

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Landasan Teori

1. Tinjauan Umum Tentang Kompensasi

a. Pengertian Kompensasi

Pada dasarnya manusia bekerja juga ingin memperoleh uang untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Untuk itulah seorang karyawan mulai menghargai kerja keras dan semakin menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan dan karena itulah perusahaan memberikan penghargaan terhadap prestasi kerja karyawan yaitu dengan jalan memberikan kompensasi. Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi dan meningkatkan kinerja para karyawan adalah melalui kompensasi (Mathis dan Jackson, 2000).

Menurut Gary Dessler (2003), kompensasi karyawan adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari dipekerjakannya karyawan itu, dan kompensasi karyawan mempunyai dua komponen, yang pertama pembayaran keuangan langsung dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi dan bonus, yang kedua pembayaran tidak langsung dalam bentuk tunjangan keuangan seperti asuransi dan uang liburan yang dibayarkan perusahaan. Werther dan Davis dalam Wibowo (2007), mendefinisikan kompensasi sebagai apa yang

diterima pekerja sebagai tukaran atas kontribusinya kepada organisasi. Pengaturan kompensasi merupakan faktor yang penting untuk dapat menarik, memelihara, maupun mempertahankan tenaga kerja bagi kepentingan organisasi yang bersangkutan.

Gomes (2003) menjelaskan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Sedangkan Basu Swastha (2000) bahwa kompensasi adalah imbalan jasa yang diberikan secara teratur dan dalam jumlah tertentu oleh perusahaan kepada para karyawan atas kontribusi tenaganya yang telah diberikannya untuk mencapai tujuan perusahaan.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah pendapatan yang di terima karyawan baik berupa upah, gaji, tunjangan, dan yang lainnya yang dapat dinilai dengan uang karena telah membantu dalam mencapai tujuan perusahaan.

b. Jenis jenis Kompensasi

Menurut Lies Indriyani (2009) kompensasi mempunyai tiga komponen sebagai berikut:

- 1) Pembayaran uang secara langsung (*direct financial payment*) dalam bentuk gaji, intensif, atau bonus.
- 2) Pembayaran tidak langsung (*indirect payment*) dalam bentuk tunjangan dan asuransi.

3) Ganjaran non financial (*non financial rewards*) seperti jam kerja yang luwes atau kantor yang bergengsi.

Sedangkan Veithzal Rivai (2005) mengemukakan jenis atau komponen kompensasi yang terdiri dari:

- 1) Gaji. Merupakan 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 sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari keanggotaannya dalam perusahaan.
- 2) Upah. Merupakan imbalan financial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan, atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Besarnya upah tergantung pada keluaran yang dihasilkan.
- 3) Insentif. Merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Insentif merupakan bentuk lain dari upah langsung diluar upah dan gaji merupakan kompensasi tetap, yang biasanya disebut kompensasi berdasarkan kinerja (*pay for performance plan*).
- 4) Kompensasi tidak langsung (*fringe benefit*). Merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan para

karyawan. Contohnya: berupa fasilitas, seperti : asuransi, tunjangan, uang pension, dan lain lain.

c. Tujuan Diadakan Kompensasi

Tujuan pemberian kompensasi hendaknya memberikan kepuasan kepada semua pihak, pegawai dapat memenuhi kebutuhannya, pengusaha mendapat laba, peraturan pemerintah harus ditaati, dan konsumen mendapat barang dan harga yang pantas. Menurut Ashar Sunyoto Munandhar (2001) menyatakan bahwa ketika seseorang telah bekerja menyumbangkan tenaga dan pikirannya guna mencapai tujuan organisasi, maka seharusnya pula organisasi memberikan imbalan atau kompensasi demi mewujudkan tujuan individu yang bekerja.

Sedangkan Schuller (1996) mengemukakan beberapa tujuan dan pentingnya kompensasi sebagai berikut: menarik potensi yang potensial dan mempertahankan pekerja yang baik, memotivasi pekerja, mengelola gaji berdasarkan peraturan legal, memberikan fasilitas untuk tujuan dan sasaran strategis organisasi, memperkuat dan memperjelas struktur organisasi. Belcher dan Atchison dalam Castter (1996) melihat pentingnya sebuah kompensasi dalam sebuah organisasi karena kompensasi dalam sebuah organisasi berbentuk transaksi antara organisasi dengan karyawan. Transaksi tersebut dapat ditinjau dari prespektif ekonomi, psikologi, sosial, politik dan etika. Penjelasannya adalah sebagai berikut:

