

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kinerja

2.1.1. Arti Pentingnya Kinerja

Setiap organisasi selalu berusaha agar produktivitas kerja karyawan dapat ditingkatkan. Untuk itu pimpinan perlu mencari cara dan solusi guna menimbulkan kinerja para karyawan. Hal itu penting, sebab kinerja mencerminkan kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan sehingga pekerjaan lebih cepat dapat diselesaikan dan hasil yang lebih baik dapat dicapai.

Moekijat (2007 : 21) menyatakan bahwa kinerja menggambarkan perasaan berhubungan dengan jiwa, semangat kelompok, kegembiraan, dan kegiatan. Apabila pekerja tampak merasa senang, optimis mengenai kegiatan dan tugas, serta ramah satu sama lain, maka karyawan itu dikatakan mempunyai semangat yang tinggi. Sebaliknya, apabila karyawan tampak tidak puas, lekas marah, sering sakit, suka membantah, gelisah, dan pesimis, maka reaksi ini dikatakan sebagai bukti semangat yang rendah.

Menurut Gondokusumo (2005: 72), kinerja adalah refleksi dari sikap pribadi atau sikap kelompok terhadap kerja dan kerja sama. Kinerja berarti sikap individu dan kelompok terhadap seluruh lingkungan kerja dan terhadap kerja sama dengan orang lain untuk mencapai hasil yang maksimal sesuai dengan kepentingan perusahaan.

Kinerja adalah kesediaan perasaan yang memungkinkan seseorang bekerja untuk menghasilkan kerja lebih banyak dan lebih baik. Dengan demikian, kinerja

menggambarkan perasaan senang individu atau kelompok yang mendalam dan puas terhadap pekerjaan, kerja sama, dan lingkungan kerja serta mendorong mereka untuk bekerja secara lebih baik dan produktif.

Kinerja sangat penting bagi organisasi karena (1) kinerja yang tinggi tentu dapat mengurangi angka absensi atau tidak bekerja karena malas, (2) dengan kinerja yang tinggi dari buruh dan karyawan maka pekerjaan yang diberikan atau ditugaskan kepadanya akan dapat diselesaikan dengan waktu yang lebih singkat atau lebih cepat, (3) dengan kinerja yang tinggi pihak organisasi memperoleh keuntungan dari sudut kecilnya angka kerusakan karena semakin tidak puas dalam bekerja, semakin tidak bersemangat dalam bekerja, maka semakin besar angka kerusakan, (4) kinerja yang tinggi otomatis membuat karyawan akan merasa senang bekerja sehingga kecil kemungkinan karyawan akan pindah bekerja ke tempat lain, (5) kinerja yang tinggi dapat mengurangi angka kecelakaan karena karyawan yang mempunyai kinerja tinggi cenderung bekerja dengan hati-hati dan teliti sehingga bekerja sesuai dengan prosedur yang ada (Tohardi, 2002 : 44).

2.1.2. Dimensi Kinerja

Kinerja merupakan kesepakatan batiniah yang muncul dari dalam diri karyawan yang sifatnya abstrak, tetapi sangat esensial dalam dunia kerja. Kinerja dapat dibedakan menjadi dua dimensi, yaitu kinerja tinggi dan kinerja rendah. Kinerja karyawan yang tinggi akan membawa sumbangan positif bagi perusahaan. Karyawan yang mempunyai kinerja tinggi karakteristiknya seperti manusia dewasa.

Ciri-cirinya adalah bekerja dengan senang hati, menyelesaikan tugas dengan tepat waktu, interaksinya sangat dinamis, partisipasi maksimal, dapat bekerja sama dengan teman sejawat, dan inovatif. Sebaliknya, karyawan dengan kinerja rendah akan membawa perusahaan kepada kehancuran. Kinerja rendah ditandai dengan kegelisahan, yaitu perpindahan, ketidakhadiran, keterlambatan, ketidakdisiplinan, dan menurunnya hasil kerja. Selain itu, karakteristiknya tidak jauh berbeda dengan sifat kekanak-kanakan dengan ciri-ciri bekerja tidak tenang, menunda pekerjaan, menghambat, bersifat menunggu perintah, tidak kreatif, dan bekerja dengan pola kaca mata kuda yang hanya dapat memandang dirinya tanpa mau bekerja sama dengan orang lain.

Kinerja berada pada satu rentangan yang dapat bergerak dari suasana batin positif ke suasana batin negatif. Kinerja dapat berubah dari kinerja rendah menjadi kinerja tinggi atau sebaliknya sesuai dengan faktor yang mempengaruhi dan upaya untuk membangun kinerja.

2.1.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Naik turunnya kinerja karyawan disebabkan oleh beberapa faktor. Gellerman (2004:11) menyatakan bahwa moral kerja meliputi tiga bidang. Pertama menyangkut kepuasan di luar pekerjaan seperti pendapatan, rasa aman, dan kedudukan yang lebih tinggi. Kedua menyangkut kepuasan terhadap pekerjaan, yaitu minat kerja, peluang untuk maju, dan prestise dalam organisasi. Ketiga menyangkut kepuasan pribadi dan rasa bangga atas profesinya.

Lateiner (2005:92) mengatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kebanggaan pekerja atas pekerjaannya, hasrat untuk maju, perasaan telah

diberlakukan dengan baik, kemampuan untuk bergaul dengan kawan sekerja, dan kesadaran akan tanggung jawab terhadap pekerjaan.

Nawawi (2000 : 9) mengatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah minat atau perhatian terhadap pekerjaan, upah/gaji, status sosial berdasarkan jabatan, tujuan yang mulia dan pengabdian, suasana lingkungan kerja, dan hubungan manusiawi.

Anoraga (2008:51) mengemukakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja adalah keamanan kerja, kesempatan untuk mendapatkan kemajuan, lingkungan kerja, rekan sekerja yang baik, dan gaji atau pendapatan. Menurut Zainun (2004 : 44), faktor yang mempengaruhi moral adalah hubungan yang harmonis, kepuasan terhadap pekerjaan, suasana dan iklim kerja, rasa kemanfaatan, kepuasan ekonomi dan materiil, dan adanya ketenangan jiwa.

Menurut Danim (2004:43), faktor yang mempengaruhi moral kerja adalah kesadaran akan tujuan organisasi, hubungan antarmanusia dalam organisasi berjalan harmonis, kepemimpinan yang menyenangkan, tingkatan organisasi, upah dan gaji, kesempatan untuk meningkat atau promosi, pembagian tugas dan tanggung jawab, kemampuan individu, perasaan diterima dalam kelompok, dinamika lingkungan, dan kepribadian. Dari sekian banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, maka faktor yang sama dikelompokkan menjadi satu sehingga dapat dikatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja adalah penempatan karyawan, minat kerja, kesempatan berprestasi, kesempatan berpartisipasi, hubungan kerja, kepemimpinan, kompensasi, lingkungan kerja, karakteristik pekerjaan, kebijakan manajemen, dan kepribadian.

2.2. Kompensasi

2.2.1. Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan oleh organisasi / perusahaan kepada karyawan, yang dapat bersifat finansial maupun non finansial, pada periode yang tetap. Sistem kompensasi yang baik akan mampu memberikan kepuasan bagi karyawan dan memungkinkan perusahaan memperoleh, mempekerjakan, dan mempertahankan karyawan. (Haryono, 2009 : 32).

Bagi organisasi/perusahaan, kompensasi memiliki arti penting karena kompensasi mencerminkan upaya organisasi dalam mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan karyawannya. Pengalaman menunjukkan bahwa kompensasi yang tidak memadai dapat menurunkan prestasi kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja karyawan, bahkan dapat menyebabkan karyawan yang potensial keluar dari perusahaan.

Dari pengertian diatas terlihat bahwa kompensasi merupakan alat pengikat perusahaan terhadap karyawannya, faktor penarik bagi calon karyawan dan faktor pendorong seseorang menjadi karyawan. Dengan demikian kompensasi mempunyai fungsi yang cukup penting di dalam memperlancar jalannya roda organisasi/ perusahaan. Menurut Handoko (2008:42), fungsi kompensasi adalah :

1) Penggunaan SDM secara lebih efisien dan lebih efektif

Kompensasi yang tinggi pada seorang karyawan mempunyai implikasi bahwa organisasi memperoleh keuntungan dan manfaat maksimal dari karyawan yang bersangkutan karena besarnya kompensasi sangat ditentukan oleh tinggi/rendahnya produktivitas kerja karyawan yang bersangkutan. Semakin

banyak pegawai yang diberi kompensasi yang tinggi berarti semakin banyak karyawannya yang berprestasi tinggi. Banyaknya karyawan yang berprestasi tinggi akan mengurangi pengeluaran biaya untuk kerja-kerja yang tidak perlu (yang diakibatkan oleh kurang efisien dan efektifitasnya kerja). Dengan demikian pemberian kompensasi dapat menjadikan penggunaan SDM secara lebih efisien dan lebih efektif.

2) Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi

Sistem pemberian kompensasi yang baik secara langsung dapat membantu stabilitas organisasi dan secara tidak langsung ikut andil dalam mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi. Sebaliknya pemberian kompensasi yang kurang baik dapat menyebabkan gejolak di kalangan karyawan akibat ketidakpuasan. Pada gilirannya gejolak ketidakpuasan ini akan menimbulkan kerawanan ekonomi.

Sebagai bagian dari manajemen SDM, pemberian kompensasi menurut Heidjrachman dan Husnan (2000 : 23) bertujuan untuk:

1) Memperoleh karyawan yang memenuhi persyaratan.

Salah satu cara organisasi untuk memperoleh karyawan yang memenuhi persyaratan (*qualified*) dapat dilakukan dengan pemberian sistem kompensasi. Sistem kompensasi yang baik merupakan faktor penarik masuknya karyawan *qualified*. Sebaliknya, sistem kompensasi yang buruk dapat mengakibatkan keluarnya karyawan yang *qualified* dari suatu organisasi. Sebagai contoh, eksodus secara besar-besaran karyawan dari perusahaan A ke perusahaan B merupakan

indikasi lebih baiknya sistem kompensasi yang ada pada perusahaan B daripada perusahaan A. (Heidjrachman dan Husnan, 2000 : 26)

2) Mempertahankan karyawan yang ada

Eksodus besar-besaran karyawan ke perusahaan lain juga menunjukkan betapa besarnya peranan kompensasi dalam mempertahankan karyawan yang *qualified*. Sistem kompensasi yang kurang baik dengan iklim usaha yang kompetitif dapat menyulitkan organisasi/perusahaan dalam mempertahankan karyawannya yang *qualified*. (Heidjrachman dan Husnan, 2000 : 27)

3) Menjamin keadilan

Pemberian kompensasi yang baik juga bertujuan untuk menjamin keadilan. Dalam arti, perusahaan memberikan imbalan yang sepadan untuk hasil karya atau prestasi kerja yang diberikan pada organisasi. (Heidjrachman dan Husnan, 2000 : 27)

4) Menghargai perilaku yang diinginkan

Besar kecilnya pemberian kompensasi juga menunjukkan penghargaan organisasi terhadap perilaku karyawan yang diinginkan. Bila karyawan berperilaku sesuai dengan harapan organisasi, maka penilaian kinerja yang diberikan akan lebih baik daripada karyawan yang berperilaku kurang sesuai dengan harapan organisasi. Pemberian nilai kinerja yang baik diiringi dengan pemberian kompensasi yang baik dapat meningkatkan kesadaran karyawan bahwa perilakunya dinilai dan dihargai sehingga karyawan akan selalu berusaha memperbaiki perilakunya.

5) Mengendalikan biaya-biaya

Dalam jangka pendek, pemberian kompensasi pada karyawan yang berprestasi akan memperbesar biaya. Namun secara jangka panjang, kerja karyawan yang lebih efektif dan efisien akibat pemberian kompensasi yang baik dapat mengendalikan biaya-biaya yang tidak perlu. Organisasi sering kali mengeluarkan biaya-biaya yang tidak perlu akibat rendahnya produktifitas atau kurang efektif dan efisiennya kerja karyawan. Seringkali biaya yang tidak perlu ini besarnya melebihi biaya tetap. Pemberian komensasi yang baik diharapkan dapat mendorong karyawan untuk lebih produktif dan lebih efisien serta efektif dalam bekerja sehingga organisasi dapat memperkecil atau mengendalikan biaya-biaya yang harus dikeluarkan dan memperbesar pemasukannya.

6) Memenuhi peraturan-peraturan legal

Selain lima tujuan di atas, kompensasi juga bertujuan untuk memenuhi peraturan-peraturan legal seperti Upah Minimum Rata-rata (UMR), Ketentuan Lembur, Jaminan Sosial Tenaga Kerja (Jamsostek), dan fasilitas lainnya, sedangkan bagi PNS adalah berupa Askes (Asuransi Kesehatan).

Sejalan dengan hal tersebut, Notoatmojo (2003 : 43) berpendapat bahwa tujuan kompensasi adalah :

- 1) Pemenuhan kebutuhan ekonomi karyawan atau sebagai jaminan *economic security* bagi karyawan.
- 2) Mendorong agar karyawan lebih baik dan lebih giat.
- 3) Menunjukkan bahwa perusahaan mengalami kemajuan.
- 4) Menunjukkan penghargaan dan perlakuan adil organisasi terhadap

karyawannya (adanya keseimbangan antara *input* yang diberikan karyawan terhadap perusahaan dan *output* atau besarnya imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawan).

2.2.2. Penentuan Kompensasi

Wursanto (2000 : 91) menjelaskan besarnya kompensasi yang diberikan ditentukan oleh 1) Harga / Nilai pekerjaan, 2) Sistem kompensasi yang diterapkan, dan 3) Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi.

1) Harga/ Nilai Pekerjaan

Penilaian harga suatu jenis pekerjaan merupakan tindakan pertama yang dilakukan dalam menentukan besarnya kompensasi yang akan diberikan kepada karyawan. Penilaian harga pekerja ini menurut Sigit (2000 : 77) dapat dilakukan dengan dua cara, sebagai berikut :

a) Melakukan analisis jabatan/pekerjaan

Berdasarkan analisis jabatan akan didapat informasi yang berkaitan dengan : 1) Jenis keahlian yang dibutuhkan, 2) Tingkat kompleksitas pekerjaan, 3) Resiko pekerjaan, dan 4) Perilaku/kepribadian yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

Dari informasi tersebut kemudian ditentukan harga pekerjaan.

b) Melakukan survei “harga” pekerjaan sejenis pada organisasi lain.

Harga pekerjaan pada beberapa organisasi dapat dijadikan sebagai patokan dalam menentukan harga pekerjaan sekaligus sebagai ukuran kelayakan kompensasi. Jika harga pekerjaan yang diberikan lebih rendah dari organisasi lain, maka kecil kemungkinan organisasi tersebut mampu menarik atau

mempertahankan karyawan yang *qualified*. Sebaliknya bila harga pekerjaan tersebut lebih tinggi dari organisasi lainnya, maka organisasi tersebut akan lebih mudah menarik dan mempertahankan karyawan yang *qualified*.

2) Sistem kompensasi

Beberapa sistem kompensasi yang biasa digunakan adalah sistem prestasi, sistem kontrak/borongan.

a) Sistem Prestasi

Upah menurut prestasi kerja sering juga disebut dengan upah sistem hasil. Pengupahan dengan cara ini mengaitkan secara langsung antara besarnya upah dengan prestasi kerja yang ditunjukkan oleh karyawan yang bersangkutan. Sedikit banyaknya upah tersebut tergantung pada sedikit banyaknya hasil yang dicapai karyawan dalam waktu tertentu. Cara ini dapat diterapkan bila hasil kerja dapat diukur secara kuantitatif.

Cara ini dapat mendorong karyawan yang kurang produktif menjadi lebih produktif. Cara ini akan sangat menguntungkan bagi karyawan yang dapat bekerja cepat dan berkemampuan tinggi. Contoh kompensasi sistem hasil : per potong, per meter, per kilo, per liter dan sebagainya.

b) Sistem Waktu

Besarnya kompensasi dihitung berdasarkan standar waktu seperti Jam, Hari, Minggu, Bulan. Besarnya Upah ditentukan oleh lamanya karyawan melaksanakan atau menyelesaikan suatu pekerjaan. Umumnya cara ini digunakan bila ada kesulitan dalam menerapkan cara pengupahan berdasarkan prestasi.

Kelemahan dari sistem waktu adalah :

- (a) Mengakibatkan mengendornya semangat karyawan yang produktifitasnya tinggi (diatas rata-rata).
- (b) Tidak membedakan usia, pengalaman, dan kemampuan karyawan.
- (c) Membutuhkan pengawasan yang ketat agar karyawan sungguh- sungguh benerja.
- (d) Kurang mengakui adanya prestasi kerja karyawan.

Sedangkan kelebihan sistem waktu adalah :

- (1) Dapat mencegah hal- hal yang kurang diinginkan seperti pilih kasih, diskriminasi maupun kompetisi yang kurang sehat.
 - (2) Menjamin kepastian penerimaan upah secara periodik.
 - (3) Tidak memandang rendah karyawan yang cukup lanjut usia.
- c) Sistem kontrak/ borongan

Penetapan besarnya upah dengan sistem kontrak / borongan didasarkan atas kuantitas, kualitas dan lamanya penyelesaian pekerjaan yang sesuai dengan kontrak perjanjian. Untuk mendapatkan hasil yang sesuai dengan yang diharapkan, maka dalam kontrak juga dicantumkan ketentuan mengenai “konsekuensi” bila pekerjaan yang dihasilkan tidak sesuai dengan perjanjian baik secara kuantitas, kualitas maupun lamanya penyelesaian pekerjaan. Sistem ini biasanya digunakan untuk jenis pekerjaan yang dianggap merugikan bila dikerjakan oleh karyawan tetap dan /atau jenis pekerjaan yang tidak mampu dikerjakan oleh karyawan tetap.

2.2.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi

Martinus (2000 : 32) menjelaskan dalam pemberian kompensasi, terdapat sejumlah faktor yang mempengaruhinya. Secara garis besar faktor-faktor tersebut terbagi tiga, yaitu faktor intern organisasi, pribadi karyawan yang bersangkutan, dan faktor ekstern pegawai organisasi.

1) Faktor Intern Organisasi

Contoh faktor intern organisasi yang mempengaruhi besarnya kompensasi adalah dana organisasi, dan serikat pekerja.

a) Dana Organisasi

Kemampuan organisasi untuk melaksanakan kompensasi tergantung pada dana yang terhimpun untuk keperluan tersebut. Terhimpunnya dana tentunya sebagai akibat prestasi-prestasi kerja yang telah ditunjukkan oleh karyawan. Makin besarnya prestasi kerja maka makin besar pula keuntungan organisasi/perusahaan. Besarnya keuntungan perusahaan akan memperbesar himpunan dana untuk kompensasi, maka pelaksanaan kompensasi akan makin baik. Begitu pula sebaliknya.

b) Serikat pekerja

Para pekerja yang tergabung dalam serikat pekerja juga dapat mempengaruhi pelaksanaan atau penetapan kompensasi dalam suatu perusahaan. Serikat pekerja dapat menjadi simbol kekuatan pekerja di dalam menuntut perbaikan nasib. Keberadaan serikat pekerja perlu mendapatkan perhatian atau perlu diperhitungkan oleh pihak manajemen.

2) Faktor Pribadi Karyawan

Contoh faktor pribadi karyawan yang mempengaruhi besarnya pemberian kompensasi adalah produktifitas kerja, posisi dan jabatan, pengembangan dan pengalaman serta jenis dan sifat pekerjaan.

a) Produktifitas kerja

Produktifitas kerja dipengaruhi oleh prestasi kerja. Prestasi kerja merupakan faktor yang diperhitungkan dalam penetapan kompensasi. Pengaruh ini memungkinkan karyawan pada posisi dan jabatan yang sama mendapatkan kompensasi yang berbeda. Pemberian kompensasi ini dimaksud untuk meningkatkan produktifitas kerja karyawan.

b) Posisi dan Jabatan

Posisi dan jabatan berbeda berimplikasi pada perbedaan besarnya kompensasi. Posisi dan jabatan seseorang dalam organisasi menunjukkan keberadaan dan tanggung jawabnya dalam hierarki organisasi. Semakin tinggi posisi dan jabatan seseorang dalam organisasi, semakin besar tanggung jawabnya, maka semakin tinggi pula kompensasi yang diterimanya. Hal tersebut berlaku sebaliknya.

c) Pengembangan dan Pengalaman

Selain posisi dan jabatan, pengembangan dan pengalaman kerja juga merupakan faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi. Pegawai yang lebih berpengalaman dan berpendidikan lebih tinggi akan mendapat kompensasi yang lebih besar dari pegawai yang kurang pengalaman dan atau lebih rendah tingkat pengembangannya. Pertimbangan faktor ini merupakan wujud

penghargaan organisasi pada keprofesionalan seseorang. Pertimbangan ini juga dapat memacu karyawan untuk meningkatkan pengetahuannya.

d) Jenis dan Sifat Pekerjaan

Besarnya kompensasi pegawai yang bekerja di lapangan berbeda dengan pekerjaan yang bekerja dalam ruangan, demikian juga kompensasi untuk pekerjaan klerikal akan berbeda dengan pekerjaan administratif. Begitu pula halnya dengan pekerjaan manajemen berbeda dengan pekerjaan teknis. Pemberian kompensasi yang berbeda ini selain karena pertimbangan profesionalisme pegawai juga karena besarnya resiko dan tanggung jawab yang dipikul oleh pegawai yang bersangkutan. Sebagai contoh, dikebanyakan organisasi/perusahaan pegawai yang bertugas di lapangan biasanya mendapatkan kompensasi antara 2 – 3 kali lipat dari pekerjaan di dalam ruangan/kantor. Besarnya kompensasi sejalan dengan besarnya resiko dan tanggung jawab yang dipikulnya.

3) Faktor Ekstern

Contoh faktor ekstern pegawai dan organisasi yang mempengaruhi besarnya kompensasi adalah sebagai berikut :

a) Penawaran dan Permintaan kerja

Mengacu pada hukum ekonomi pasar bebas, kondisi dimana penawaran (*supply*) tenaga kerja lebih dari permintaan (*demand*) akan menyebabkan rendahnya kompensasi yang diberikan. Sebaiknya bila kondisi pasar kerja menunjukkan besarnya jumlah permintaan tenaga kerja sementara penawaran hanya sedikit, maka kompensasi yang diberikan akan besar. Besarnya nilai

kompensasi yang ditawarkan suatu organisasi merupakan daya tarik calon pegawai untuk memasuki organisasi tersebut. Namun dalam keadaan dimana jumlah tenaga kerja lebih besar dari lapangan kerja yang tersedia, besarnya kompensasi sedikit banyak menjadi terabaikan.

b) Biaya hidup

Besarnya kompensasi terutama upah/gaji harus disesuaikan dengan besarnya biaya hidup (*cost of living*). Yang dimaksud biaya hidup disini adalah biaya hidup minimal. Paling tidak kompensasi yang diberikan harus sama dengan atau di atas biaya hidup minimal. Jika kompensasi yang diberikan lebih rendah dari biaya hidup minimal, maka yang terjadi adalah proses pemiskinan bangsa.

c) Kebijakan Pemerintah

Sebagai pemegang kebijakan, pemerintah berupaya melindungi rakyatnya dari kesewenang-wenangan dan keadilan. Dalam kaitannya dengan kompensasi, pemerintah menentukan upah minimum, jam kerja/hari, untuk pria dan wanita, pada batas umur tertentu. Dengan peraturan tersebut pemerintah menjamin berlangsungnya proses pemakmuran bangsa hingga dapat mencegah praktek-praktek organisasi yang dapat memiskinkan bangsa.

d) Kondisi Perekonomian Nasional

Kompensasi yang diterima oleh pegawai di negara-negara maju jauh lebih besar dari yang diterima negara-negara berkembang dan atau negara miskin. Besarnya rata-rata kompensasi yang diberikan oleh organisasi-organisasi dalam suatu negara mencerminkan kondisi perekonomian negara tersebut dan penghargaan negara terhadap sumber daya manusianya.

2.3. Motivasi

2.3.1. Pengertian Motivasi

Setiap karyawan mempunyai motivasi yang berbeda-beda untuk bekerja dengan lebih baik. Tidak dapat dipungkiri lagi bahwa berhasil tidaknya operasional perusahaan dalam mencapai tujuannya adalah ditentukan oleh kepemimpinan yang baik dari seorang pemimpin di dalam memberikan motivasi kepada karyawannya. Peranan motivasi di dalam suatu perusahaan sangat penting, sehingga motivasi dapat diartikan berbeda oleh setiap orang sesuai dengan tempat dan keadaan dari masing-masing orang. Untuk lebih jelasnya dibawah ini akan penulis kutipkan beberapa pendapat mengenai pengertian motivasi.

Motivasi secara umum mempunyai pengertian, suatu kebijaksanaan oleh pimpinan perusahaan sebagai pendorong kerja karyawan agar dapat bekerja lebih produktif guna mencapai tujuan yang diharapkan perusahaan. Pengertian motivasi menurut Heidjrachman dan Suad (2000:197), menyatakan bahwa motivasi adalah merupakan proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan.

Menurut Hasibuan (2001:177), motivasi dirumuskan sebagai perilaku yang ditujukan pada sasaran. Motivasi berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan oleh seseorang dalam mengejar suatu tujuan, motivasi berkaitan erat dengan kepuasan pekerja dan performansi pekerja.

Sedangkan pengertian motivasi menurut Sigit (2000:177), motivasi ialah dorongan kerja yang timbul pada diri seseorang untuk berperilaku dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam bukunya Hasibuan (2001:184), pengertian

motivasi menurut Edwin B. Flippo adalah suatu keahlian dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga tercapai keinginan para pegawai sekaligus tercapai tujuan perusahaan.

Dari pengertian diatas terdapat adanya beberapa batasan antara lain :

- a. Motif adalah tenaga pendorong yang mendorong manusia untuk bertindak atau suatu tenaga didalam diri manusia yang menyebabkan manusia bertindak.
- b. Motivasi ditinjau dari katanya berarti pemberian motif. Motivasi dapat pula diartikan faktor yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu.
- c. Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja (pendorong semangat kerja).
- d. Incentive merupakan alat motivasi, sarana motivasi, sarana penimbul motif atau sarana yang menimbulkan dorongan.

2.3.2. Teori Motivasi

Menurut Heidjrachman dan Suad (2000:188), teori motivasi terdiri dari :

- a. Content Theory

Teori ini menekankan arti pentingnya pemahaman faktor-faktor yang ada di dalam individu yang menyebabkan mereka bertingkah laku tertentu. Manajer diharuskan dapat menebak kebutuhan para karyawan, dengan mengamati perilaku mereka dan kemudian memilih cara apa yang bisa digunakan supaya mereka mau bertindak sesuai dengan keinginan manajer tersebut.

- b. Process Theory

Process theory bukannya menekankan pada isi kebutuhan dan sifat dorongan dari kebutuhan tersebut, tetapi pendekatan ini menekankan pada bagaimana

dan dengan tujuan apa setiap individu dimotivisir. Dasar teori ini adalah adanya pengharapan yaitu apa yang dipercaya oleh individu akan mereka peroleh dari tingkah laku mereka. Faktor tambahan dari teori ini adalah kekuatan dari preferensi individu terhadap hasil yang diharapkan.

c. Reinforcement Theory

Teori ini menjelaskan bagaimana konsekuensi perilaku di masa yang lalu mempengaruhi tindakan di masa yang akan datang dalam suatu siklus proses belajar. Dalam pandangan teori ini individu bertingkah laku tertentu karena dimasa yang lalu mereka belajar bahwa perilaku tertentu akan berhubungan dengan hasil yang menyenangkan dan perilaku tertentu akan menghasilkan akibat yang tidak menyenangkan. Karena umumnya individu lebih suka akibat yang lebih menyenangkan, mereka umumnya akan mengulangi perilaku yang akan mengakibatkan konsekuensi yang menyenangkan.

Menurut Mathis dan Jackson, (2002:195-197), teori motivasi Mc. Gregor dengan konsepnya yang terkenal dengan teori X dan teori Y, secara garis besar teori tersebut memandang manusia sebagai berikut :

Teori X terdiri dari :

- a. Manusia pada dasarnya malas. Mereka memilih untuk tidak mengerjakan apa-apa.
- b. Manusia bekerja untuk mengejar uang dan status.
- c. Agar manusia produktif, harus ditakuti untuk dipecat atau dihukum
- d. Manusia adalah anak-anak yang tumbuh besar dan sangat tergantung pada pimpinan.

- e. Orang mengharapkan dan tergantung pada atasan, mereka tidak mau berpikir untuk diri mereka sendiri.
- f. Orang perlu diperintah, ditunjukkan dan dilatih dengan metode yang tepat
- g. Orang perlu pengawasan ketat untuk bekerja baik dan menjauhkan dari kesalahan.
- h. Orang hanya berminat terhadap kebutuhan sendiri.
- i. Orang perlu instruksi khusus tentang yang harus dikerjakan.
- j. Orang senang diperlakukan secara terhormat.
- k. Orang pada hakekatnya terkotak-kotak.
- l. Orang sulit berubah, mereka memilih tinggal pada situasi lama.
- m. Kerja adalah primer dan harus dikerjakan. Orang dipilih dan dilatih untuk bekerja. Manusia harus mengabdikan pekerjaan.
- n. Orang terbentuk karena keturunan. Setelah dewasa mereka merasa statis.
- o. Orang perlu diilhami, didorong atau ditarik untuk maju.

Teori Y terdiri dari :

- a. Manusia pada dasarnya aktif. Mereka merumuskan tujuan dan mengejar cita-cita.
- b. Manusia mengejar kepuasan dalam bekerja, bangga mencapai prestasi, terangsang tantangan baru dan lain-lain.
- c. Agar manusia produktif, mereka dirangsang untuk tujuan mereka sendiri dan tujuan organisasi.
- d. Manusia biasanya dewasa dalam pemikiran, punya tanggung jawab, dan kemampuan untuk memenuhi diri sendiri dan berdiri sendiri.

- e. Orang melihat dan merasa bahwa yang dibutuhkan dapat dicapainya sendiri.
- f. Orang yang mengerti dan paham tentang yang dikerjakan dapat meningkatkan dan memperbaiki metode kerja mereka sendiri.
- g. Orang perlu pengakuan bahwa mereka dihargai sebab tahu tanggung jawab dan bisa mengoreksi diri sendiri.
- h. Orang ingin memberi arti pada hidupnya dengan mengabdikan pada masyarakat negara dan bangsa.
- i. Orang ingin meningkatkan pengertian terhadap yang dilakukan dan lingkungannya.
- j. Orang menghargai terhadap sesamanya.
- k. Orang pada hakikatnya terintegrasi antara bekerja dan mengisi waktu senggang (terluang).
- l. Orang pada hakikatnya jemu pada hal-hal yang monotone dan rutin.
- m. Mereka ingin menikmati pengalaman baru. Pada hakikatnya orang itu kreatif.
- n. Orang ingin merealisasikan cita-citanya. Kerja harus dipolakan, diubah dan diabadikan untuk manusia.
- o. Orang selalu tumbuh dan berkembang. Tak pernah terlambat untuk belajar. Mereka menikmati penambahan pengertian dan kesanggupan
- p. Orang perlu diberi kebebasan, semangat dan diajak serta dibantu untuk maju.

Dari teori Mc. Gregor, diharapkan manajer dapat mencapai tujuannya dengan menggunakan teori Y yang lebih terarah pada suatu keselarasan antara tujuan individu dan tujuan perusahaan, daripada penaklukan tujuan yang satu oleh tujuan lainnya.

Sedangkan menurut Prawirosentono (2000:5), menyebutkan bahwa teori kebutuhan antara lain adalah sebagai berikut Teori Abraham Maslow. Maslow menyatakan pada suatu hirarki kebutuhan manusia yang bertingkat. Hirarki Kebutuhan manusia menurut Maslow adalah :

a. *Physiological Needs*

Kebutuhan yang paling mendasar pada manusia dimanifestasikan ke dalam tiga hal yaitu sandang, pangan, papan. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan primer untuk memenuhi kebutuhan psikologis dan biologis.

b. *Safety Needs*

Setelah kebutuhan primer terpenuhi manusia akan mencari kebutuhan yang lain yaitu kebutuhan akan perlindungan dari bahaya dan ancaman (bencana, penyakit, perang, kemiskinan, kelaparan, sakit, dan lain-lain) kondisi kerja serta kebutuhan akan perlakuan yang adil dan jaminan hari tua.

c. *Social Needs*

Kebutuhan social yang meliputi rasa diterima orang lain, kebutuhan untuk maju, tidak gagal dan kebutuhan rasa ikut serta.

d. *Esteem Needs*

Merupakan kebutuhan manusia akan penghargaan, prestasi dan pengakuan dari pihak lain.

e. *Self Actualization*

Kebutuhan dari kepuasan diri yang merupakan realisasi secara menyeluruh dari potensi seseorang.

Maslow berpendapat bahwa tingkah laku atau tindakan masing-masing individu pada suatu saat tertentu, biasanya ditentukan oleh kebutuhan yang paling mendesak. Oleh karena itu setiap manajer yang ingin memotivasi bawahannya perlu memahami hirarki kebutuhan manusia.

Teori Maslow mengasumsikan bahwa orang berusaha memenuhi kebutuhan yang lebih pokok (fisiologis) sebelum berusaha memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi (realisasi tinggi). Maslow dalam Koswara (2001: 7) menyatakan bahwa kebutuhan tidak muncul secara bersama-sama pada saat yang sama.

Kebutuhan yang lebih rendah dipenuhi terlebih dahulu sebelum kebutuhan yang lebih tinggi mulai mengendalikan perilaku seseorang. Jika suatu kebutuhan sudah terpenuhi maka berhenti daya motivasinya atau kebutuhan tersebut tidak dapat lagi memotivasi perilaku.

Model Maslow ini dapat dilihat dalam pergantian dan perubahan terus-menerus yang jelas tentang jenjang karir karyawan. Peningkatan penghasilan telah memungkinkan banyak karyawan mendapatkan latihan (training) untuk suatu jabatan baru. Jika pada urutan yang lebih rendah terpenuhi, orang dapat beralih dari pekerjaan-pekerjaan yang rutin ke pekerjaan yang diharapkan dapat memuaskan kebutuhan pada tingkatan yang lebih tinggi. Dengan adanya kebutuhan, orang akan selalu berkembang dan maju. Sehingga cara apapun akan dilakukan untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

2.3.3. Model Motivasi

Menurut Heidjrachman dan Suad (2000:201-202), ada tiga model motivasi yaitu :

a. Model Tradisional

Sesuai dengan aliran ini aspek yang sangat penting dari pekerjaan para manajer adalah membuat para karyawan bisa menjalankan pekerjaan mereka yang membosankan dan berulang-ulang dengan cara yang paling efisien. Untuk memberikan dorongan kepada karyawan agar melakukan pekerjaan mereka dengan berhasil, para manajer menggunakan sistem upah insentif, semakin banyak mereka menghasilkan, semakin besar penghasilan mereka. Alat motivasi ini didasarkan atas anggapan bahwa para pekerja sebenarnya adalah pemalas dan bisa didorong hanya dengan imbalan keuangan.

b. Model Hubungan Manusiawi

Bahwa kontak sosial yang dialami dalam bekerja merupakan hal yang sangat penting bagi mereka, dan kebosanan serta kerutinan pekerjaan hal-hal yang mengurangi motivasi mereka dalam bekerja. Para manajer bisa memotivisir para karyawan dengan mengakui kebutuhan sosial mereka dan dengan membuat mereka merasa penting dan berguna. Sesuai dengan pendapat ini, maka organisasi mencoba untuk mengakui kebutuhan sosial para karyawan, dan mencoba memotivisir mereka dengan meningkatkan kepuasan kerjanya. Para karyawan diberi lebih banyak kebebasan untuk mengambil keputusan dalam menjalankan pekerjaan mereka.