

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Teori Dasar

2.1.1. Kompensasi

2.1.1.1. Pengertian Kompensasi

Pengertian Kompensasi Menurut Malayu S.P. Hasibuan Kompensasi diartikan "sebagai semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan". Kompensasi berbentuk uang, artinya gaji dibayar dengan sejumlah uang kartal kepada karyawan yang bersangkutan. Kompensasi berbentuk barang, artinya gaji dibayar dengan barang. Misalnya gaji dibayar 10% dari produksi yang dihasilkan.

Kompensasi merupakan istilah yang berkaitan dengan imbalan-imbalan finansial *financial reward* yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan kepegawaian mereka dengan sebuah organisasi. Pada umumnya bentuk kompensasi berupa finansial karena pengeluaran moneter yang dilakukan oleh organisasi. Kompensasi bisa langsung diberikan kepada karyawan, ataupun tidak langsung, dimana karyawan menerima kompensasi dalam bentuk-bentuk non moneter. Beberapa terminologi dalam kompensasi :

1. Upah/gaji. Upah (*wages*) biasanya berhubungan dengan tarif gaji perjam (semakin lama kerjanya, semakin besar bayarannya). Upah merupakan basis

2. bayaran yang kerap digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan Pemeliharaan. Sedangkan gaji *salary* umumnya berlaku untuk tarif mingguan, bulanan atau tahunan.
3. Insentif, (*incentive*) merupakan tambahan-tambahan gaji diatas atau diluar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi. Program-program insentif disesuaikan dengan memberikan bayaran tambahan berdasarkan produktivitas, penjualan, keuntungan-keuntungan atau upaya-upaya pemangkasan biaya
4. Tunjangan, (*Benefit*). Contoh-contoh tunjangan seperti asuransi kesehatan, asuransi jiwa, liburan-liburan yang ditanggung perusahaan, program pensiun dan tunjangan-tunjangan lainnya yang berhubungan dengan kepegawaian.
5. Fasilitas (*Facility*) adalah kenikmatan/fasilitas seperti mobil perusahaan, keanggotaan klub, tempat parkir khusus.

Komponen-komponen dari keseluruhan program gaji secara umum dikelompokkan kedalam kompensasi finansial dan non finansial. Kompensasi finansial ada yang diberikan secara langsung dan secara tidak langsung.

1. Kompensasi finansial.

- a. Kompensasi finansial secara langsung berupa; bayaran pokok (gaji dan upah), bayaran prestasi, bayaran insentif (bonus, komisi, pembagian laba/keuntungan dan opsi saham) dan bayaran tertanggung (program tabungan dan anuitas pembelian saham)
- b. Kompensasi finansial tidak langsung berupa; program-program proteksi (asuransi kesehatan, asuransi jiwa, pensiun, asuransi tenaga kerja), bayaran

diluar jam kerja (liburan, hari besar, cuti tahunan dan cuti hamil) dan fasilitas-fasilitas seperti kendaran, ruang kantor dan tempat parkir.

2. Kompensasi non finansial.

- a. Pekerjaan (tugas-tugas yang menarik, tantangan, tanggung jawab, pengakuan dan rasa pencapaian).
- b. Lingkungan kerja (kebijakan-kebijakan yang sehat, supervise yang kompeten, kerabat yang menyenangkan, lingkungan kerja yang nyaman).

2.1.1.2. Jenis-Jenis Kompensasi

Jackson dan Mathis berpendapat, bahwa pada dasarnya kompensasi dapat dikelompokkan dalam dua kelompok, yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung“ (Jackson Mathis, 2002: 119). Kompensasi langsung dibagi menjadi gaji pokok dan gaji variabel. Sedangkan kompensasi tidak langsung berupa tunjangan (Gusnati, 2013: 218).

1. Gaji pokok

Kompensasi dasar yang diterima karyawan biasanya sebagai gaji atau upah, disebut gaji pokok. Gaji adalah imbalan finansial yang dibayarkan kepada karyawan secara teratur, seperti tahunan, caturwulan, bulanan atau mingguan. Upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada para pekerja berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Pada dasarnya gaji atau upah diberikan untuk menarik calon pegawai agar mau masuk menjadi karyawan.