- 1) Transaksi ekonomi: dengan imbalan terhadap jasa karyawan, organisasi akan memproduksi lebih banyak dengan kualitas lebih baik, sedangkan karyawan memperoleh pendapatan yang memenuhi kebutuhannya.
- 2) Transaksi psikologis: pekerjaan menggambarkan sebuah kontrak psikologi antara manusia dengan organisasi dimana individu menukarkan beberapa tipe yang diinginkan organisasi bagi suatu bayaran dan sumber-sumber kepuasan lainnya.
- 3) Transaksi politis: kompensasi menggambarkan transaksi politik karena menyangkut penggunaan kekuatan dan pengaruh.
- 4) Transaksi etis: kompensasi menggambarkan transaksi etis dalam istilah kompensasi yang berkeadilan bagi organisasi dan pekerja.

2. Tinjauan Umum Tentang Keadilan Distributif

Penelitian keadilan distributif dalam organisasi saat ini memfokuskan terutama pada persepsi seseorang terhadap adil tidaknya *outcome* (hasil) yang mereka terima, yaitu penelitian mereka terhadap kondisi akhir dari proses alokasi (Copanzo dan Greenberg dalam Lee 1999).

Menurut Colquitt (2001) dalam Tjahjono (2009) keadilan distributif berkaitan erat dengan distribusi hasil dan telah menjadi pertimbangan fundamental dalam teori keadilan selama 40 tahun terakhir. Pembahasan mengenai keadilan distributif berfokus pada keadilan keputusan hasil-hasil (Adam, Deutsch, Homan, Leventhal dalam Tjahjono 2009). Pendekatan

proporsi bersama teori deprivasi relatif dan teori kognisi referen menghasilkan tiga kriteria atau prinsip penting dalam menilai outcomes (Primaux 2003 dalam Tjahjono 2009). Pertama adalah prinsip proporsi yang diajukan (Adam dalam Tjahjono 2009), keadilan distributif dapat dicapai ketika penerimaan dan masukan dan hasil hasil sebanding dengan yang diperoleh rekan kerja. Jika perbandingan atau proporsinya lebih besar atau lebih kecil, maka karyawan menilai hal tersebut lebih besar, ada kemungkinan hal tersebut dapat ditoleransi atau tidak dikatakan tidak adil dibandingkan jika proporsi yang diperoleh karyawan tersebut lebih kecil dari yang seharusnya. Referensi pembandingan menjadi hal yang lebih penting dalam prinsip proporsi (Tjahjono, 2009).

Disamping prinsip proporsi di atas, terdapat beberapa prinsip lainnya seperti prinsip pemerataan dan prinsip yang mengutamakan kebutuhan (needs). Prinsip pemerataan menekankan pada penilaian alokasi hasil hasil kepada semua karyawan atau pihak yang terlibat. Bila prinsip ini digunakan maka variasi penerimaan antar karyawan dengan lainnya relatif kecil. Prinsip ketiga adalah prinsip mengutamakan kebutuhan sebagai pertimbangan untuk distribusi. Interpretasinya, bahwa seorang karyawan akan memperoleh bagian sesuai dengan kebutuhannya. Semakin banyak kebutuhannya maka upah yang diterimanya akan semakin besar. Penelitian keadilan distributif menunjukkan bahwa persepsi individual mengenai keadilan terhadap distribusi yang

diperolehnya mempengaruhi sikap dan perilaku mereka (Scmike 1997 dalam Tjahjono 2009).

Persepsi keadilan distributif menunjuk pada penilaian tentang keadilan hasil yang diterima oleh individu. Penemuan-penemuan penelitian menjelaskan bahwa keadilan distributif berhubungan dengan persepsi individu atas hubungannya dengan individu lain yang memiliki sumber daya. (Marshall et al ,2001).

Berdasarkan beberapa pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa pengertian keadilan distributif adalah penyaluran atau pembagian sebuah hasil secara adil yang yang diterima oleh individu dan akan berpengaruh terhadap kesejahteraan individu.

3. Tinjauan Umum Tentang Motivasi

a. Pengertian Motivasi

Perilaku manusia sebenarnya hanyalah cerminan yang paling sederhana motivasi dasar mereka. Agar perilaku manusia sesuai dengan tujuan organisasi, maka harus ada perpaduan antara motivasi akan pemenuhan kebutuhan mereka sendiri dan permintaan organisasi. Perilaku manusia ditimbulkan atau dimulai dengan adanya motivasi. Menurut Robbins (2007) motivasi merupakan proses yang berperan pada intensitas, arah, dan lamanya berlangsung upaya individu ke arah pencapaian sasaran.

Mathis dan Jackson (2000) mengemukakan bahwa motivasi merupakan hasrat di dalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan. Seseorang sering melakukan tindakan untuk suatu hal yaitu mencapai tujuan, maka motivasi merupakan penggerak yang mengarahkan pada tujuan. Sedangkan Gomes F.C (2003) menyatakan bahwa motivasi dirumuskan sebagai perilaku yang ditunjukkan pada sasaran.

Berdasarkan beberapa pengertian motivasi di atas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi timbul dari diri sendiri untuk mencapai suatu tujuan tertentu dan juga bisa dikarenakan oleh dorongan orang lain. Tetapi motivasi yang paling baik adalah dari diri sendiri karena dilakukan tanpa paksaan dan setiap individu memiliki motivasi yang berbeda untuk mencapai tujuannya.

b. Teori Motivasi

Motivasi dapat diartikan sebagai kekuatan penggerak atau dorongan terhadap seseorang untuk melakukan suatu kegiatan baik. Motivasi diperlukan seseorang sebagai kekuatan dan dorongan untuk mencapai suatu tujuan, kesuksesan dan keberhasilan.

Banyak teori motivasi yang dikemukakan oleh para ahli yang dimaksudkan untuk memberikan uraian yang menuju pada apa sebenarnya

manusia dan manusia akan dapat menjadi seperti apa. Dan masing masing teori pun memiliki kelebihan dan kekurangan.

1) Teori Motivasi yang dikemukakan oleh David Mc Clelland (1961) dalam Tjahjono (2010) yaitu bahwa prestasi seseorang dalam bekerja ditentukan oleh tiga kebutuhan yang ada dalam diri kita, yaitu :

a) Kebutuhan Akan Prestasi (*Need Achievement*)

Kebutuhan akan prestasi merupakan dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses. Ciri-ciri inividu yang menunjukkan orientasi tinggi antara lain

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

Need Achievement adalah motivasi untuk berprestasi, karena itu karyawan akan berusaha mencapai prestasi tertingginya, pencapaian tujuan tersebut bersifat realistis tetapi menantang, dan kemajuan dalam pekerjaan. Karyawan perlu mendapat umpan balik dari lingkungannya sebagai bentuk pengakuan terhadap prestasinya tersebut.

Teori ini mengatakan seseorang dianggap mempunyai motivasi prestasi yang tinggi, apabila dia mempunyai keinginan untuk berprestasi lebih baik dari pada yang lain dalam banyak situasi.

Bahwa dalam kebutuhan berprestasi dalam teori Mc Clelland ini, umpan balik akan sangat diperlukan karena merupakan suatu ukuran prestasi atau keberhasilan seseorang.

Dari penelitian Mc Clelland menyimpulkan bahwa kepuasan prestasi berasal dari pengambilan prakarsa untuk bertindak sehingga sukses, dan bukannya dari pengakuan umum terhadap prestasi pribadi. Selain itu juga diperoleh kesimpulan bahwa yang memiliki n-Ach tinggi tidak begitu terpengaruh oleh imbalan uang, mereka tertarik pada prestasi.

b) Kebutuhan Akan Kekuasaan (*Need 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. Mc Clelland menyatakan bahwa kebutuhan akan kekuasaan sangat berhubungan dengan kebutuhan untuk mencapai suatu posisi kepemimpinan. Secara individu kebutuhan kekuasaan merefleksasikan keinginan untuk :

(1) Mempengaruhi

- (2) Mementor
- (3) Mengajarkan dan
- (4) Mendorong pencapaian prestasi

c) **Kebutuhan Untuk Berafiliasi atau Bersahabat (*Need Affiliation*)**

Seseorang memiliki kebutuhan kerjasama (afiliasi) yang tinggi. Kebutuhan afiliasi biasanya diusahakan agar terpenuhi melalui kerjasama dengan orang lain. Namun demikian perlu dicermati bahwa sampai sejauh mana seseorang bersedia bekerjasama dengan orang lain dalam kehidupan berorganisasi, tetap dipengaruhi oleh persepsinya terhadap apa yang akan diperolehnya dari usaha kerjasama tersebut. Ciri ciri seseorang yang mempunyai motivasi kerjasama (afiliasi) yang tinggi adalah sebagai berikut :

- (1) Lebih suka mempertahankan hubungan
- (2) Lebih suka kerja kelompok
- (3) Menginginkan kasih sayang dan pengakuan

2) **Teori Motivasi yang dikemukakan oleh Abraham Maslow (1943) dalam Robbins (2007) yaitu:**

Abraham Maslow mengemukakan bahwa pada dasarnya semua manusia memiliki kebutuhan pokok. Ia menunjukkannya dalam 5 tingkatan yang berbentuk piramid, orang memulai dorongan dari tingkatan terbawah. Lima tingkat kebutuhan itu dikenal dengan

sebutan Hirarki Kebutuhan Maslow, dimulai dari kebutuhan biologis dasar sampai motif psikologis yang lebih kompleks; yang hanya akan penting setelah kebutuhan dasar terpenuhi. Kebutuhan pada suatu peringkat paling tidak harus terpenuhi sebagian sebelum kebutuhan pada peringkat berikutnya menjadi penentu tindakan yang penting.



Gambar 2.1 Piramida Dalam Teori Maslow

Keterangannya adalah sebagai berikut:

- a) Kebutuhan fisiologis (rasa lapar, rasa haus, dan sebagainya)
- b) Kebutuhan rasa aman (merasa aman dan terlindung, jauh dari bahaya)
- c) Kebutuhan akan rasa cinta dan memiliki (berafiliasi dengan orang lain, diterima, memiliki)
- d) Kebutuhan akan penghargaan (berprestasi, berkompetensi, dan mendapatkan dukungan serta pengakuan)
- e) Kebutuhan aktualisasi diri (kebutuhan kognitif: mengetahui, memahami, dan menjelajahi), (kebutuhan estetika: keserasian,

keteraturan, dan keindahan), (kebutuhan aktualisasi diri: mendapatkan kepuasan diri dan menyadari potensinya)

Bila makanan dan rasa aman sulit diperoleh, pemenuhan kebutuhan tersebut akan mendominasi tindakan seseorang dan motif motif yang lebih tinggi akan menjadi kurang signifikan. Orang hanya akan mempunyai waktu dan energi untuk menekuni minat estetika dan intelektual, jika kebutuhan dasarnya sudah dapat dipenuhi dengan mudah. Karya seni dan karya ilmiah tidak akan tumbuh subur dalam masyarakat yang anggotanya masih harus bersusah payah mencari makan, perlindungan, dan rasa aman.

3) Teori Motivasi yang dikemukakan oleh Herzberg (1966) dalam Robbins (2007) yaitu :

Menurut Herzberg , ada dua jenis faktor yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan dan menjauhkan diri dari ketidakpuasan. Dua faktor itu disebutnya faktorhigiene (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, dan sebagainya (faktor intrinsik).

- 4) Teori Motivasi yang dikemukakan oleh Douglas McGregor Teori X dan Y (Robbins, 2007) yaitu :

Teori Douglas McGregor mengemukakan pandangan nyata mengenai manusia. Pandangan pertama pada dasarnya negative disebut teori X, dan yang kedua pada dasarnya positif disebut teori Y.

McGregor menyimpulkan bahwa pandangan manajer mengenai sifat manusia didasarkan atas beberapa kelompok asumsi tertentu dan bahwa mereka cenderung membentuk perilaku mereka terhadap karyawan berdasarkan asumsi-asumsi tersebut.

c. Faktor faktor Motivasi Kerja

Bernandin dan Russel dalam Gomes F.C (2003) menyatakan bahwa motivasi melibatkan faktor faktor individual dan organisasional. Faktor faktor yang termasuk dalam kategori individual adalah kebutuhan kebutuhan (*needs*), tujuan tujuan (*goals*), sikap (*attitudes*), dan kemampuan kemampuan (*abilities*). Faktor faktor yang termasuk dalam kategori organisasional meliputi pembayaran atau gaji (*pay*), keamanan pekerjaan (*job security*), sesama pekerja (*co workers*), pengawasan (*supervision*), pujian (*praise*), dan pekerjaan itu sendiri (*job it self*).

4. Tinjauan Umum Tentang Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Kinerja dalam sebuah organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Ambar Teguh Sulistiyani (2003) mengartikan kinerja sebagai kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerja seseorang.

Schuler dan Jackson (2006) sistem manajemen kinerja adalah proses formal dan terstruktur untuk mengukur, mengevaluasi, dan mempengaruhi sikap, perilaku, dan hasil kerja para karyawan sesuai dengan perannya masing-masing. Dengan demikian, sistem ini diharapkan dapat membantu mengarahkan dan memotivasi para karyawan untuk memaksimalkan usaha mereka dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut Rivai dan Basri (2005) pengertian kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan. Sedangkan Bernardin dan Russel (1993) mendefinisikan kinerja adalah sebagai hasil yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu. Kinerja dapat dilihat melalui hasil kinerja sebelumnya dibandingkan dengan kinerja senyatanya di masa sekarang serta dengan periode yang akan datang dalam lingkup tertentu.

Gomes F.C (2003) memberikan pengertian kinerja adalah catatan outcome yang diberikan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama satu periode tertentu. Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah sebuah hasil yang dicapai oleh seseorang atau karyawan sesuai dengan waktu, ukuran dan perannya dalam sebuah organisasi.

b. Faktor faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Veithzal R. (2005) mengutip pendapat dari Gibson, bahwa ada beberapa faktor faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain :

- 1) Harapan mengenai imbalan
- 2) Dorongan atau motivasi
- 3) Kemampuan, kebutuhan dan sifat
- 4) Kepemimpinan dalam organisasi
- 5) Persepsi terhadap tugas
- 6) Imbalan internal dan eksternal
- 7) Persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja

Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja berpengaruh dari pada suatu hasil kerja individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi.

c. Tujuan Pengelolaan Kinerja

Noe R.A et al dalam Tjahjono H.K (2009) menjelaskan tujuan dari sistem pengelolaan kinerja mencakup tiga hal, antara lain:

1) Tujuan Strategis

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.

2) Tujuan Administrasi

Sebuah organisasi sering kali menggunakan informasi pengelolaan kinerja untuk tujuan pengambilan keputusan administrasi seperti kebijakan kenaikan gaji, promosi jabatan, pemberhentian karyawan dan penghargaan atas kinerja karyawan.

3) 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.

d. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan.

Cascio (2006) penilaian kinerja mengasumsikan bahwa setiap karyawan memahami apa yang telah distandarkan dalam pekerjaan. Dalam penelitian kinerja supervisor akan memberikan *feedback*, pengembangan dan insentif yang diperlukan oleh setiap karyawan untuk mengurangi kekurangan kekurangan dalam kinerja mereka, sehingga performa karyawanpun dapat ditingkatkan. Menurut Bernardin dan Russel (1993), Penilaian kinerja adalah cara mengukur kontribusi individu atau karyawan kepada organisasi tempat mereka bekerja.

Sedangkan menurut Bambang Wahyudi (2002), penilaian kinerja adalah Suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang prestasi kerja atau jabatan seorang tenaga kerja, termasuk potensi

pengembangannya. Menurut Mathis dan Jackson (2000) penilaian kinerja adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengadakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para karyawan. Penilaian kinerja dapat menjadi sumber informasi utama dan umpan balik karyawan, yang merupakan kunci bagi pengembangan karyawan dimasa mendatang. Penilaian kinerja bawahan memiliki dua penggunaan yang umum didalam organisasi yang umum yaitu :

- 1) Mengukur kinerja untuk tujuan memberikan penghargaan atau dengan kata lain untuk membuat keputusan administrative mengenai karyawan.
- 2) Pengembangan potensi individu, penekanannya adalah pada mengidentifikasi potensi dan perencanaan terhadap arah dan kesempatan pertumbuhan karyawan.

Menurut Henry Simamora (2004), penilaian kinerja adalah: Proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan. Kinerja sebagai hasil hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu (Tika, 2006).

Gomes (2003) mengatakan bahwa ada dua syarat utama yang diperlukan guna melakukan penilaian kinerja yang efektif yaitu adanya

kriteria kinerja yang dapat diukur secara obyektif, adanya obyektifitas dalam proses evaluasi. Kriteria kinerja yang dapat diukur secara obyektif untuk pengembangannya diperlukan kualifikasi kualifikasi tertentu. Ada kualifikasi penting bagi pengembangan kriteria kinerja yang dapat diukur secara obyektif, yaitu:

1) Relevancy

Relevansi menunjukkan tingkat kesesuaian antara kriteria dengan tujuan tujuan kinerja.

2) Reliability

Reliabilitas menunjukkan tingkat mana kriteria menghasilkan hasil yang konsisten

3) Discrimination

Diskriminasi mengukur tingkat dimana suatu kriteria kinerja bisa memperlihatkan perbedaan perbedaan dalam kinerja.

Dari beberapa pendapat ahli diatas dapat disimpulkan bahwa sistem penilaian kinerja ialah proses untuk mengukur kinerja pegawai berdasarkan peraturan yang telah ditetapkan, dengan cara membandingkan sasaran (hasil kerjanya) dengan persyaratan deskripsi pekerjaan yaitu standard pekerjaan yang telah ditetapkan selama periode tertentu.

e. Tipe tipe Kriteria Penilaian Kinerja

Gomes (2003) mengatakan bahwa terdapat tiga tipe penilaian kinerja yang saling berbeda berdasarkan titik acuan penilaiannya, yaitu:

1) Penilaian kinerja berdasarkan hasil (*result based performance appraisal/evaluation*)

Tipe kriteria kinerja ini merumuskan kinerja pekerjaan berdasarkan pencapaian tujuan organisasi, atau mengukur hasil akhir

Tipe kriteria ini mempunyai beberapa kelebihan atau keuntungan, antara lain :

- a) Tersedianya target target kinerja
- b) Ukuran ukurannya spesifik dan dapat diukur
- c) Cenderung mengurangi kesalahan kesalahan yang sifatnya memvonis
- d) Secara langsung berkaitan dengan pencapaian tujuan atau sasaran organisasi.

Tipe kriteria ini juga mempunyai beberapa kelemahan, yaitu:

- a) Banyaknya pekerjaan yang tidak bisa dikuantifikasikan ukuran ukurannya
- b) Karyawan cenderung mengabaikan dimensi dimensi kinerja yang non kuantitatif

- c) Bilamana ukuran ukuran dipakai atas individu maka akan ada kecenderungan berkurangnya kerjasama di antara para anggota organisasi.
- 2) Penilaian kinerja berdasarkan perilaku (*behavior based performance appraisal/evaluation*)

Tipe kriteria ini mengukur sarana pencapaian sasaran, dan bukannya hasil akhir. Jenis kriteria ini biasanya dikenal dengan BARS (*behaviorally anchored rating scales*). BARS merupakan instrument yang paling bagus untuk pelatihan dan personal produksi dari berbagai departemen. BARS bersifat kolaboratif yang memakan waktu banyak dan bias pada jenis pekerjaan tertentu.

BARS memiliki keuntungan-keuntungan antara lain: Perilaku bisa diamati dan diukur secara obyektif, BARS mengukur perilaku-perilaku yang terkait dengan pekerjaan yang relevan dan spesifik.

BARS juga mempunyai kelemahan yaitu :

- a) Tidak mengukur secara langsung pencapaian tujuan
- b) Pengembangan *rating scale* untuk berbagai pekerjaan dalam organisasi akan banyak menyita waktu
- c) Hanya bisa untuk perilaku-perilaku yang bisa diamati
- d) Sulit untuk diterapkan bagi perilaku-perilaku yang sulit diamati, misal : kepemimpinan, kreativitas, dan intelegensi.

3) Penilaian kinerja menurut judgement (*judgement based performance appraisal/evaluation*)

Tipe penilaian kinerja ini sering disebut sebagai metode tradisional, karena telah lama dipakai dalam banyak organisasi, baik di sector public atau swasta. Tipe penilaian kinerja ini ada dua yaitu :

a) Rating method

Metode ini merupakan metode yang paling tua dan merupakan bentuk penilaian kinerja yang secara luas dipakai. Metode ini melibatkan sejumlah perilaku yang terkait dengan pekerjaan yang secara longgar dirumuskan, penilai diminta untuk menjawab dimensi dimendi perilaku itu pada beberapa skala nilai.

Kelemahan dari metode ini adalah bahwa ukuran ukuran kinerja dirumuskan secara longgat sehingga sangat rentan terhadap kesalahan kesalahan yang sifatnya judgemental seperti *selective perception, halo effect, similiarity effect, stereotyping, dan leniency atau harshness*. Kesalahan kesalahn tersebut cenderung mengurangi relevansi, reliabilitas dan diskriminasi dari ukuran ukuran kinerja.

b) Ranking method

Ranking method sebagai alternative ukuran knerja untuk mengatasi kelemahan dari rating method. Penilai dipaksa untuk

mengurutkan mereka yang dinilai pada satu atau beberapa dimensi kinerja.

Kelemahan dari ranking method adalah antara lain: metode ini memaksa seorang manajer untuk menyusun atau menilai karyawan sebagai yang memiliki kinerja tinggi dan yang memiliki kinerja rendah sekalipun mungkin mereka sama (unsur ketidakadilan cenderung muncul disini), sulit untuk menilai orang yang terlampau banyak, penilaian cenderung dilakukan secara sewenang wenang.

B. Kerangka Pemikiran

Keberhasilan sebuah perusahaan dipengaruhi oleh beberapa faktor penting, salah satu faktor penting adalah sumber daya manusia. Karena sumber daya manusia merupakan pelaku dari keseluruhan tingkat perencanaan sampai evaluasi yang mampu memanfaatkan sumber daya sumber daya lainnya yang dimiliki perusahaan. Perusahaan yang mampu bertahan tentunya perusahaan yang mempunyai sumber daya manusia yang berkinerja baik. Sedangkan perusahaan yang berkinerja baik pastiya didalamnya terdapat faktor faktor yang berpengaruh terhadap kinerja. Faktor tersebut antara lain adalah faktor keadilan distributif kompensasi dan motivasi yang mana motivasi terdiri dari tiga dimensi antara lain kebutuhan akan berprestasi, kebutuhan akan berafiliasi dan kebutuhan akan kekuasaan.

Keadilan distributif kompensasi mempunyai peranan penting dalam meningkatkan kualitas kinerja pegawai. Dengan pemberian kompensasi yang dirasakan baik dan adil maka dapat menjadi pendorong pegawai untuk berkinerja lebih baik. Maka keadilan distributif kompensasi seorang pegawai akan mempengaruhi kinerja yang akan dicapai.

Selain keadilan distributif kompensasi, faktor lainnya yaitu motivasi. Karena motivasi merupakan pendorong seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan. Dengan pemberian motivasi yang baik dari pimpinan perusahaan kepada pegawai tentunya akan menumbuhkan semangat pegawai dalam berkinerja menjadi lebih baik. Tetapi motivasi didapat tidak hanya dari pimpinan perusahaan saja, melainkan motivasi yang ada didalam diri pegawai. Maka motivasi seorang pegawai akan mempengaruhi kinerja yang dicapai.

Seperti teori motivasi yang dikemukakan oleh Mc. Clelland yang mempunyai tiga dimensi yaitu kebutuhan akan berprestasi, kebutuhan akan afiliasi dan kebutuhan akan kekuasaan.

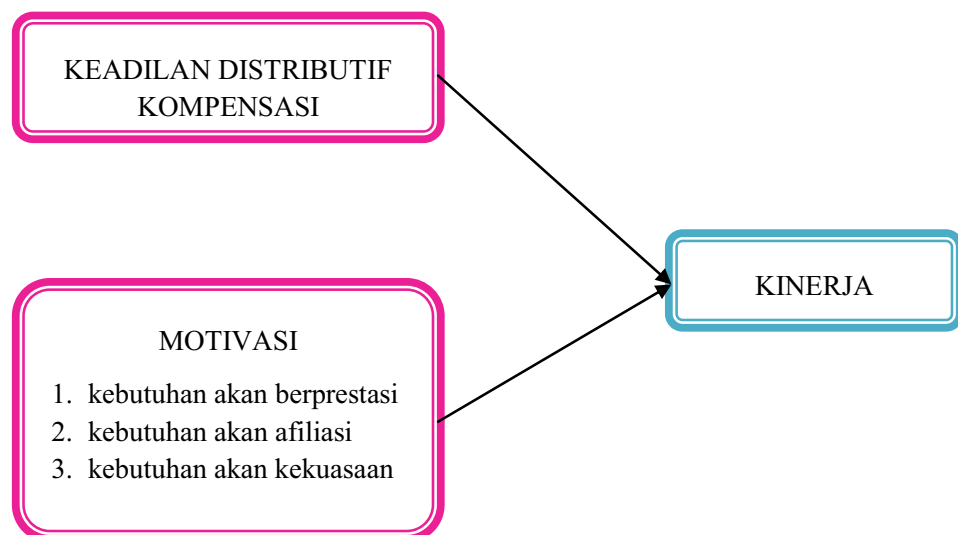
Keberhasilan seorang pegawai tentu saja karena prestasi dalam melaksanakan tugas yang dia kerjakan. Karena pegawai yang mempunyai prestasi kerja yang baik adalah pegawai yang mampu mempertahankan perusahaan karena kinerja yang dimilikinya. Maka kebutuhan akan berprestasi seorang pegawai akan mempengaruhi kinerja yang akan dicapai.

Keberhasilan yang lain adalah keberhasilan seorang pegawai yang mau bekerjasama dan saling membantu rekan kerjanya dalam bekerja. Dengan

sikap pegawai yang demikian jika setiap ada permasalahan yang rumit dari dalam perusahaan tentunya akan terselesaikan dengan baik. Maka kebutuhan akan berafiliasi seorang pegawai akan mempengaruhi kinerja yang akan dicapai.

Selain kebutuhan berprestasi dan kebutuhan berafiliasi, keberhasilan seorang pegawai ditentukan dengan bagaimana pegawai tersebut mampu mempengaruhi rekan kerjanya dengan sebuah ide atau gagasan dalam bekerja. Sehingga dapat mengajak rekan kerja untuk berkerja sesuai ide atau gagasan yang telah dikemukakan pegawai tersebut. Maka kebutuhan akan kekuasaan seorang pegawai akan mempengaruhi kinerja yang akan dicapai.

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini yaitu:



Gambar 2.1 Kerangka pemikiran

C. Hasil hasil Penelitian Terdahulu

1. Penelitian Ahmad Fauzi

Penelitian yang dilakukan oleh Ahmad Fauzi (2005) mengkaji Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai BKPM Kabupaten Sragen. Populasi sekaligus sampel dalam penelitian ini adalah pegawai kantor BKPM Kabupaten sragen sebanyak 80 karyawan. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan pengujian Reliabilitas dengan masing masing variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,6 dan menggunakan Analisis Kuantitatif yaitu Analisis Regresi Berganda, Uji t, Uji F serta Analisis Koefisien Determinasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai BKPM. Dan hasil pengujian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai BKPM.

2. Penelitian Ghozan Pitra Wishashina

Penelitian yang dilakukan oleh Ghozan Pitra Wishashina (2009) mengkaji Pengaruh Kepemimpinan, Keadilan Distributif Kompensasi, Kebutuhan Berprestasi, Kebutuhan Berafiliasi, Kebutuhan Kekuasaan Terhadap Kinerja Karyawan Di RSUD Kalianda Kabupaten Lampung Selatan Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan sebanyak 291. Sedangkan sampel dalam penelitian ini adalah berjumlah 100 dan

berhasil dikumpulkan data kuesioner sejumlah 63 orang. Metode analisa yang digunakan adalah Analisis Deskriptif dan Pengujian Hipotesis. Dalam penelitian ini menggunakan taraf signifikan 5%. Hasil penelitian membuktikan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, keadilan distributif kompensasi tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, kebutuhan berprestasi tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, kebutuhan berafiliasi mempunyai pengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan kebutuhan kekuasaan tidak berpengaruh dan tidak signifikan.

3. Penelitian Dimas Setiadi Nugroho

Penelitian yang dilakukan oleh Dimas Setiadi Nugroho (2010) mengkaji Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural Dalam Struktur Penggajian Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Perusahaan Liberty Bordir Dan Garment Di Yogyakarta. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 100 orang. Hasil penelitian membuktikan keadilan distributif mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

4. Penelitian Herlina Septiyanti

Penelitian yang dilakukan oleh Herlina Septiyanti (2011) mengkaji Pengaruh Komepensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Panti Karya Wanita Utama Surakarta. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 41 responden. Teknik penarikan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah probability sampling yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dan motivasi juga secara parsial berpengaruh signifikan dengan kinerja pegawai.

D. Hipotesis

Berdasarkan Rumusan Masalah, Tujuan penelitian, Landasan teori dan Kerangka Berfikir maka dapat dirumuskan hipotesis penelitiannya, yaitu:

- H1: Keadilan distributif kompensasi mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.
- H2: Motivasi dari aspek kebutuhan akan berprestasi, kebutuhan akan berafiliasi dan kebutuhan akan kekuasaan mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

H3: Keadilan distributif kompensasi dan motivasi dari aspek kebutuhan akan berprestasi, kebutuhan akan afiliasi dan kebutuhan akan kekuasaan mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai