

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

Teori merupakan seperangkat konsep, asumsi dan generalisasi yang dapat digunakan untuk mengungkapkan dan menjelaskan perilaku dalam berbagai organisasi (Sugiyono, 2010: 55). Dalam bab ini disajikan teori-teori yang berguna untuk menjawab rumusan masalah pada bab sebelumnya. Dari kumpulan teori yang digunakan dalam penelitian ini berguna juga untuk membangun hipotesis dan kerangka berpikir.

#### **A. Deskripsi Teori**

##### **1. Kinerja**

Kinerja merupakan bagian dari ilmu manajemen sumber daya manusia. Kinerja dapat dikatakan perwujudan yang dilakukan oleh seseorang terhadap organisasi. Menghasilkan kinerja baik dan dapat mencapai apa yang telah dicita citakan oleh instansi merupakan suatu hal yang sangat diharapkan. Pendapat dari Simamora (2004: 500) kinerja karyawan adalah tingkat terhadapnya para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Berbeda dengan pendapat kinerja yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2001 :67), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Perbedaan antara dua pendapat di atas terlihat dari pendapat Simamora yang lebih menekankan pada persyaratan dalam pekerjaan. Jika melihat pendapat dari Mangkunegara lebih menitik beratkan pada hasil kerja (kualitas dan kuantitas) seorang pegawai. Jadi dapat ditarik kesimpulan dari pernyataan tersebut, kinerja merupakan hasil nyata yang dilakukan karyawan/pegawai dalam instansi tersebut dalam menyelesaikan pekerjaan dengan penuh rasa tanggung jawab.

Penilaian kinerja berguna untuk mengetahui seberapa besar kinerja yang diberikan seseorang kepada instansi. Dengan kata lain, untuk mengetahui keberhasilan dari kinerja seseorang maka dilakukan penilaian kinerja. Adapun sejumlah tujuan penilaian yang dikemukakan oleh Sulistiyan dan Rosidah (2003: 224) sebagai berikut:

- a) Untuk mengetahui tujuan dan sasaran manajemen dan pegawai.
- b) Memotivasi pegawai untuk memperbaiki kinerjanya.
- c) Mendistribusikan *reward* dari instansi yang dapat berupa pertambahan gaji/upah dan promosinya yang adil.
- d) Mengadakan penelitian manajemen personalia

Malayu Hasibuan (2007: 89) mengungkapkan beberapa tujuan penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

- a) Sebagai dasar pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, pemberhentian dan penetapan besarnya balas jasa.
- b) Untuk mengukur prestasi yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaan.
- c) Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektifitas seluruh kegiatan didalam perusahaan.

- d) Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan peralatan kerja.
- e) Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
- f) Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan informasi kerja yang baik.
- g) Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan (*supervisor manager, administrator*) untuk mengobservasi perilaku bawahan (*subordinate*) supaya diketahui minat dan kebutuhan-kebutuhan bawahannya.
- h) Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan dan kelemahan-kelemahan di masa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
- i) Sebagai kriteria di dalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan.
- j) Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan personil dan dengan demikian bisa sebagai bahan pertimbangan agar bisa diikutsertakan dalam program latihan kerja tambahan.
- k) Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
- l) Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan (*job description*).

Jadi penilaian kinerja merupakan cerminan para pegawai untuk mengetahui kontribusi yang diberikan kepada instansi. Penilaian kinerja dapat dilihat dalam penyelesaian tugas seseorang yang menjadi tanggung jawabnya. Dari penilaian inilah dapat dilihat kemampuan riil karyawan dalam penyelesaian tugasnya. Dengan adanya penilaian kinerja maka akan menjadi pertimbangan instansi untuk memberikan umpan balik kepada karyawannya. Selain itu dengan adanya penilaian kinerja maka diharapkan mampu memotivasi karyawan yang berkinerja kurang baik.

Kontribusi hasil-hasil penilaian merupakan sesuatu yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan-kebijakan instansi. Kebijakan-kebijakan instansi dapat menyangkut aspek individual dan aspek organisasional. Adapun secara terperinci,

manfaat penilaian kinerja bagi suatu instansi seperti pendapat Sulistiayani dan Rosidah (2003: 225) adalah:

- a) Penyesuaian-penesuaian kompensasi.
- b) Perbaikan kinerja.
- c) Kebutuhan latihan.
- d) Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian dan perencanaan tenaga kerja.
- e) Untuk kepentingan penelitian kepegawaian.
- f) Membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai.

Sedarmayanti (2001: 23) juga mengungkapkan manfaat dari penilaian kinerja yaitu antara lain

- a) Peningkatan prestasi kerja
- b) Kesempatan bekerja adil
- c) Penyesuaian kompensasi
- d) Mengetahui kesalahan dasar pekerja
- e) Penyimpangan proses rekruitmen dan seleksi.

Dari pendapat para ahli di atas, dapat diambil kesimpulan jika dilihat dari segi individu manfaat penilaian kinerja bahwa dapat mengetahui kelebihan dan kekurangan serta potensi dirinya dalam menyelesaikan pekerjaan. Jika dilihat dari segi instansi maka penilaian kinerja memberikan manfaat dapat mengetahui seberapa baik buruknya kinerja karyawannya. Dengan mengetahui hal tersebut maka instansi tersebut akan memikirkan kebijakan tentang kompensasi yang diberikan, penempatan karyawan pada bidang keahliannya, program pendidikan/pelatihan dan pemberhentian.

Pengukuran kinerja menurut para ahli sangat beragam. Pendapat dari Robert L Mathis & Jhon H. Jakson (2002:78) , kinerja pegawai dapat diukur dari empat bidang

sasaran pokok yang merupakan syarat bagi organisasi untuk berkembang secara wajar. Keempat syarat tersebut adalah:

a) Efisiensi

Penggunaan sumber daya sehemat mungkin dalam upaya menghasilkan barang atau jasa. Penghematan sumber daya sering diartikan secara sempit. Sebagai penghematan fisik atau pemotongan biaya. Dalam kenyataannya sumber daya waktu lebih penting tetapi sering dilupakan. Sumber daya waktu tidak dapat dipindahkan ataupun disimpan, untuk itu waktu kerja harus dimanfaatkan sebaik mungkin.

b) Efektifitas

Konsep efektifitas mengandung pengertian peningkatan nilai tambah pada hasil kerja dengan tepat sasaran. Karyawan yang efektif adalah karyawan yang produktif dan dapat menghasilkan nilai tambah sebesar mungkin dalam pekerjaannya secara memadai. Dalam kerja secara nyata, pemborosan kerja tidak dapat terlihat hanya dengan selintas. Pemborosan harus dicari dan ditentukan sehingga ketepatan sasaran dan tujuan kerja tercapai, untuk selanjutnya pemborosan akibat ketidaktepatan kerja tadi dihapuskan atau sekurang-kurangnya diminimalkan.

c) Kualitas

Kualitas adalah kesesuaian hasil kerja dengan kebutuhan. Ketidak sesuaian kebutuhan dengan kebutuhan atau persyaratan merupakan cacat produksi yang harus diperbaiki yang membutuhkan tambahan waktu, usaha material dan komponen. Hal ini merupakan salah satu faktor ketidak efisienan yang harus dihindari.

d) Keselamatan kerja

Keselamatan kerja sangat erat dengan proses kerja secara aman dan selamat. Kecelakaan kerja merupakan peristiwa yang sangat ditakuti oleh semua karyawan. Disamping itu organisasi juga mengalami kerugian akibat kecelakaan kerja berupa kerusakan barang, menurunnya produksi, waktu yang hilang, serta gangguan psikologis ketenangan kerja karyawan.

Selain dari pendapat ahli di atas, pendapat lain dikemukakan oleh Riggio (2003: 64), aspek-aspek yang diukur dalam penilaian kinerja karyawan atau pegawai pada sebuah organisasi secara umum mencakup beberapa hal diantaranya:

a) Prestasi kerja

Prestasi kerja berkaitan dengan segala sesuatu yang berkaitan dengan segala sesuatu yang diperoleh karyawan atau pegawai dengan membudayakan segala potensi yang dimiliki. Prestasi kerja dapat dilihat

dari kecakapan, kertampilan, kesungguhan kerja dan hasil-hasil kerja. Seorang pegawai yang memiliki kecakapan, ketrampilan, kesungguhan kerja, dan hasil kerja yang tinggi akan menghasilkan prestasi kerja yang tinggi. Tinggi rendahnya kecakapan, ketrampilan, kesungguhan kerja, dan hasil kerja seseorang pegawai akan mempengaruhi kinerjanya.

b) Tanggung jawab

Tanggung jawab seseorang karyawan atau pegawai berkaitan dengan upaya-upaya yang dilakukan untuk menjalankan pekerjaannya. Tanggung jawab seorang karyawan dapat diukur dari pelaksanaan tugas, dedikasi yang dimiliki, serta kemampuannya untuk bertanggung jawab terkait dengan semua pekerjaan yang dipercayakan kepadanya Selama waktu berlangsung.

c) Ketaatan

Ketaatan karyawan atau pegawai berkaitan dengan disiplin yang dimilikinya dalam menjalankan pekerjaannya. Disiplin ini dilihat dari ketepatan waktu kerja, penggunaan jam kerja, dan kepatuhan terhadap semua aturan yang berlaku dalam sebuah organisasi. Ketaatan juga berkaitan dengan sikap sopan santun selama bekerja. Ada kalanya karyawan menunjukkan sikap yang kurang sopan saat bekerja. Hal ini dapat menjadi salah satu indikator karyawan yang bertanggung jawab.

d) Kejujuran

Dalam bekerja setiap karyawan dituntut untuk bersikap jujur. Kejujuran dalam hal ini dimaksudkan dengan keikhlasan dalam melaksanakan pekerjaan yang diserahkan kepadanya.

e) Kerjasama

Kerjasama merupakan salah satu faktor penting yang harus dimiliki setiap karyawan-karyawan yang tidak mampu bekerjasama dengan orang lain merupakan cerminan ketidakmampuannya dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja.

Dengan adanya acuan atau indikator di atas maka setiap individu dapat dinilai seberapa besar nilai kinerjanya dengan melihat aspek-aspek yang yang dikehendaki. Pada intinya indikator yang digunakan dalam penilaian kinerja hampir sama antara pendapat satu dengan pendapat lain. Bedanya yaitu pada aspek-aspek apa saja yang akan digunakan untuk menilai kinerja. Pada pendapat L Mathis & Jhon H. Jakson (2002:78) aspek yang dinilai adalah hasil kerja dan keamanan. Pendapat dari Riggio dapat melengkapi apa saja aspek-aspek yang dapat digunakan untuk menilai

kinerja seperti aspek dari individu tersebut yang meliputi kejujuran, tanggung jawab, kerjasama dan ketaatan.

Setelah mengetahui indikator pengukuran kinerja maka ada kriteria pegawai yang memiliki motif berkinerja tinggi. Mc. Celland (2005) seperti yang dicuplik oleh Juliantoro (2010: 18-19) mengemukakan ada enam karakteristik pegawai yang memiliki motif berkinerja tinggi antara lain:

- a) Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi
- b) Berani mengambil resiko
- c) Memiliki tujuan yang realistik
- d) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuannya
- e) Memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkret dalam suatu kegiatan kerja yang dilakukan
- f) Mencari kesempatan untuk merealisasikannya rencana yang telah diprogramkan.

Dari uraian di atas maka dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja merupakan suatu faktor penting dalam pencapaian tujuan suatu instansi. Untuk mengukur kinerja dari pendapat para ahli bisa saling melengkapi. Tergantung aspek apa saja yang akan digunakan. Semuanya memiliki satu tujuan yaitu untuk mengetahui baik buruknya kinerja seseorang. Dengan melihat karakteristik pegawai yang berkinerja tinggi maka dapat dibandingkan dengan pegawai yang berkinerja rendah. Untuk melihat tentang pengaruh kinerja maka dapat dikaitkan dengan motivasi kerja dan kompensasi.

## 2. Motivasi

Motivasi kerja merupakan salah satu upaya *memanage* sumber daya manusia dalam organisasi. Motivasi dalam lingkup manajemen sumber daya manusia merupakan pemberian daya rangsang kepada karyawan agar mereka memiliki

semangat untuk bekerja. Dengan memberikan motivasi maka diharapkan akan memberikan produktivitas kerja yang baik. Pemberian motivasi ini sangat penting karena akan membentuk sikap karyawan tersebut.

Pengertian motivasi dari pendapat Munandar (2001:102) motivasi adalah suatu hasrat yang mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mempengaruhi tercapainya tujuan tertentu, dimana tujuan tersebut jika berhasil akan memuaskan atau memenuhi kebutuhan tersebut. Pendapat lain dikemukakan oleh Winardi (2001) dalam jurnalnya Nurul Astuty Yensi (2010: 35) motivasi merupakan hasil sebuah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi individu yang menyebabkan timbulnya sikap antusiasme dan konsistensi dalam hal melakukan kegiatan-kegiatan tertentu.

Dari pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan kondisi dimana seseorang terdorong untuk melakukan suatu tindakan untuk mencapai tujuan tertentu. Motivasi ini sangat penting karena dengan adanya motivasi maka seseorang akan terdorong untuk melakukan produktifitas yang baik. Dengan demikian, maka motivasi akan memberikan keuntungan organisasi dalam mencapai tujuan yang akan dicapai.

Motivasi dapat timbul dari dalam diri individu dan dapat pula timbul akibat pengaruh dari luar dirinya. Pendapat dari Uzer Usman (2006:29-30) jenis-jenis motivasi antara lain :

a) Motivasi instrinsik

Jenis motivasi ini timbul akibat dari dalam individu sendiri tanpa ada paksaan maupun dorongan dari orang lain, tetapi atas kemampuan sendiri.

b) Motivasi ekstrinsik

Jenis motivasi ini timbul sebagai akibat pengaruh dari luar individu, apakah karena ajakan, suruhan atau paksaan dari orang lain sehingga dengan kondisi yang demikian akhirnya ia mau melakukan sesuatu.

Metode yang mempelajari motivasi seperti yang dikatakan oleh Hasibuan (2004: 222) metode motivasi dibagi menjadi 2 (dua) yaitu metode langsung (*direct motivation*) dan metode tidak langsung (*indirect motivation*). Motivasi langsung merupakan motivasi yang diberikan secara langsung kepada seseorang untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Motivasi tidak langsung merupakan motivasi yang diberikan kepada seseorang berupa hal-hal yang berguna mendorong dan menunjang dalam penyelesaian tugasnya.

Jadi dapat disimpulkan, semua motivasi (langsung dan tidak langsung) bertujuan memberikan motivasi hanya saja cara yang membedakan dalam pemberiannya. Kedua metode tersebut tidak bisa dihilangkan salah satu untuk mencapai kinerja baik dari diri seseorang. Kedua metode di atas akan saling melengkapi satu sama lain agar tercipta motivasi bekerja tinggi dalam diri seseorang.

Seseorang yang memiliki motivasi dalam bekerja akan terlihat ketika ia menyelesaikan pekerjaan tersebut. Contohnya orang yang memiliki motivasi maka ia akan antusias dan memiliki rasa tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan. Orang tersebut akan selaku memberikan produktifitas yang baik. Berbeda dengan orang yang tidak memiliki motivasi, maka ia akan malas dan kurang memiliki rasa tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan. Produktifitas yang dihasilkan pun biasanya kurang maksimal. Seperti yang dikemukakan oleh David Mc Clelland,

orang yang mempunyai motivasi dalam bekerja atau berhasil mencapai sesuatu memiliki ciri-ciri sebagai berikut :

- a) Mereka menentukan tujuan secara wajar (tidak terlalu tinggi dan juga tidak terlalu rendah). Namun tujuan tersebut cukup merupakan “challenge” atau tantangan untuk dicapai dengan baik dan cepat.
- b) Mereka menentukan tujuan yang sekiranya mereka yakin sekali akan dapat dicapai dengan baik dan tepat.
- c) Mereka senang dengan pekerjaan tersebut dan merasa sangat “concerned” atau berkepentingan dengan keberhasilannya sendiri.
- d) Mereka lebih suka bekerja di dalam pekerjaan yang dapat memberikan gambaran bagaimana keadaan pekerjaannya.

Untuk memahami motivasi secara lebih mendalam maka harus dipahami pula bahwa di dalam organisasi publik akan terjadi interaksi dan aktivitas baik yang bersifat positif maupun negatif dalam hubungannya. Wahjusumidjo mengemukakan seperti yang dikutip Sulistiyani dan Rosidah (2003:188) interaksi tersebut antara lain:

- a) Interaksi kerjasama antara pimpinan dan bawahan kolega maupun dengan atasan pimpinan itu sendiri.
- b) Dalam proses interaksi tersebut terjadi perilaku bawahan yang harus diperhatikan, diarahkan, dibina, dikembangkan tetapi kemungkinan juga dipaksakan agar perilaku tersebut sesuai dengan organisasi yang bersangkutan.
- c) Perilaku yang ditampilkan oleh para bawahan berjalan sesuai dengan sistem nilai dan aturan atau bertentangan.
- d) Dorongan perilaku yang berbeda-beda dapat terjadi karena keinginan dalam rangka pemenuh kebutuhan yang berbeda-beda pula.

Seseorang yang memiliki motivasi biasanya karena ia terdorong untuk memenuhi kebutuhannya. Teori-teori yang mendorong motivasi seseorang antara lain:

a) Teori A.H Maslow

Teori kebutuhan yang berhubungan dengan teori motivasi adalah teori kebutuhan menurut Maslow. Maslow mengemukakan lima hierarki kebutuhan manusia seperti yang dikutip Usman (2010: 254). Hierarki kebutuhan yang dimaksud adalah sebagai berikut:

- 1) Kebutuhan *Fisiologikal* merupakan kebutuhan dasar atau kebutuhan yang paling terendah dari manusia. Contoh kebutuhan ini adalah kebutuhan akan sandang, pangan, papan istirahat, rekreasi, tidur, dan hubungan seks. Untuk memenuhi kebutuhan ini manusia biasanya berusaha keras untuk mencari rezeki.
- 2) Kebutuhan keselamatan yaitu kebutuhan akan rasa aman. Contoh kebutuhan ini antara lain menabung, mendapatkan tunjangan, asuransi, dan lain-lain.
- 3) Kebutuhan berkelompok merupakan kebutuhan hidup berkelompok, bergaul, bermasyarakat, ingin mencintai dan dicintai, serta ingin memiliki dan dimiliki. Contohnya membina keluarga, bersahabat, bergaul, bercinta, menikah dan mempunyai anak, dan lain sebagainya.
- 4) Kebutuhan penghargaan merupakan kebutuhan akan penghargaan atau ingin berprestasi. Contohnya yaitu ingin mendapatkan terima kasih, ucapan selamat jika berjumpa, mendapatkan rasa hormat, mendapatkan tanda penghargaan (hadiyah), dan lain sebagainya.
- 5) Kebutuhan untuk dapat mengaktualisasikan diri, merupakan kebutuhan akan akutualisasi diri atau realisasi diri atau pemenuh kepuasan atau ingin berprestise. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan untuk menjadi orang dicita-citakan dimana seseorang itu mampu mewujudkan guna mencapai sesuatu yang diinginkannya. Contohnya yaitu mengoptimalkan potensi dirinya secara kreatif dan inovatif, ingin mencapai taraf hidup yang serba sempurna, dan lain sebagainya.

b) Teori *Frederick Herzberg*

Teori ini menjelaskan bahwa ada 2 (dua) rangkaian kondisi yang mempengaruhi seseorang dalam bekerja yaitu rangkaian kondisi pertama disebut faktor motivator dan yang kedua disebut faktor *hygiene*. Maka dari itu teori ini dikenal dengan teori 2 (dua) faktor. Seperti yang dikemukakan oleh Herzberg yang dikutip oleh Martoyo (2007: 185) faktor-faktor yang berperan sebagai motivator terhadap pegawai yakni mampu memuaskan dan mendorong orang untuk bekerja baik, yang terdiri dari:

- 1) *Achievement* (keberhasilan pelaksanaan)
- 2) *Recognition* (pengakuan)
- 3) *The work itself* (pekerjaan itu sendiri)
- 4) *Responsibilities* (tanggung jawab)
- 5) *Advancement* (pengembangan).

Faktor kedua yaitu faktor *Hygiene* (*demotivasi*) antara lain:

- 1) *Company policy and administration* (kebijaksanaan dan administrasi perusahaan)
- 2) *Technical supervisor* (supervisi)
- 3) *Interpersonal supervision* (hubungan antar pribadi)
- 4) *Working condition* (kondisi kerja)
- 5) *Wages* (gaji/upah).

c) Teori McClelland

McClelland berpendapat bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial. Energi itu akan dikeluarkan tergantung bagaimana kekuatan dorongan motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. Hal tersebut didorong oleh tiga hal yaitu kekuatan motiv dan kebutuhan dasar yang terlibat, harapan keberhasilannya serta nilai insentif yang terlekat

pada tujuan. McClelland membagi tiga kebutuhan manusia yang dapat memotivasi gairah kerja, yaitu

- 1) Kebutuhan akan prestasi (n.Ach) merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Karena n.Ach ini akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengarahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang optimal.
- 2) Kebutuhan akan afiliasi (n.Aff.) ini menjadi daya penggerak yang akan memotivasi semangat bekerja seseorang. Karena itu n.Aff. ini merangsang gairah kerja seseorang karyawan. Seseorang karena kebutuhan n.Aff. akan memotivasi dan mengembangkan dirinya serta memanfaatkan semua energinya untuk menyelesaikan tugas-tugasnya. Jadi seseorang termotivasi oleh n.Aff.
- 3) Kebutuhan akan kekuasaan (n.Pow.) ini merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seorang karyawan. Karena itu, n.Pow. ini yang merangsang dan memotivasi gairah kerja seseorang serta mengerahkan semua kemampuan demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik dalam organisasi.

Perbedaan yang didapat dari teori Maslow dan Herzberg adalah tingkatan kebutuhan manusia. Maslow mengungkapkan ada lima tingkatan dan Herzberg mengungkapkan ada dua tingkatan kebutuhan manusia. Herzberg berpendapat bahwa uang bukan sebagai motivator. Tetapi keduanya bisa dipakai dalam penilaian motivasi seseorang. Pada teori McClelland lebih condong untuk mengukur motivasi instrisik seseorang. Karena dari ketiga komponen bersumber dari dalam diri seseorang.

Maka dari itu, untuk mengukur tingkat motivasi instrisik dan ekstrinsik seseorang dalam melakukan pekerjaan dapat diukur dari tingkatan kebutuhan menurut Maslow seperti kebutuhan fisiologis, kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri. Memahami motivasi dalam

kinerja merupakan hal yang sangat penting. Selain motivasi bekerja seseorang dibawah ini akan menjelaskan tentang teori kompensasi.

### 3. Kompensasi

Pada dasarnya seseorang termotivasi untuk bekerja yaitu untuk mendapatkan uang guna memenuhi kebutuhannya. Dengan memberikan tindakan yang baik kepada instansi maka diharapkan instansi tersebut akan menghargai kerja keras yang telah diberikan dengan memberikan kompensasi.

Pengertian kompensasi yang diungkapkan oleh Soekidjo (1998:143) kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Lebih lengkapnya pendapat menurut Hasibuan. Kompensasi dapat diberikan dalam bentuk seperti uang atau fasilitas. Pengertian kompensasi yang dikemukakan oleh Hasibuan (2007:118), kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang, langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atau jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Perbedaan pendapat di atas pada pengertian kompensasi menurut Soekidjo tidak menyebutkan bentuk atau jenis dari kompensasi. Berbeda dengan Hasibuan yang menyebutkan jenis atau bentuknya. Tetapi dari pengertian kompensasi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kompensasi merupakan segala sesuatu yang diberikan instansi kepada karyawannya sebagai balas dalam bentuk langsung maupun tidak langsung.

Secara konseptual bahwa kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada tenaga kerja karena tenaga kerja tersebut telah

memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dessler (1998: 89) mengemukakan bahwa kompensasi langsung adalah kompensasi yang dibayarkan dalam bentuk keuangan. Bentuk kompensasi yang dimaksud yaitu berupa gaji, insentif, komisi dan bunus. Selain itu Ruky (2010: 10) mengungkapkan kompensasi langsung yaitu diantaranya 1) Upah/gaji pokok, 2) tunjangan tunai sebagai suplemen upah/gaji yang diterimanya setiap bulan atau minggu, 3) tunjangan hari raya keagamaan dan gaji ke 14, 4) bonus yang dikaitkan atau tidak dikaitkan dengan prestasi kerja atau kinerja perusahaan, 5) insentif sebagai penghargaan untuk prestasi termasuk komisi bagi tenaga penjualan, dan 6) segala pembayaran yang diterima rutin. Simamora (2004: 442) mengemukakan kompensasi langsung meliputi upah, gaji, bonus dan komisi.

Selain kompensasi langsung, ada juga kompensasi tidak langsung. Kompensasi tidak langsung seperti yang dikemukakan oleh Dessler (1998: 85) kompensasi tidak langsung merupakan semua pembayaran yang diterima pegawai dalam bentuk bukan uang. Kompensasi itu disebut tunjangan yang meliputi tunjangan hari raya, tunjangan kesejahteraan karyawan dan pelayanan kesehatan. Selain pendapat dari Dessler, pendapat lain dikemukakan oleh Simamora (2004: 594) kompensasi tidak langsung merupakan kompensasi selain disebutkan dalam kompensasi langsung. Kompensasi tidak langsung meliputi tunjangan. Tunjangan tersebut meliputi 1) tunjangan yang menghasilkan penghasilan, 2) tunjangan yang memberikan peningkatan rasa aman, 3) tunjangan pendidikan, dan 4) fasilitas.

Jadi dapat diambil kesimpulannya bahwa kompensasi langsung merupakan kompensasi yang berbentuk uang. Kompensasi ini sering disebut dengan kompensasi *financial*. Kompensasi tidak langsung merupakan kompensasi yang diberikan tidak dalam bentuk uang. Kompensasi ini disebut dengan kompensasi *non financial*. Kedua kompensasi tersebut sama-sama merupakan balas jasa dari instansi yang diberikan kepada pegawainya karena telah memberikan sumbangan tenaga demi mencapai cita-cita instansi tersebut. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Martoyo (2007: 116) yang menjelaskan bahwa kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang (*financial*) maupun tidak langsung (*non financial*).

Kompensasi menjadi faktor pendorong karyawan untuk bekerja secara giat. Maka dari itu kompensasi menjadi salah satu faktor pendorong tercapainya tujuan dari perusahaan tersebut. Jadi, perusahaan haruslah tepat dalam memberikan kompensasi kepada para karyawannya secara adil dan layak diterima sesuai kinerja yang diberikan. Dalam memberikan kompensasi, keadilan dan kelayakan perlu diperhatikan. Keadilan bukan dalam artinya besarnya kompensasi yang diberikan sama rata, tetapi harus melihat dari sumbangan tenaga ataupun posisi jabatan. Seperti yang diungkapkan oleh Drs. Heidjrahman dalam Martoyo (2007: 144), semakin tinggi pengorbanan maka semakin tinggi pula penghasilan. Maka benar sekali jika asas keadilan sangat perlu untuk diperhatikan.

Selain asas keadilan, asas kelayakan pemberian kompensasi juga harus diperhatikan. Layak disini dimaksudkan sesuai dengan upah minimum regional. Cara melihat layak atau tidaknya juga dapat dilihat dengan membandingkan dengan

instansi lain. Jika instansi tersebut memberikan kompensasi yang lebih rendah dibanding instansi lain yang sejenis maka dimungkinkan instansi tersebut sulit mendapatkan tenaga kerja ataupun mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas (Martoyo, 2007: 144).

Pemberian kompensasi merupakan hal terpenting dalam suatu perusahaan karena kompensasi akan sangat berarti bagi kepegawainya. Kompensasi berpontensi dalam pembentukan perilaku pegawai dan mempengaruhi kinerja juga. Besarnya pemberian kompensasi tidak harus diminimalisir, karena ditakutkan akan memberikan potensi negatif pada kinerja yang diberikan karyawan. Akibatnya perusahaan sendiri yang akan mendapatkan kerugiannya. Dengan memberikan kompensasi maka diharapkan akan memberikan kepuasan kepada semua pihak akibat dari timbal balik yang diberikan. Malayu Hasibuan (2007: 121) mengemukakan pemberian kompensasi mempunyai beberapa tujuan antara lain:

a) Ikatan kerjasama

Dengan pemberian kompensasi maka terjalin kerjasama formula antara majikan dan pegawai, dimana pegawai harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi ini sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati.

b) Kepuasan kerja

Dengan balas jasa pegawai dan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status, social dan egoistic, sehingga pegawai memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya tersebut.

c) Pengadaan tenaga kerja yang lebih efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, maka pengadaan pegawai yang memenuhi persyaratan lebih mudah.

d) Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan adil dan layak serta cukup besar, maka manajer akan lebih mudah memotivasi bawahannya.

e) Stabilitas pegawai

Dengan program kompensasi atas dasar prinsip adil dan layak, maka stabilitas pegawai lebih terjamin karena *turn over* relative kecil.

f) Disiplin

Dengan pemberian balas jasa uang cukup besar, maka disiplin pegawai semakin baik, sehingga tingkat kepatuhan pegawai terhadap ketentuan/peraturan-peraturan yang berlaku semakin tinggi.

g) Pengaruh serikat buruh

Dengan program kompensasi yang baik, pengaruh serikat buruh/serikat pekerja dapat dihindari dan pegawai akan berkompensasi pada pekerjanya.

h) Pengaruh pemerintah

Dengan program kompensasi sesuai undang-undang perburuhan/ketenaga kerjaan yang berlaku (seperti batas upah minimum), maka intervensi pemerintah dapat dihindari.

Selain itu, seperti pendapat Sulistiyani dan Rosidah (2003: 210) kompensasi mempunyai beberapa tujuan yaitu:

- a) Pemenuh kebutuhan ekonomi (*economic security*)
- b) Mendorong peningkatan produktifitas kerja
- c) Pengkaitan kompensasi dengan kesuksesan organisasi
- d) Memikat pegawai dan menahan pegawai yang kompeten.

Pendapat lain juga disampaikan oleh Samsudin (2006: 188), secara umum pemberian kompensasi adalah sebagai berikut :

- a) Pemenuh kebutuhan ekonomi  
Karyawan menerima kompensasi berupa uang, gaji atau bentuk lainnya adalah untuk memenuhi kebutuhan hidupnya sehari-hari atau dengan kata lain, kebutuhan ekonomi.
- b) Meningkatkan produktifitas kerja  
Pemberian kompensasi yang makin baik akan mendorong karyawan bekerja secara produktif.
- c) Memajukan organisasi atau perusahaan  
Semakin berani organisasi atau perusahaan memberikan kompensasi yang tinggi, semakin menunjukkan betapa suksesnya suatu perusahaan, sebab pemberian kompensasi yang tinggi hanya mungkin apabila pendapatan perusahaan yang digunakan makin besar.

d) Menciptakan keseimbangan dan keadilan

Menciptakan keseimbangan dan keadilan berarti bahwa pemberian kompensasi berhubungan dengan persyaratan yang harus dipenuhi oleh karyawan pada jabatan, hal ini menunjukkan bahwa pemberian kompensasi dilakukan pada karyawan yang mampu memenuhi persyaratan yang diajukan oleh organisasi, yaitu mampu meningkatkan produktifitas kinerjanya, sehingga tercipta keseimbangan antara *input* dan *output*.

Berdasarkan pendapat dari para ahli di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa dengan diberikannya kompensasi kedua belah pihak akan saling mendapatkan keuntungan. Karyawan akan mendapatkan uang atau kenyamanan dan instansi mendapatkan kinerja yang baik guna mencapai tujuannya. Maka dapat dikatakan bahwa kompensasi merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong kinerja seseorang. Selain juga dapat mempertahankan karyawan yang memiliki kinerja baik agar terus memberikan sumbangan tenaganya pada instansi tersebut.

## **B. Penelitian yang Relevan**

Sebelum dilakukan penelitian maka peneliti melihat hasil-hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti lain yang judulnya relevan. Penelitian yang relevan dengan penelitian ini berguna sebagai bahan acuan untuk melihat pengaruh variabel yang digunakan dalam penelitian.

Berdasarkan penelitian Frans Farlen pada tahun 2012 yang berjudul Pengaruh Motivasi Kerja dan Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. United Tractots, Tbk Samarinda diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Diperoleh  $r$  hitung = 0,496 >  $r$  tabel (0,308) dan nilai signifikansi sebesar 0,05. Berdasarkan hasil analisis tersebut maka dapat disimpulkan bahwa

jika apabila motivasi kerja baik maka berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2. Diperoleh  $r$  hitung =  $0,623 > r$  tabel =  $0,308$  dan nilai signifikansi sebesar  $0,05$ . Berdasarkan analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa kemampuan kerja berpengaruh kuat terhadap karyawan.
3. Diperoleh  $F$  hitung =  $19,104 > F$  tabel =  $3,252$  dengan tingkat signifikansi  $0,000$ . Maka dapat dikatakan bahwa motivasi dan kemampuan kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Kartika Tri Rahmawati pada tahun 2009 yang berjudul Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Asuransi Jiwa Bersama (AJB) Bumiputera 1912 Cabang Pasuruan Kota diperoleh hasil sebagai berikut :

1. Diperoleh  $r$  hitung ( $0,317$ )  $> r$  tabel ( $0,235$ ) kondisi tersebut menunjukkan bahwa kompensasi dapat meningkatkan tingkat kinerja karyawan.
2. Diperoleh  $r$  hitung ( $0,247$ )  $> r$  tabel ( $0,247$ ) kondisi tersebut menunjukkan bahwa kemampuan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. Diperoleh  $F$  hitung sebesar  $19,104 >$  dari nilai  $F$  tabel  $3,252$ , hal tersebut menunjukkan bahwa secara serempak variabel independen mempengaruhi variabel dependen.

Dari penelitian relevan seperti yang dijelaskan di atas, penelitian ini menggunakan variabel motivasi dan kompensasi.

## C. Kerangka Berfikir

### 1. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja

Motivasi kerja merupakan keadaan dimana seseorang mempunyai dorongan dari dalam diri untuk mendorong tingkah lakunya untuk melakukan sesuatu demi mencapai tujuan. Motivasi kerja dalam diri seseorang dipengaruhi oleh dua faktor yaitu faktor *internal* dan faktor *eksternal*. Faktor internal merupakan motivasi yang berasal dari dalam diri seseorang. Dapat dikatakan bahwa motivasi yang ada timbul karena kemauan atas kesadaran sendiri tanpa paksaan dari orang lain. Motivasi eksternal merupakan motivasi yang timbul akibat efek/pengaruh dari luar individu.

Alur pikir antara motivasi dengan kinerja yaitu dengan adanya motivasi yang dimiliki oleh seseorang akan terdorong untuk melakukan suatu hal yang dapat mendorong pencapaian target atau tujuan instansi tersebut. Setiap orang yang memiliki motivasi tinggi dalam bekerja diharapkan mampu menghasilkan kinerja yang optimal dan apa yang telah menjadi tujuan instansi tersebut dapat tercapai dengan baik.

Dalam penelitian ini motivasi yang akan diteliti yaitu motivasi *instrinsik* dan *motivasi ekstrinsik* atau disebut juga motivasi *internal* dan *eksternal*. Dari indikator para ahli pada deskripsi teori, untuk mengukur motivasi penelitian ini menggunakan indikator Tujuan bekerja, hubungan dengan rekan kerja, penghargaan, pendidikan/pelatihan, dan jenjang jabatan.

Berdasarkan penelitian Frans Farlen (2011) menyatakan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga apabila motivasi kerja semakin baik

maka tingkat kinerja karyawan mengalami kenaikan. Selain itu juga penelitian dari Listianto dan Setiaji (2007) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Maka dari penelitian terdahulu, motivasi dan kinerja berbanding lurus. Itu artinya semakin tinggi motivasi karyawan dalam bekerja maka kinerja yang dihasilkan juga tinggi pula. Maka dari itu, dapat diduga bahwa adanya pengaruh motivasi terhadap kinerja.

## 2. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja

Kompensasi merupakan umpan balik yang diberikan kepada karyawan dari instansi karena karyawan tersebut telah mampu memberikan hal-hal yang berguna untuk mencapai tujuan instansi tersebut. kompensasi ada berbagai bentuk seperti gaji karyawan, upah, insentif yang diberikan, fasilitas yang diterima, asuransi, dan lain-lain. Kompensasi yang diberikan dalam bentuk uang disebut kompensasi *financial*. Sementara kompensasi yang diberikan bukan dalam bentuk uang disebut kompensasi *non financial*.

Jika dilihat timbulnya pengaruh kompensasi dengan kinerja dapat dilihat dari salah satu tujuan dari seseorang bekerja yaitu mendapatkan uang. Dimana uang tersebut berguna untuk mencukupi kebutuhan hidup sehari-hari. Dengan diberikannya tindakan yang baik seperti kompensasi kepada karyawan diharapkan mampu memberikan kinerja yang baik. Besarnya kompensasi yang diberikan juga harus diperhatikan. Karena hal tersebut berhubungan dengan kepuasaan seseorang dalam menerima timbal balik dari instansi. Jika kompensasi yang diberikan dianggap terlalu rendah maka ditakutkan mereka akan berpikir dua kali untuk memberikan kinerja

yang baik. Sebaliknya, jika kompensasi yang diberikan dapat memuaskan karyawan maka diharapkan mereka dapat memberikan timbal balik yaitu kinerja yang baik.

Dalam penelitian ini kompensasi yang akan digunakan yaitu kompensasi *financial*. Indikator yang digunakan yaitu gaji yang diterima, remunerasi yang diterima dan bonus. Alasan menggunakan kompensasi *financial* karena kompensasi dalam bentuk uang lebih dibutuhkan dari pada kompensasi dalam bentuk *non financial*.

Pada penelitian Kartika Tri Rahmwati (2009) kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Selain itu penelitian dari Astrid Tanjung Sari (2008) menyatakan bahwa pemberian kompensasi berpengaruh positif pada kinerja karyawan. Maka dari itu kompensasi sangatlah berpengaruh terhadap kinerja. Dapat dikatakan bahwa pemberian kompensasi sangatlah penting untuk menunjang kinerja agar lebih baik. Maka dari itu diduga bahwa adanya pengaruh antara kompensasi terhadap kinerja.

### 3. Pengaruh Motivasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja

Kinerja merupakan hasil nyata yang dilakukan seseorang dalam menyelesaikan tugas yang telah menjadi kewajibannya dengan rasa penuh tanggung jawab. Kinerja berkaitan dengan sumber daya manusia (SDM). Kinerja ditentukan oleh SDM yang dimiliki oleh seseorang tersebut. Maka dapat dikatakan bahwa SDM seseorang sangatlah penting untuk diperhatikan.

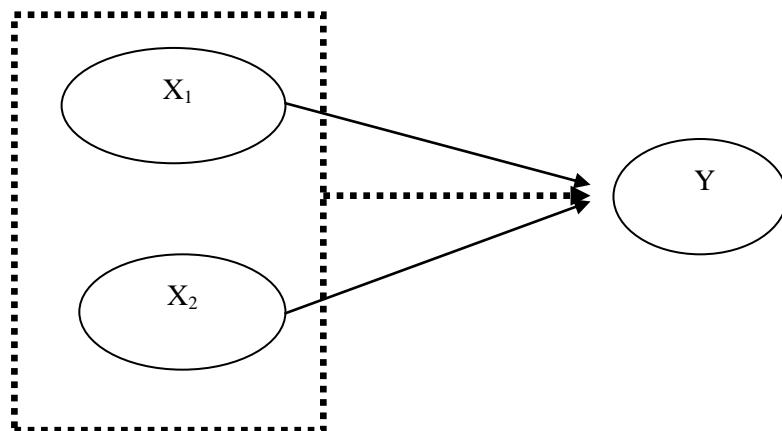
Karyawan merupakan salah satu asset penting dalam instansi. Karena karyawan inilah yang memberikan kinerjanya dan menentukan pencapaian tujuan instansi tersebut. Maka dari itu, motivasi yang kuat haruslah dimiliki oleh setiap

karyawan. Selain motivasi, pemberian kompensasi sangat diharapkan oleh setiap karyawan sebagai timbal balik atas apa yang diberikan. Dengan adanya motivasi yang kuat dalam diri seseorang untuk bekerja dan adanya kompensasi adil serta layak yang diberikan oleh instansi kepada karyawan maka akan menciptakan suatu iklim kerja yang baik dan akhirnya akan mempengaruhi kinerja. Oleh sebab itu, posisi motivasi kerja dan kompensasi dalam kinerja harus diperhatikan. Karena tidak ada instansi yang menginginkan karyawannya berkinerja buruk.

Dalam penelitian ini, variabel kinerja menggunakan 5 (lima) indikator. Indikator tersebut berdasarkan pendapat dari para ahli yaitu antara lain hasil pekerjaan, tanggung jawab, target, prosedur mengerjakan laporan, dan tingkat keamanan.

Berdasarkan jurnal kependidikan Triadik Nurul Astuty Yensi april 2010, volume 13 no 1 yaitu menyebutkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kompensasi dan motivasi terhadap kinerja. Jadi faktor kompensasi dan motivasi dijadikan sebagai faktor yang bersama-sama dapat mempengaruhi kinerja.

Kerangka berpikir yang dipakai dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:



Gambar 2.0. Hubungan Antar Variabel

Keterangan:

X<sub>1</sub> : variabel motivasi

X<sub>2</sub> : variabel kompensasi

Y : variabel kinerja

→ : pengaruh secara individu

.....→ : pengaruh motivasi dan remunerasi terhadap kinerja

Berdasarkan gambar diatas, penelitian ini akan mendeskripsikan pengaruh motivasi dan kompensasi terhadap kinerja. Dengan melihat tanda garis tanpa putus pada variabel motivasi dan kompensasi akan menjelaskan pengaruhnya secara individu terhadap kinerja. Berbeda dengan tanda garis putus-putus, tanda ini akan mendeskripsikan pengaruh kedua variabel motivasi kerja dan kompensasi terhadap kinerja.

#### **4. Hipotesis**

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan penelitian, dimana masalah rumusan penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data (Sugiyono 2010: 70). Hipotesis merupakan dugaan sementara sehingga hipotesis tersebut akan dibuktikan dengan penelitian. Berdasarkan teori dan penelitian yang relevan maka hipotesis dalam penelitian ini yaitu:

H1 : terdapat pengaruh motivasi ( $X_1$ ) terhadap kinerja (Y) Polisi Republik Indonesia di Kepolisian Resor Sleman

H2 : terdapat pengaruh kompensasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja (Y) Polisi Republik Indonesia di Kepolisian Resor Sleman

H3 : ada pengaruh motivasi ( $X_1$ ) dan kompensasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja (Y) Polisi Republik Indonesia di Kepolisian Resor Sleman