2. Gaji variabel

Jenis lain dari gaji bersifat langsung adalah gaji variabel, di mana kompensasi berhubungan langsung dengan pencapaian kinerja. Jenis yang paling umum dari gaji jenis ini untuk karyawan adalah program pembayaran bonus dan insentif. Untuk eksekutif adalah umum untuk mendapatkan imbalan yang sifatnya jangka panjang seperti kepemilikan saham.

3. Tunjangan

Banyak organisasi memberikan sejumlah imbalan ekstrinsik dalam bentuk yang tidak langsung. Dengan kompensasi yang bersifat tidak langsung ini, karyawan menerima nilai terukur dari imbalan tanpa benar-benar menerimanya secara tunai. Tunjangan karyawan adalah imbalan tidak langsung, seperti asuransi kesehatan, uang cuti atau uang pensiun, yang diberikan kepada karyawan sebagai bagian dari keanggotaannya di organisasi

2.1.1.3. Tujuan Kompensasi

Menurut (Notoatmodjo, 2010: 136), tujuan dari kebijakan pemberian kompensasi meliputi 7 tujuan, yaitu:

1. Menghargai prestasi karyawan
2. Menjamin keadilan gaji karyawan
3. Mempertahankan karyawan atau mengurangi *turnover* karyawan
4. Memperoleh karyawan yang bermutu
5. Pengendalian biaya
6. Memenuhi peraturan-peraturan.

2.1.1.4. Kebijakan Dalam Pemberian Kompensasi

Untuk mengembangkan kebijakan pemberian kompensasi yang akan digunakan agar dapat memenuhi kebutuhan organisasi dalam memberikan pembayaran yang adil kepada karyawan sehingga tujuan organisasi terpenuhi sesuai yang diharapkan, maka harus ditentukan sistem pemberian kompensasi yang dibuat berdasarkan prinsip-prinsip penggajian. (Dessler, 1998: 85) dalam bukunya “Sumber Daya Manusia” mengatakan bahwa untuk menentukan skala gaji/upah ada beberapa faktor yang mempengaruhi (Arifin, 2014: 47), diantaranya

1. Faktor hukum.

Dalam faktor ini besaran gaji/upah yang harus dibayar diatur dalam undang-undang yang meliputi segi upah minimum, tarif lembur dan tunjangan.

2. Faktor serikat buruh.

Serikat dan undang-undang hubungan tenaga kerja mempengaruhi hubungan bagaimana perencanaan pembayaran yaitu adanya tawar menawar antara serikat buruh dengan yang mempekerjakan.

3. Faktor kebijakan.

Yaitu pemberian kompensasi mempengaruhi upah yang dibayar. Kebijakan ini mempengaruhi tingkat upah dan tunjangan misalnya perbedaan upah/gaji bagi pegawai yang masih dalam masa percobaan.

4. Faktor keadilan.

Faktor keadilan menjadi faktor penting dalam menentukan tinggi rendahnya pembayaran upah/gaji dalam arti bahwa keadilan eksternal tarif upah/gaji harus sebanding dengan organisasi lain, sedangkan keadilan internal

hendaknya setiap pegawai memperoleh pembayaran gaji/upah yang sama dalam organisasi. Proses menetapkan tarif upah dengan menjamin keadilan eksternal dan internal menempuh lima langkah :

- a. Lakukanlah sebuah survey gaji tentang beberapa pembayaran dalam organisasi lain untuk pekerjaan sebanding.
- b. Tentukanlah nilai dari masing-masing pekerjaan dalam organisasi melalui evaluasi jabatan.
- c. Kelompokkan pekerjaan-pekerjaan serupa kedalam tingkat upah.
- d. Tetapkan harga masing-masing tingkat pembayaran dengan menggunakan kurva upah.
- e. Tentukan dengan tarif upah.

2.1.1.5. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja

Meskipun kompensasi bukan merupakan satu-satunya faktor yang mempengaruhi kinerja, akan tetapi diakui bahwa kompensasi merupakan salah satu faktor penentu yang dapat mendorong kinerja karyawan. Jika karyawan merasa bahwa usahanya dihargai dan organisasi menerapkan sistim kompensasi yang baik, maka umumnya karyawan akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.

Kompensasi yang diberikan kepada pegawai sangat berpengaruh pada tingkat kompensasi dan motivasi kerja serta kinerja pegawai. Perusahaan yang menentukan tingkat upah dengan mempertimbangkan standar kehidupan normal, akan memungkinkan pegawai bekerja dengan penuh motivasi. Hal ini karena

motivasi kerja pegawai banyak dipengaruhi oleh terpenuhinya tidaknya kebutuhan minimal kehidupan pegawai dan keluarganya. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi dalam bekerja, biasanya akan memiliki kinerja yang tinggi pula.

Imbalan atau kompensasi akan memotivasi prestasi, mengurangi perputaran tenaga kerja, mengurangi kemangkiran dan menarik pencari kerja yang berkualitas ke dalam organisasi. Oleh karenanya imbalan dapat dipakai sebagai dorongan atau motivasi pada suatu tingkat perilaku dan prestasi, dan dorongan pemilihan organisasi sebagai tempat bekerja.

2.1.1.6. Indikator Kompensasi

Kompensasi merupakan seluruh imbalan yang diterima karyawan atas hasil kerja karyawan tersebut pada organisasi. Kompensasi bisa berupa fisik maupun non fisik dan harus dihitung serta diberikan kepada karyawan sesuai dengan pengorbanan yang telah diberikannya kepada organisasi / perusahaan tempat ia bekerja. Kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi (Simamora, 2006: 70).

Indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah

1. Sistem penggajian,
2. Kesesuaian gaji dan dengan kondisi organisasi,
3. Kesesuaian gaji dengan beban pekerjaan,
4. Kesesuaian gaji dengan kedudukan karyawan,
5. Kesesuaian gaji dan tunjangan dengan kebutuhan hidup karyawan.

2.1.2. Motivasi

2.1.2.1. Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari bahasa latin *movere* yang berarti dorongan atau daya penggerak. Suatu orang dalam suatu aktifitas berbeda satu dengan yang lain tergantung pada kemampuan, kemauan, keinginan, harapan, kebutuhan, tujuan, sasaran imbalan atau motif dan dorongan. Dorongan dalam diri seseorang menyebabkan mengapa ia berusaha mencapai tujuan yang direncanakan baik secara sadar atau tidak sadar. Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan (Arifin, 2014: 145). Motivasi merupakan faktor psikologis yang menunjukkan minat individu terhadap pekerjaan, rasa puas dan ikut bertanggung jawab terhadap aktivitas atau pekerjaan yang dilakukan (Utomo, 2014 : 15).

Berdasarkan beberapa pendapat mengenai pengertian motivasi maka dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan atau kegiatan yang berlangsung secara sadar. Betapa pentingnya motivasi bagi setiap insan yang ingin berkembang dan maju, karena dengan motivasi ini diharapkan setiap langkah dan karya yang dikerjakan mencapai hasil produksi yang tinggi. Didalam mencapai keberhasilan perlu kerja keras dan dorongan semangat yang tinggi yang mampu menunjang keberhasilan suatu usaha dari perusahaan dalam mencapai tujuannya. Apabila kegiatan apapun tidak akan berhasil dicapai dengan menggantungkan pada suatu belaskasihan, bahkan usaha tersebut akan gagal

dikarenakan tidak adanya produktivitas dan efektifitas usahanya. Menurut (Mangkunegara, 2009: 83), berpendapat bahwa. “Motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya” Menurut (WiHaluano, 2010: 106) mengemukakan bahwa. “Motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan. Sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan intensitas, bersifat terus menerus dan adanya tujuan.”

2.1.2.2. Jenis – Jenis Motivasi

Terdapat dua jenis motivasi yang digunakan antara lain (Hasibuan, 2008: 150):

1. Motivasi Positif

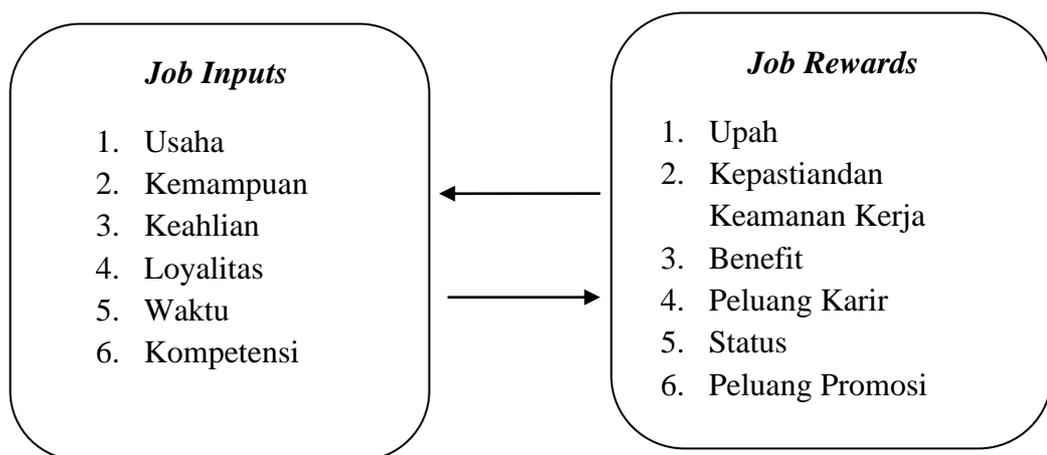
Dalam motivasi positif pimpinan memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi diatas prestasi standar, dengan motivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat. Insentif yang diberikan kepada karyawan diatas standar dapat berupa uang, fasilitas, barang, dan lain-lain.

2. Motivasi Negatif

Dalam motivasi negatif, pimpinan memotivasi dengan memberikan hukuman bagi mereka yang bekerja dibawah standar yang ditentukan. Dengan motivasi negative semangat bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu yang panjang dapat berakibat kurang baik.

2.1.2.3. Bentuk-Bentuk Motivasi

Motivasi dapat juga dibagi dalam dua bentuk yaitu motivasi ekstrinsik dan motivasi intrinsik. Motivasi ekstrinsik dibentuk oleh dimensi gaji, insentif, bonus, keamanan dan sosial. Motivasi intrinsik dibentuk oleh dimensi tertarik pada pekerjaan, tertantang pada pekerjaan, belajar hal baru, menciptakan kontribusi penting, memanfaatkan potensi sepenuhnya, kreatif dan tanggung jawab (Arifin, 2013: 154). Perspektif keseimbangan dan keadilan mengenai motivasi (*Equity Theory*), motivasi individu ditentukan oleh kepuasan antara *Job Input* dan *Job Rewards*.



Gambar 2 .1 Bentuk-Bentuk Motivasi

(Sumber: *Equity Theory*)

2.1.2.4. Pendekatan Motivasi

Dalam perkembangannya, motivasi dapat dipandang menjadi empat pendekatan antara lain, pendekatan tradisional, hubungan manusia, sumber daya manusia dan pendekatan kontemporer. Berikut dijelaskan pendekatan motivasi tersebut.

1. Pendekatan Tradisional

Pendekatan tradisional pertama sekali dikemukakan oleh W.Taylor (Bangun, 2014: 37) dari manajemen ilmiah. Dalam model ini yang menjadi titik beratnya adalah pengawasan dan pengarahan. Pada pendekatan ini, manajer menentukan cara yang paling efisien untuk pekerjaan berulang dan memotivasi karyawan dengan sistem insentif upah, semakin banyak yang dihasilkan maka semakin besar upah yang diterima.

2. Pendekatan Hubungan Manusia

Pendekatan hubungan manusia selalu dikaitkan dengan pendapat (Mayo, 2013: 118). Mayo menemukan bahwa kebosanan dan pengulangan berbagai tugas merupakan faktor yang dapat menurunkan motivasi, sedangkan kontak sosial membantu dalam menciptakan dan mempertahankan motivasi. Sebagai kesimpulan dari pendekatan ini, manajer dapat memotivasi karyawan dengan memberikan kebutuhan sosial serta dengan membuat mereka merasa kagum dan lebih penting.

3. Pendekatan Sumber Daya Manusia

Para pencetus teori lainnya seperti McGregor dan ahli-ahli lain, melontarkan kritik kepada model hubungan manusia dengan mengatakan konsep tersebut hanya merupakan pendekatan yang lebih canggih untuk memanipulasi karyawan. Kelompok mereka juga mengatakan bahwa, pendekatan tradisional dan hubungan manusia terlalu menyederhanakan motivasi hanya dengan memusatkan pada satu faktor saja seperti uang dan hubungan sosial.

2.1.2.5. Faktor Faktor yang mempengaruhi Motivasi

Beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi orang mau bekerja. Berikut adalah faktor tersebut (Tasril, 2015: 266).

a. *The desire to live* (keinginan untuk hidup)

keinginan untuk hidup merupakan keinginan utama darisetiap orang, manusia bekerja untuk dapat makan dan makan untuk dapat melanjutkan hidupnya.

b. *The desire for position* (keinginan untuk suatu posisi)

keinginan untuk suatu posisi dengan memiliki sesuatu merupakan keinginan manusia yang kedua dan inilah salah satu sebab mengapa manusia mau bekerja.

2.1.2.6. Proses Motivasi

Proses motivasi sangat diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Proses motivasi (Hasibuan, 2008: 150) dapat diuraikan sebagai berikut.

1. Tujuan

Dalam proses motivasi perlu ditetapkan terlebih dahulu tujuan organisasi, baru kemudian para karyawan dimotivasi kearah tujuan

2. Mengetahui kepentingan

Hal yang penting dalam komunikasi yang yang baik dengan karyawan dan tidak hanya melihat dari sudut kepentingan pimpinan atau perusahaan.

3. Komunikasi Efektif

Dalam proses motivasi harus dilakukan komunikasi yang baik dengan karyawan, Karyawan harus mengetahui apa yang akan diperolehnya dan syarat apa saja yang harus dipenuhi secara intensif tersebut diperolehnya.

4. Integrasi Tujuan

Proses motivasi perlu untuk menyatukan tujuan perusahaan dan tujuan kepentingan karyawannya. Dimana tujuan karyawan harus disatukan dan untuk itu penting adanya penyesuaian komunikasi.

5. Fasilitas

Pimpinan penting untuk memberikan bantuan fasilitas kepada organisasi (perusahaan) dan individu karyawan yang akan mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan.

6. *Team Work*

Pimpinan harus membentuk *Team Work* yang terkordinir baik yang bisa mencapai tujuan perusahaan. *Team Work* perusahaan penting karena dalam suatu perusahaan biasanya terdapat banyak bagian

2.1.2.7. Indikator Motivasi

Berdasarkan pengertian-pengertian diatas, motivasi dapat di definisikan sebagai suatu tindakan untuk memengaruhi orang lain agar berperilaku (*to be have*) secara teratur. Motivasi merupakan tugas manajer untuk memengaruhi orang lain (karyawan) dalam suatu perusahaan. Dari batasan pengertian motivasi diatas terlihat bahwa ada 3 hal yang termasuk didalamnya antara lain upaya, tujuan organisasi, kebutuhan.

Unsur upaya merupakan ukuran intensitas, bila seseorang termotivasi, ia akan mencoba mengulangi perbuatan sebelumnya. Akan tetapi kemungkinan kecil, tingkat upaya yang tinggi akan mengantarkan pada kinerja dan memberikan keuntungan. Bila upaya itu disalurkan dalam suatu arah yang bermanfaat bagi organisasi akan dapat mencapai tujuan organisasi tersebut. Oleh karena itu, kita harus mempertimbangkan kualitas dari upaya itu maupun intensitasnya. Upaya yang diarahkan kedalam organisasi dan konsisten dengan tujuan-tujuan organisasi adalah upaya yang seharusnya kita usahakan.

Menurut (Siagian, 2008: 138), mengemukakan bahwa.“ Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuan dalam membentuk keahlian dan keterampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya”. Ada 4 indikator yang Motivasi menurut (Siagian, 2013: 138), yaitu

1. Daya Pendorong
2. Kemauan
3. Kewajiban
4. Tujuan

2.1.3. Kinerja

2.1.3.1. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan istilah yang berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya dicapai seseorang).

Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2010: 9), (Ririvega, 2013: 855). Kinerja merupakan hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan karyawan atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja menurut Ruky oleh (Ririvega, 2013: 855) adalah suatu bentuk usaha kegiatan atau program yang diprakarsai dan dilaksanakan oleh pimpinan organisasi atau perusahaan untuk mengarahkan dan mengendalikan prestasi karyawan. Kinerja suatu perusahaan atau organisasi merupakan akumulasi kinerja semua individu yang bekerja di dalamnya, dengan kata lain upaya peningkatan kinerja perusahaan adalah melalui peningkatan kinerja masing-masing individu (Usnul Khotimah, 2013: 5). Perusahaan membutuhkan karyawan yang mampu bekerja lebih baik dan lebih cepat, sehingga diperlukan karyawan yang mempunyai kinerja (*job performance*) yang tinggi.

2.1.3.2. Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan

Manfaat penilaian kinerja karyawan yang dilakukan secara objektif, tepat dan didokumentasikan secara baik cenderung menurun potensi penyimpangan yang dilakukan karyawan, sehingga kinerjanya diharapkan harus bertambah baik sesuai dengan kinerja yang dibutuhkan perusahaan (Hudwinarsih, 2014: 217) .

Disamping itu penilaian kinerja karyawan merupakan sarana untuk memperbaiki karyawan yang tidak melakukan tugasnya dengan baik dan

membuat karyawan mengetahui posisi dan perannya dalam menciptakan tercapainya tujuan perusahaan. Hal tersebut akan menambah motivasi karyawan untuk berkinerja lebih baik lagi, karena masing-masing dapat bekerja lebih baik dan benar sesuai dengan tanggung jawabnya.

2.1.3.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja merupakan suatu konstruksi multidimensi yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor tersebut terdiri atas faktor intrinsik dan ekstrinsik. Uraian faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut (Gunasti, 2013: 217) faktor personal, meliputi unsur pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu karyawan.

- a. Faktor kepemimpinan meliputi
 1. Aspek kualitas manajer
 2. Team leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja kepada karyawan.
- b. Faktor tim meliputi
 1. Kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim,
 2. Kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
- c. Faktor sistem meliputi
 1. Sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.

d. Faktor kontekstual (situasional) meliputi

1. Tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

2.1.3.4. Cara Meningkatkan Kinerja

Dalam proses kerja selalu terdapat hambatan yang dialami perusahaan, salah satunya adalah penurunan semangat kerja karyawan. Berkurangnya semangat kerja karyawan dapat membuat produktivitas perusahaan juga melambat, dan dampaknya perusahaan tidak dapat berkembang. Kinerja karyawan adalah hal utama yang dapat menanggulangi hal tersebut. Berikut adalah beberapa cara yang dapat meningkatkan kinerja karyawan diperusahaan (Michael, 2016: 15).

1. Sistem Penilaian kinerja yang Transparan

Jika ditanya tentang kinerja yang menurun, rata-rata karyawan akan mengeluhkan sistem penilaian kinerja yang tidak transparan. Orang yang kerjanya kurang baik malah diberikan kenaikan gaji yang tinggi, sementara yang bekerja baik kenaikan gajinya sangat minim. Seolah ada *like* and *dislike* di dalam penilaian kinerja. Jadi, buatlah sistem penilaian kinerja yang transparan dan akuntabel. Dari awal perekrutan, beri tahu kinerja karyawan akan diukur dari hal-hal apa saja. Karyawan jadi akan menyadari mengapa ia mendapat kenaikan gaji yang paling kecil dibandingkan rekannya yang lain. Dengan demikian, tidak ada prasangka yang tidak baik dari karyawan.

2. Penuhi Hak Karyawan

Hak-hak karyawan yang dimaksud meliputi gaji dan kenaikannya tiap tahun, Tunjangan Hari Raya (THR) tunjangan kesehatan, komunikasi, dan lain-

lain sesuai kesepakatan dalam kontrak kerja. Jangan sampai terjadi Anda lalai memberikannya karena lupa. Misalnya, Ina karyawan baru di sebuah perusahaan dijanjikan mendapatkan tunjangan BPJS Kesehatan dari perusahaan. Namun hingga 3 bulan bekerja, masih juga belum didaftarkan. Akibatnya ia jadi tidak semangat dalam bekerja.

3. *Reward dan punishment.*

Reward dan *punishment* efektif untuk mempertahankan karyawan berkualitas. Jika seorang karyawan kinerjanya unggul atau menghasilkan profit besar bagi perusahaan, tidak ada salahnya diberi penghargaan. Penghargaan bisa berupa jalan-jalan baik ke luar negeri ataupun dalam negeri, bonus berupa uang, atau perhiasan. Namun ada kalanya penghargaan tidak berupa hadiah yang mahal. Misalnya berikan satu hari *off* atau kue jika karyawan Anda mencapai target atau memberikan keuntungan bagi perusahaan.

4. Jenjang Karier

Jenjang karier sangat erat dengan motivasi, dengan adanya jenjang karir tersebut para karyawan akan termotivasi untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaan dan tanggung jawabnya.

5. Training dan Pelatihan

Ada kalanya skill karyawan perlu ditambah seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Maka mengadakan training dan pelatihan perlu dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Misalnya, programmer dalam perusahaan Anda diikutkan dalam training, pelatihan, atau seminar pemrograman.

Training dan pelatihan ini diharapkan dapat menyegarkan dan menambah cakrawala berpikir para karyawan.

6. Menjalin keakraban

Ada kalanya seorang karyawan bertahan di suatu perusahaan bukan karena gaji tinggi ataupun butuh kerja, namun karena sudah terjalin ikatan keakraban di antara rekan-rekan sekantor. Iklim dan suasana kerja sudah cocok dan membuat karyawan enggan mencari kerjaan baru.

2.1.3.5. Ukuran Kinerja

Hampir semua cara pengukuran kinerja mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut”: Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran ”tingkat kepuasan”, yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Dalam pengukuran kinerja mempunyai tujuan pokok yaitu untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan (Yuli Suwati, 2013: 43). Adapun tujuannya adalah berupa:

1. Untuk menentukan kontribusi suatu bagian dari perusahaan terhadap organisasi secara keseluruhan.
2. Memberikan dasar untuk mengevaluasi kinerja masing-masing manajer

3. Memotivasi para manajer untuk mengoperasikan divisinya secara konsisten sehingga sesuai dengan tujuan pokok perusahaan.

Dari ketiga tujuan diatas, untuk itu sistem pengukuran kinerja harus memenuhi tuntutan sebagai berikut:

1. Sistem tersebut harus mencerminkan pemahaman organisasi yaitu sistem pengukuran kinerja harus memonitor kinerja organisasi dan menggiring kinerja dalam tujuan utama organisasi.
2. Sistem pengukuran kinerja harus mengukur aspek kritis yang penting atau perbedaan-perbedaan dari kinerja organisasi untuk mencapai tujuan utama.

2.1.3.6. Indikator Kinerja

Kinerja karyawan merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target/sasaran atau kriteria. Indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah (Roy Polakitan, 2016: 106)

1. Kualitas
2. Kuantitas
3. Ketepatan waktu
4. Efektivitas
5. Kemandirian
6. Komitmen kerja.

2.2. Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil
Akbar (2015)	Pengaruh Kompensasi, Motivasi, Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Cv. Cemara Production Surabaya	Kompensasi, Motivasi, Disiplin Kerja, Kinerja Karyawan.	Variabel Kompensasi, Motivasi, Disiplin Kerja mempunyai atau berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan
Ririvega (2013)	Kompensasi Dan Motivasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bangun Wenang Beverages Company Manado	Kompensasi, Motivasi, Kinerja Karyawan.	Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa kompensasi dan motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada P.T. Bangun Wenang Beverages Company Manado.
Yuli Suwati (2013)	Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Tunas Hijau Samarinda	Kompensasi, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan	Variabel kompensasi dan motivasi kerja secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya semakin tinggi

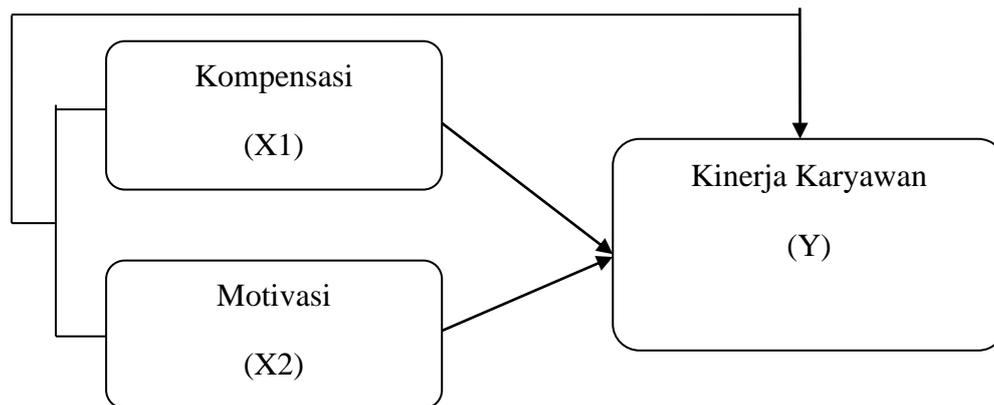
			nilai kedua variabel bebas tersebut maka semakin tinggi pula kinerja karyawan pada PT. Tunas Hijau Samarinda.
Ary Setiawan(2016)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Astra Honda Nusa Dua Kabupaten Badung	Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, Kinerja Karyawan	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Astra Honda Nusa Dua Kabupaten Badung Bali.
Arsyad (2015)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Terhadap Kinerja Kerja Karyawan Pada PT. Bintang Sewu Sejahtera di Manado	Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan	Motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini berarti bahwa motivasi berdampak nyata terhadap kinerja karyawan.

Sebagai bahan pertimbangan dalam penelitian ini akan dicantumkan beberapa hasil penelitian terdahulu sebagai berikut.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

2.3. Kerangka Berpikir

Berdasarkan beberapa uraian di atas, agar dapat memudahkan pelaksanaan penelitian maka peneliti membuat kerangka pemikiran sebagai berikut.



Gambar 2. 2 Kerangka Berpikir

2.4. Hipotesis

Hipotesis adalah pernyataan atau dugaan bersifat sementara terhadap sesuatu masalah penelitian yang kebenarannya masih lemah (belum tentu kebenarannya) sehingga harus di uji secara empiris (Erwan Agus Purwanto, 2007: 68). Proses berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis atau dugaan sementara yang dapat peneliti duga terhadap masalah penelitian mengenai kompensasi dan motivasi disimpulkan sebagai berikut.

- H1 :Kompensasi di PT CESCO berpengaruh terhadap Kinerja karyawan.
- H2 :Motivasi kerja di PT CESCO berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.
- H3 :Kompensasi dan Motivasi kerja di PT CESCO secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan.