

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Hasil Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Objek Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Dharul Asmawan (2015)	Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap kinerja karyawan	PT.LION AIR DISTRIK kota Surabaya	Teknik pengambilan sampel menggunakan metode purposive sampling yaitu pengambilan sampel di dasarkan atas kriteria atau pertimbangan tertentu antara lain karyawan yang bekerja di PT.LION AIR DISTRIK di Surabaya dari 3 bulan terakhir. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 50 karyawan. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yaitu data yang langsung diperoleh dari sumber utama yaitu dengan menyebarkan kuisioner. Teknik analisis

				<p>yang digunakan adalah SEM (Structural Equation Modelling). Dari hasil pengujian yang telah dilakukan dalam penelitian ini memberikan hasil yang memperlihatkan bahwa pemberian kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT.LION AIR DISTRIK Surabaya dan positif terhadap Kinerja Karyawan dan motivasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan PT LION AIR DISTRIK Surabaya.</p>
2.	Rinda Sugiarto (2015)	Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja karyawan	CV.I CAN PRINT Surabaya	<p>Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 55 orang karyawan.Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yaitu data yang langsung diperoleh dari sumber</p>

				<p>utama yaitu menyebarkan kuisisioner. Penyebaran kuisisioner dilakukan selama Sembilan hari, dari hasil uji validitas diketahui bahwa seluruhnya dinyatakan valid karena memiliki nilai koefisien positif dan didukung dengan tingkat signifikansi (<math>p</math>) <math>&lt; 0,05</math>. Selain itu dari hasil uji Reliabilitas diketahui bahwa variabel yang diuji memiliki nilai Cronbach <math>\alpha &gt; 0,60</math> sehingga dapat disimpulkan bahwa semua data yang dilibatkan pada penelitian ini reliable. Uji Normalitas, berdasarkan hasil perhitungan SPSS maka diketahui bahwa persamaan regresi dihitung pada penelitian ini sudah memenuhi syarat normalitas karena Asymp.Sig. (2-tailed) <math>&gt; 0,05</math>.</p>
--	--	--	--	---

3.	Rafi Jody Kurnia	Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Rumah Sakit Condong Catur Yogyakarta	<p>Berdasarkan data yang diperoleh dari hasil analisis, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan Rumah Sakit Condong Catur Yogyakarta. Hal tersebut dibuktikan dengan hasil analisis regresi dan dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama diterima. Jika aspek-aspek kompensasi pada Rumah Sakit Condong Catur Yogyakarta terpenuhi, maka kinerja pun akan meningkat.</li> <li>2. Motivasi kerja berpengaruh positif</li> </ol>
----	---------------------	--	--	---

				<p>dan signifikan terhadap Kinerja karyawan Rumah Sakit Condong Catur Yogyakarta. Berdasarkan hasil analisis regresi dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua diterima. Kinerja yang tinggi dari seorang karyawan dapat diperoleh dengan motivasi dalam diri karyawan yang diawali oleh ketertarikan tugas. Maka karyawan akan memiliki tujuan kerja yang menantang. Selain itu umpan balik yang berupa hak penutupan seperti komisi dan bonus yang didapat juga</p>
--	--	--	--	---

				<p>berpengaruh terhadap motivasi karyawan.</p> <p>3. Kompensasi dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan Rumah Sakit Condong Catur Yogyakarta.</p> <p>Berdasarkan analisis regresi dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga diterima. Jika kompensasi diberikan sesuai dengan apa yang dikerjakan maka akan mencapai kinerja yang baik.</p> <p>Dengan dibantu oleh motivasi kerja yang sudah ada dalam diri karyawan maka kinerja karyawan dapat lebih baik. Hal</p>
--	--	--	--	---

				<p>ini menjelaskan bahwa kompensasi dan motivasi kerja secara bersama berpengaruh terhadap kinerja karyawan.</p>
4.	Ni Made Nurcahyani, I.G.A. Dewi Adnyani	Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja	PT. Sinar Sosro Pabrik Bali	<p>Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan, maka kesimpulan yang diperoleh adalah kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja PT. Sinar Sosro Pabrik Bali. Hal ini berarti semakin sesuai kompensasi yang diberikan menurut kebutuhan hidupnya, maka kepuasan karyawan PT. Sinar Sosro Pabrik Bali akan meningkat. Motivasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja</p>

				<p>PT. Sinar Sosro Pabrik. Hal ini berarti, semakin tinggi motivasi karyawan kepada perusahaan maka mendorong karyawan untuk mendapatkan prestasi. Kepuasan kerja karyawan PT. Sinar Sosro Pabrik Bali akan meningkat. Kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Sinar Sosro Pabrik Bali. Hal ini berarti kompensasi yang adil akan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Motivasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Sinar Sosro Pabrik Bali. Hal ini berarti semakin termotivasi karyawan maka akan menciptakan hubungan yang baik antar karyawan PT. Sinar Sosro Pabrik Bali akan meningkat. karyawan PT. Sinar Sosro Pabrik Bali</p>
--	--	--	--	---



				akan meningkat. Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Sinar Sosro Pabrik Bali. Kepuasan kerja yang tinggi akan meningkatkan kinerja karyawan.
5.	Agiel Puji Damayanti, Susilaningsih, Sri Sumaryati	Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Kerja	Perusahaan Daerah Air Minum (Pdam) Surakarta	1. Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan dapat ditarik simpulan sebagai berikut: (1) Ada pengaruh yang signifikan kompensasi terhadap kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Surakarta, (2) Ada pengaruh yang signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Surakarta, (3) Ada pengaruh signifikan kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Surakarta. Pemberian kompensasi dari

				<p>perusahaan sebaiknya disesuaikan dengan kinerja yang diciptakan oleh karyawan. Motivasi kerja yang dimiliki juga sebaiknya bisa meningkatkan kinerja karyawan supaya tujuan perusahaan tercapai. Perusahaan juga memiliki petinggi-petinggi yang ada di perusahaan yang mendapat kompensasi dan bisa menciptakan motivasi kerja yang baik maka petinggi-petinggi perusahaan sebaiknya bisa meningkatkan kinerja mereka saat bekerja. Karyawan menerima kompensasi yang sudah diberikan perusahaan sesuai dengan hasil kinerja mereka, dan motivasi kerja yang karyawan miliki seharusnya tetap selalu ada pada diri karyawan saat bekerja sehingga kinerja karyawan</p>
--	--	--	--	--

				<p>akan terus meningkat dan baik. Penelitian ini memiliki keterbatasan sehingga didalam penelitian ini sekiranya peneliti lain bisa mengembangkan hasil penelitian yang sejenis dengan perbaikan dalam berbagai hal untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dan optimal serta dapat meninjau lebih dalam lagi faktor-faktor lain yang memengaruhi hasil kinerja karyawan pada suatu perusahaan. Diharapkan dari hasil penelitian ini seorang pendidik (guru, dosen, maupun pendidik lainnya) dapat memanfaatkan hasil penelitian ini sebagai pengayaan materi pembelajaran dalam suatu pengajaran dan diharapkan bagi pendidik dalam membuat penelitian dengan topik yang sama memperhatikan faktor lain</p>
--	--	--	--	--

				yang memengaruhi kinerja
--	--	--	--	--------------------------

Perbedaan penelitian saya dengan penelitian terdahulu adalah, disini saya menggunakan variabel (X) yakni kompensasi dan motivasi, variabel (Y) kinerja karyawan. Objek penelitian saya pada perum perhutani kota Surabaya. Sedangkan dalam penelitian terdahulu variabel (X) ada yang menggunakan kepuasan kerja dan pada variabel (Y) ada yang menggunakan kepuasan kerja. Dan perbedaan hasil penelitian ini dengan penelitian terdahulu yakni motivasi memiliki pengaruh lebih besar daripada kompensasi sebesar 2,978 pada uji T, sedangkan kompensasi sebesar 2,377. Walaupun demikian Kompensasi dan Motivasi sama-sama berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Karyawan.

## **2.2. Landasan Teori**

### **2.2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

#### **2.2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia (SDM) atau human resources dalam konteks bisnis, adalah orang yang bekerja dalam suatu perusahaan yang sering pula disebut karyawan atau tenaga kerja. Sumber daya manusia merupakan asset yang paling berharga dalam suatu instansi organisasi atau perusahaan. Tanpa tenaga kerja atau manusia maka

perusahaan tidak akan menghasilkan laba secara maksimal atau menambah nilainya sendiri.

Menurut Hasibuan (2010; 10). Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Manajemen sumber daya manusia adalah bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manajemen manusia dalam organisasi perusahaan. Unsur MSDM adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan. Dengan demikian, fokus yang dipelajari MSDM ini hanyalah masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia saja.

Menurut Marwansyah (2010 ; 3), “Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumberdaya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan kerja dan hubungan industri”.

Mengacu pada dua penjelasan diatas, pada dasarnya manajemen sumber daya manusia lebih memfokuskan tugasnya pada peranan manusia dalam mewujudkan tujuan perusahaan yang optimal. Manajemen sumber daya manusia juga merupakan ilmu yang mempelajari bagaimana cara mendapatkan sumber daya manusia untuk mengembangkan dan meningkatkan kualitas dalam rangka meningkatkan pencapaian tujuan organisasi. Dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni dalam mengatur, mengelola, sumber daya manusia yang ada. Dalam hal

ini meliputi merencanakan, mengorganisasi, memberdayakan, mengarahkan dan melakukan pengawasan terhadap sumber daya manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan perusahaan, karyawan dan lingkungan perusahaan atau masyarakat.

Manusia sebagai tenaga kerja merupakan asset terpenting di setiap perusahaan, karena manusia yang menentukan peranan sumber daya manusia lainnya yang diikuti sertakan dalam proses produksi. Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen, dimana manajemen sumber daya manusia ini menitik beratkan perhatiannya pada masalah-masalah manusia dalam hubungan kerjanya beserta tugas-tugasnya, sehingga manajemen sumber daya manusia diartikan sebagai pendayagunaan penelitian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan setiap individu anggota organisasi.

Tugas manajemen sumber daya manusia yang paling penting adalah mengatur dan mengelola faktor-faktor manusia secara optimal agar dapat diperoleh hasil yang efektif dan efisien, dengan mempelajari dan menerapkan manajemen manusia diharapkan tujuan organisasi dapat tercapai.

#### **2.2.1.2 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Dijelaskan oleh A. A. A. P. mangkunegara (2000 : 2-3) bahwa manajemen sumber daya manusia ialah mengatur dan menetapkan program kepegawaian, yaitu mencakup masalah-masalah antara lain :

1. Pengadaan tenaga kerja, yaitu meliputi perencanaan sumber daya manusia, analisis jabatan, penarikan karyawan, penempatan kerja dan operasional kerja.
2. Pengembangan tenaga kerja, yang mencakup pendidikan dan pelatihan, pengembangan diri dan karir dan penelitian kerja.
3. Pemberian kompensasi yang mencakup: kompensasi terdiri dari upah atau gaji, insentif dan lain-lain dan kompensasi yang terdiri dari keuntungan (benefit), kesejahteraan (services) dan sejenisnya.
4. Integrasi yang mencakup: kebutuhan karyawan, motivasi kerja, kepuasan kerja, disiplin kerja dan partisipasi kerja.
5. Pemeliharaan tenaga kerja, yang mencakup: komunikasi kerja, keselamatan kerja, pengendalian konflik kerja dan konseling kerja.
6. Pemisahan tenaga kerja yang mencakup pemberhentian karyawan.

## **2.2.2 Kompensasi**

### **2.2.2.1 Pengertian Kompensasi**

Beberapa ahli manajemen Sumber Daya Manusia mendefinisikan kompensasi sebagai berikut. Menurut Panggabean ( 2002 : 75) menyatakan bahwa: “kompensasi adalah setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi, baik dalam bentuk kompensasi secara langsung maupun dalam bentuk kompensasi secara tidak langsung”.

Hariandja (2002 :244) menyatakan bahwa: “kompensasi adalah keseluruhan balas jasa yang diterima oleh pegawai sebagai akibat pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang atau lainnya, yang dapat berupa gaji, upah, bonus, insentif dan tunjangan lainnya seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, uang makan, uang cuti dan lain-lain”.

Sastrohadiwiroyo ( 2002 :181 ) menyatakan bahwa: “kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para tenaga kerja, karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan”.

Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kompensasi bukanlah imbalan yang hanya diberikan dalam bentuk uang saja tetapi juga dalam bentuk-bentuk yang lain seperti fasilitas-fasilitas yang diberikan perusahaan kepada para karyawannya.

Pernyataan ini didukung oleh Ruky (2001 : 9) dalam bukunya yang menyebutkan bahwa: “Imbalan (compensation) mempunyai cakupan yang lebih luas daripada upah atau gaji namun mencakup semua biaya pengeluaran yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk pekerja/karyawan secara tidak langsung”.

#### **2.2.2.2 Tujuan Kompensasi**

Dalam pemberian kompensasi yang dilakukan dalam suatu organisasi harus diatur agar menjadi sistem yang sesuai dalam organisasi, baik menurut perusahaan maupun menurut karyawan. Tujuan sistem kompensasi yang baik, antara lain sebagai berikut:



- a. Menghargai Prestasi Kerja
- b. Menjamin Keadilan
- c. Mempertahankan pegawai
- d. Memperoleh Pegawai yang Bermutu
- e. Pengendalian Biaya
- f. Memenuhi Peraturan

Para ahli dalam ilmu manajemen yang lain yaitu Ruky ( 2001 : 24 ), Berpendapat bahwa yang menjadi acuan utama di dalam pembuatan sistem kompensasi ini adalah visi penilaian. Mathis dan Jackson ( 2002 :118 ) juga mendukung pendapat tersebut dengan mengatakan bahwa sistem kompensasi dalam organisasi harus dihubungkan dengan tujuan dan strategi organisasi tersebut.

### **2.2.2.3 Jenis-Jenis Kompensasi**

Belum ada suatu kesepakatan diantara para penulis buku manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) didalam penetapan jenis kompensasi ini. Karena itu didalam beberapa buku Manajemen Sumber daya Manusia (MSDM), pengelompokan jenis kompensasi ini masih berbeda-beda, sehingga dalam menafsirkan masalah jenis kompensasi berbeda-beda pula. Namun di dalam skripsi ini menurut Mathis dan Jackson (2002 : 118), membagi kompensasi atas dua jenis, yaitu intrinsik (internal) dan ekstrinsik (eksternal). Kompensasi intrinsik antara lain termasuk pujian yang lain dari kompensasi juga merupakan gambaran dari jenis kompensasi intrinsik.

Kompensasi ekstrinsik bersifat terukur, memiliki bentuk imbalan moneter maupun non moneter. Kompensasi ekstrinsik atau terukur, memiliki bentuk imbalan

moneter maupun non moneter. Kompensasi ekstrinsik atau terukur ini pun dibagi lagi oleh mereka atas dua jenis, yakni Kompensasi langsung dan Kompensasi tidak langsung. Kompensasi langsung meliputi gaji pokok dan gaji variabel, sedangkan kompensasi tidak langsung meliputi tunjangan karyawan. Mereka menggambarakannya sebagai berikut:

Gambar 2.1

Pembagian kompensasi menurut Mathis dan Jackson

Jenis	Kompensasi
Langsung	Gaji Pokok Upah Gaji Gaji Variabel Bonus Insentif Kepemilikan saham
Tidak Langsung	Tunjangan Asuransi kesehatan Libur pengganti Dana pension Kompensasi pekerja

Sumber: Mathis dan Jackson (2002 : 118 )

Kompensasi sendiri dikelompokkan ke dalam dua kelompok, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi bukan finansial. Selanjutnya kompensasi finansial ada yang langsung dan ada yang tidak langsung. Kompensasi finansial yang langsung dapat berupa gaji, upah, insentif, bonus, komisi dan lain sebagainya. Kompensasi finansial yang tidak langsung dapat berupa asuransi kesehatan, dana pensiun dan fasilitas dari perusahaan. Sedangkan kompensasi non finansial dapat berupa pekerjaan dan lingkungan.

Pendapat Panggabean (2002 : 118), membagi kompensasi keuangan langsung atas gaji, upah dan insentif (komisi dan bonus). Sedangkan kompensasi keuangan tidak langsung dapat berupa berbagai macam fasilitas dan tunjangan, contohnya seperti rumah dinas, tunjangan kesehatan, tunjangan pensiun, tunjangan pendidikan anak, kendaraan dinas, dan lain sebagainya.

#### **2.2.2.4 Komponen-Komponen Kompensasi**

##### **1. Gaji dan Upah**

Pengertian gaji dan upah menurut Hariandja (2002 : 245) mendefinisikan gaji sebagai: “Bayaran tetap yang diterima seseorang dan keanggotaannya dalam sebuah organisasi, dan upah adalah kata lain dari gaji yang seringkali ditunjukkan pada pegawai tertentu, biasanya pada pegawai bagian operasi.”

Penggabean ( 2002 : 77 ), definisi gaji adalah: “Imbalan finansial yang dibayarkan kepada karyawan secara teratur, dan upah adalah imbalan finansia

langsung yang dibayarkan kepada para pekerja berdasarkan jam kerja, jumlah barang dan pelayanan yang dihasilkan.

Dari definisi-definisi upah dan gaji diatas dapat disimpulkan bahwa upah dan gaji adalah sama-sama imbalan finansial langsung yang diterima oleh pekerja sebagai balas jasa dan diberikan oleh perusahaan secara teratur, yang membedakannya hanyalah waktu pemberiannya serta kepada siapa istilah tersebut diberikan. Sistem penggajian/pengupahan yang umumnya diterapkan selama ini adalah:

1. Sistem Waktu:

Besarnya gaji/upah dalam sistem ini ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, minggu, atau bulan. Administrasi pengupahan sistem waktu relatif mudah serta dapat diterapkan kepada karyawan tetap maupun harian.

2. Sistem Hasil (Output):

Besarnya upah dalam sistem ini ditetapkan atas kesatuan yang dihasilkan pekerja, seperti potong, meter, liter dan kilogram. Besarnya upah yang dibayar selalu didasarkan kepada banyaknya hasil yang dikerjakan bukan kepada lamanya waktu mengerjakannya. Sistem ini (sistem hasil) tidak dapat diterapkan pada karyawan tetap dan jenis pekerjaan yang tidak mempunyai standar fisik, seperti bagi karyawan administrasi, melainkan diterapkan kepada karyawan yang sifatnya bekerja secara tidak tetap pada suatu perusahaan, seperti buruh harian lepas.

Kebaikan sistem ini adalah memberikan kesempatan kepada karyawan yang bekerja bersungguh-sungguh serta yang berprestasi baik akan memperoleh balas jasa yang lebih besar. Namun kelemahannya adalah kualitas barang yang dihasilkan

kurang baik dan karyawannya tidak memiliki keterampilan (skill) yang maksimal sehingga mendapatkan balas jasa yang relatif kecil.

#### 1. Sistem Borongan

Suatu cara pengupahan yang menetapkan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Penetapan besarnya balas jasa berdasarkan sistem borongan ini cukup rumit, proses pengerjaannya relatif lama, serta banyak alat yang diperlukan untuk menyelesaikannya.

Faktor-faktor yang harus diperhitungkan perusahaan untuk menentukan tingkat upah/gaji yang kompetitif adalah:

- a. Penawaran dan permintaan tenaga kerja di pasar tenaga kerja.
- b. Organisasi serikat pekerja
- c. Kemampuan membayar
- d. Produktifitas
- e. Biaya kehidupan
- f. Peraturan pemerintah

#### 2. Bonus

Menurut Ruky (2001 : 185) mendefinisikan bonus sebagai: “Pemberian pendapatan tambahan bagi karyawan/pekerja yang hanya diberikan setahun sekali bila syarat-syarat tertentu dipenuhi.” Syarat-syarat pemberian bonus pada umumnya adalah :

- a. Bonus hanya dapat diberikan bila perusahaan memperoleh laba selama tahun fiscal yang telah berlalu. Karena bonus biasanya diambil dari keuntungan bersih yang diperoleh perusahaan.
- b. Bonus tidak diberikan secara merata kepada semua karyawan pada suatu perusahaan. Artinya, besarnya bonus harus dikaitkan dengan prestasi kerja individu atau prestasi kerja karyawan itu sendiri. Hal ini bukan berarti perusahaan tidak memiliki rasa keadilan, akan tetapi memang hanya orang yang memiliki prestasi yang baiklah yang akan mendapatkan bonus.

### 3. Insentif

Dijelaskan oleh Pannggaban (2002:77) mendefinisikan insentif sebagai: “imbalan langsung yang diberikan kepada karyawan karena produktifitasnya melebihi standar yang ditentukan”. Sistem insentif dibedakan ke dalam beberapa jenis, yaitu:

#### a. Scanion Plan

Scanion Plan adalah suatu sistem pemberian insentif, dimana semua pekerja akan berbagi hasil dengan perusahaan bila ternyata ada penghematan dalam biaya personel (labor cost).

#### b. The Rucker Plan dan Kaiser Stell Plan

Kedua program ini agak mirip dengan program Scanlon, tetapi menjadi lebih rumit sehingga tidak sepopuler Scanlon plan. Program ini hanya dilakukan

oleh peneliti yang memiliki keterampilan yang lebih karena memiliki tingkat kesulitan dalam pelaksanaannya.

c. System Piece Work

Sistem ini bersifat dengan individualistik dan memberikan hadiah kepada pekerja sesuai dengan porsi kontribusinya kepada peningkatan produktifitas.

Sistem ini terbagi atas dua juga, yaitu:

1. Upah Borongan

Dari system piece work sendiri yang paling mendasar yaitu pekerja dibayar berdasarkan apa yang telah mereka hasilkan atau kerjakan tanpa didasarkan pada waktu yang digunakan mereka untuk bekerja. System Piece work ini sendiri biasanya dilakukan oleh pekerja atau karyawan dalam jumlah yang banyak.

2. System Standart Hour

Merupakan bagian dari Sistem Piece Work yang sekarang ini populer. Tetapi system ini harus direncanakan dengan baik sebelum menerapkannya. Mula-mula harus diamati berapa lama waktu yang diperlukan oleh sang pekerja yang sudah cukup terlatih dan cakap untuk menghasilkan sebuah produk. Setelah jumlah waktu rata-rata diperoleh, dihitung berapa jumlah produk yang harus dihasilkan dalam waktu satu jam kerja atau untuk seluruh jam kerja efektif dalam satu shift tergantung pada kebijakan perusahaan dan kesepakatan dengan

serikat pekerja. Sistem ini lebih terorganisir dibandingkan dengan sistem upah borongan.

#### 4. Tunjangan

Hariandja (2001:245) juga mengatakan bahwa pemberian tunjangan tidak didasarkan pada produktifitas pegawai, tetapi didasarkan pada keanggotaannya sebagai seorang manusia yang memiliki banyak kebutuhan agar dapat menjalankan kehidupannya secara normal dan dapat bekerja lebih baik.

Mathis dan Jackson ( 2002 : 203 ) di dalam bukunya mendefinisikan tunjangan sebagai: “Imbalan tidak langsung yang diberikan kepada seorang karyawan atau sekelompok karyawan sebagai bagian dari keanggotaannya di perusahaan.” Sedangkan menurut Hariandja (2002 : 278) menyatakan bahwa: “Tunjangan adalah bentuk perhatian perusahaan terhadap pegawainya dengan memenuhi kebutuhannya akan rasa aman, sosial, pengakuan dan aktualisasi diri sehingga pegawai tersebut meningkat loyalitasnya terhadap perusahaan”. Adapun jenis-jenis tunjangan di kategorikan menjadi lima jenis yaitu:

- a. Pembayaran upah tidak bekerja dengan alasan tertentu
- b. Jaminan terhadap resiko kerja
- c. Program peningkatan kesehatan dan kesejahteraan
- d. Program yang berkaitan dengan pengembangan diri karyawan.
- e. Tunjangan yang diharuskan Undang-undang.



Dari semua bentuk-bentuk komponen insentif yang merupakan dari sistem kompensasi agar dapat berjalan dengan efektif dan efisien maka hal yang harus dilakukan adalah:

- a. Memenuhi kebutuhan dasar
- b. Mempertimbangkan adanya keadilan eksternal.
- c. Mempertimbangkan adanya keadilan internal.
- d. Pemberiannya disesuaikan dengan kebutuhan individu.

Hasibuan (2009:122) berpendapat bahwa: “Program kompensasi harus ditetapkan atas asas adil dan layak serta dengan memperhatikan Undang-undang perburuhan yang berlaku. “Prinsip adil dan layak harus mendapat perhatian dengan sebaik-baiknya supaya balas jasa yang diberikan dapat merangsang gairah dan kepuasan kerja karyawan. Adil berarti, besar kompensasi yang dibayar kepada setiap karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerjaan dan memilih persyaratan internal konsistensi.

Sedangkan Layak dan Wajar berarti, kompensasi yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal. Tolak ukur layak adalah relatif. Penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas batas upah minimal pemerintah dan eksternal konsistensi yang berlaku.

#### **2.2.2.5 Arti Penting Kompensasi**

Serta pekerja yang telah memberi atau mengorbankan tenaga dan pikirannya pada suatu perusahaan, baik itu perusahaan swasta maupun perusahaan pemerintah

akan mengharapkan kontra prestasi atau balas jasa berupa uang atau barang-barang yang disebut dengan *casu* dalam bentuk kebutuhan barang-barang pokok misalnya beras. Kompensasi (Gaji dan upah ) yang diberikan perusahaan kepada pekerja merupakan salah satu faktor penting yang perlu diperhatikan pimpinan demi kelancaran jalannya perusahaan.

Kompensasi yang layak merupakan pendorong bagi karyawan supaya bekerja lebih giat serta lebih bertanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan kepadanya. Jadi dapat dikatakan bahwa kompensasi (gaji dan upah) akan mempengaruhi penampilan karyawan. Salah satu fungsi manajemen personalia yang paling sulit adalah penentuan tingkat kompensasi moneter. Hal ini tidak hanya merupakan salah satu tugas yang paling rumit, tetapi juga yang paling penting, baik bagi organisasi maupun karyawan.

Penentuan tingkat kompensasi moneter penting bagi organisasi karena upah dan gaji seringkali merupakan satu-satunya biaya perusahaan terbesar. Sepanjang menyangkut organisasi, program-program kompensasi karyawan dirancang untuk melakukan tiga hal, yaitu:

- a. Untuk menarik para karyawan yang cakap ke dalam organisasi.
- b. Untuk memotivasi mereka mencapai prestasi yang unggul.
- c. Untuk menciptakan masa dinas yang panjang.

Penyusunan suatu rencana penggajian merupakan upaya mengevaluasi nilai pekerjaan secara relatif (melalui teknik evaluasi pekerjaan), dan kemudian menetapkan harga pekerjaan dengan menggunakan garis upah dan kelas gaji.

Kompensasi juga penting bagi organisasi, Karena jumlah pembayaran kepada karyawan dalam bentuk pengupahan dan balas jasa lainnya sering merupakan komponen-komponen biaya yang paling besar dan penting. Bagi manajemen, masalah kompensasi karyawan mungkin merupakan masalah personalia yang membingungkan dan paling sulit. Walaupun pengupahan harus mempunyai dasar yang logis dan dapat dipertahankan, hal ini mencakup banyak faktor-faktor emosional dari sudut pandangan para karyawan. Di samping itu, kompensasi mempunyai dampak penting terhadap perekonomian. Sumber pendapatan nasional datang dari kompensasi.

### **2.2.3 Motivasi**

#### **2.2.3.1. Pengertian Motivasi**

Menurut Marihot Tua Effendi Hariandja (2009:320) berpendapat bahwa motivasi kerja adalah sebagai faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha yang keras atau lemah”.

Menurut Wibowo (2010:379) 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.

Motivasi kerja merupakan kondisi psikologi dari hasil interaksi kebutuhan karyawan dan faktor luar yang mempengaruhi perilaku seorang karyawan. (Danim 2001 : 25) Motivasi adalah keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan dan mengarahkan perilaku kearah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan. (Berelson dan Stainer 2002 : 67).

Beberapa pendapat mengenai motivasi kerja yang dikemukakan para ahli diantaranya. Menurut A. A. Prabu Mangkunegara (2009:93), berpendapat bahwa motivasi adalah kondisi yang menggerakkan karyawan agar mampu mencapai tujuan dari motifnya.

Berbagai sumber pendapat diatas, dapat dikatakan bahwa kerja timbul dalam diri karyawan atau melalui rangsangan dari luar diri karyawan tersebut. Dalam sebuah organisasi, pemimpin dituntut memainkan peran yang lebih dalam menghasilkan output yang memuaskan dan terus berusaha lebih meningkatkan lagi hasil kerjanya. Selain itu, motivasi kerja dapat pula diartikan sebagai diartikan sebagai dorongan karyawan untuk melakukan tindakan Karena mereka ingin melakukannya. Sehingga apa yang dihasilkan dapat maksimal dan menguntungkan bagi perusahaan secara maksimal pula.

Maka motivasi dapat didefinisikan sebagai masalah yang sangat penting dalam setiap usaha kelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi, masalah motivasi dapat dianggap simpel karena pada dasarnya manusia mudah dimotivasi, dengan memberikan apa yang diinginkannya. Dalam pengharapan

motivasi kerja seseorang sangat ditentukan khusus yang akan dicapai orang yang bersangkutan. Harapan yang ingin dicapai karyawan antara lain:

- a. Upah atau gaji yang sesuai
- b. Keamanan kerja yang terjamin
- c. Kehormatan dan pengakuan
- d. Perlakuan yang adil
- e. Pimpinan yang cakap, jujur dan berwibawa
- f. Suasana kerja yang menarik
- g. Jabatan yang menarik

Teori ini dikemukakan oleh Herzlinger menyatakan bahwa karyawan yang memiliki motivasi lebih baik (tinggi) akan memperbaiki kesalahan atau merasa khawatir, jika produktifitas mereka di bawah tingkat penghargaannya (rendah). Untuk mengurangi kesalahan dan rasa kekhawatiran tersebut, mereka secara sukarela mencoba memperbaiki produktifitas mereka.

### **2.2.3.2 Indikator Motivasi**

Menurut Sondang P. 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 kewajiban dalam rangka pencapaian tujuan dan

berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya. Menurut definisi tersebut dapat dikemukakan bahwa indicator motivasi sebagai berikut:

1. Daya pendorong
2. Kemauan
3. Kerelaan
4. Membentuk keahlian
5. Membentuk keterampilan
6. Tanggung jawab
7. Kewajiban
8. Tujuan

### **2.2.3.3 Jenis-jenis Motivasi**

Malayu S.P Hasibuan (2008:150) mengemukakan bahwa terdapat dua jenis motivasi yang digunakan antara lain:

1. Motivasi Positif

Dalam motivasi positif pimpinan memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berpartisipasi 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 melakukan motivasi dengan memberikan hukuman bagi mereka yang bekerja dibawah standar yang ditentukan oleh perusahaan. Dengan memotivasi negatif ini, diharapkan semangat bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena takut dihukum, sehingga karyawan akan berusaha secara maksimal untuk memenuhi standar yang ditentukan tetapi untuk jangka waktu yang panjang dapat berakibat kurang baik.

#### **2.2.3.4 Tujuan Motivasi**

Menurut Hasibuan (2003) mengemukakan bahwa motivasi kerja di dalam suatu organisasi mempunyai maksud dan tujuan yang sangat luas dalam rangka pengembangan organisasi tersebut, antara lain :

- a. Meningkatkan gairah dan semangat kerja pegawai atau karyawan
- b. Meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang akhirnya meningkatkan kinerjanya
- c. Meningkatkan loyalitas dan integritas karyawan
- d. Meningkatkan kedisiplinan karyawan
- e. Meningkatkan kehadiran kerja karyawan

#### **2.2.3.5. Proses Motivasi**

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2001:150) dengan mengemukakan bahwa proses motivasi adalah sebagai berikut :

### 1. Tujuan

Dalam proses motivasi perlu ditetapkan terlebih dahulu tujuan dari organisasi tersebut, baru kemudian para karyawan di motivasi kearah tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan.

### 2. Mengetahui Kepentingan

Hal yang penting dalam komunikasi 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 terkordinir baik yang bisa mencapai tujuan perusahaan. Team work perusahaan penting karena dalam suatu perusahaan biasanya banyak bagian.

#### **2.2.3.6. Pentingnya Motivasi Bagi Karyawan**

Menurut Ishak (2003:13) mengemukakan bahwa pentingnya karyawan sebagai berikut:

- a. Rasa hormat (respect), yaitu memberikan rasa hormat dan penghargaan secara adil. Namun adil bukan berarti sama rata. Seperti dalam hal prestasi kerja, atasan tidak mungkin memberikan penghargaan pada semua orang. Memberikan penghargaan berdasarkan prestasi, kepangkatan, pengalaman, dan sebagainya.
- b. Informasi, yaitu dengan memberikan informasi kepada pegawai mengenai aktivitas organisasi, terutama tentang apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya.
- c. Usahakanlah mengubah perilaku sesuai dengan harapan bawahan. Dengan demikian ia mampu membuat pegawai berperilaku atau sesuai dengan apa yang diharapkan oleh organisasi
- d. Berikan hukuman kepada karyawan yang bersalah diruang yang terpisah, jangan menghukum di depan pegawai lain karena dapat menimbulkan frustasi dan merendahkan martabat.
- e. Tanpa mengetahui harapan karyawan dan perasaan apa yang ada dalam diri mereka, sangat sulit bagi pimpinan untuk memotivasi bawahan. Perasaan dimaksud

seperti rasa memiliki, rasa partisipasi, rasa bersahabat, rasa diteima dalam kelompok, dan rasa mencapai prestasi.

Menurut Marihot Tua Effendi Hariandja (2009: 320) berpendapat bahwa motivasi kerja adalah sebagai faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha yang keras atau lemah”.

Menurut Wibowo (2010: 379) 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 identitas bersifat terus menerus dan adanya tujuan.

## **2.2.4. Kinerja Karyawan**

### **2.2.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Mangkunegara (2004: 67) menyatakan “Kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Menurut Kusnadi (2003:64) menyatakan bahwa “Kinerja adalah setiap gerakan, perbuatan, pelaksanaan, kegiatan atau tindakan yang diarahkan untuk mencapai tujuan atau target tertentu”. Menurut Hasibuan (2003: 94) “Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesanggupan, serta waktu”.

Salah satu faktor dalam menentukan keberhasilan suatu perusahaan adalah karyawan. Agar tujuan perusahaan tercapai maka diperlukan karyawan yang mempunyai kinerja tinggi. Setiap karyawan dalam melaksanakan kewajiban atau tugas merasa bahwa hasil kerja mereka tidak terlepas dari penilaian atasan baik secara langsung maupun tidak langsung. Penilaian kerja digunakan untuk mengetahui kinerja seorang karyawan.

#### **2.2.4.2 Penilaian Kerja**

Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2006:382) menyatakan “Penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut pada karyawan.” Hasibuan (2003 :86) menyatakan penilaian kinerja adalah “Kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku kinerja karyawan serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya”. Dessler (2005: 310) menyatakan “*performance appraisal means evaluating an employee’s current and/or past performance relative to his or her performance standars*” yaitu bahwa penilaian kinerja berarti mengevaluasi karyawan pada saat sekarang dan atau masa lalunya yang berhubungan dengan standar kinerjanya. Dalam penilaian kinerja dinilai kontribusi karyawan terhadap organisasi selama periode tertentu, umpan balik kinerja memungkinkan karyawan mengetahui seberapa baik mereka bekerja jika dibandingkan dengan standar yang ditetapkan oleh organisasi.

### **2.2.4.3 Tujuan dan Kegunaan Penilaian kerja**

Penilaian kinerja karyawan berguna untuk perusahaan serta harus bermanfaat bagi karyawan. Hasibuan (2003: 88) menjelaskan bahwa tujuan dan kegunaan penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengatur kinerja yakni sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan di dalam perusahaan.
4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program pelatihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja, dan peralatan kerja.
5. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan kinerja yang baik.
6. Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan untuk mengobservasi perilaku bawahan supaya diketahui minat dan kebutuhan-kebutuhan bawahannya.
7. Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan atau kelemahan-kelemahan di masa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.

8. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
9. Sebagai kriteria di dalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan.
10. Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelamahan-kelmahan personel dan dengan demikian bisa sebagai bahan pertimbangan agar bisa diikutsetakan dalam program latihan kerja tambahan.
11. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
12. Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan.

Pada umumnya, penilaian kinerja dilakukan antara lain bertujuan untuk membantu manajer dalam mengambil keputusan penting dalam hal promosi, transfer, pemberhentian, dan gaji. Penilaian juga dilakukan untuk menentukan pengembangan yang dibutuhkan karyawan serta untuk memenuhi tujuan umpan balik yang ada terhadap karyawan serta untuk memenuhi tujuan umpan balik yang ada terhadap karyawan tentang bagaimana perusahaan memandang hasil kerja mereka.

#### **2.2.4.4 Metode Penilaian Kinerja**

Menurut Handoko (2001), terdapat beberapa metode penilaian prestasi kerja yang dapat dipilih, yaitu:

## 1. Metode-metode yang berorientasi pada masa lalu

Metode ini mempunyai kelebihan dalam hal pengakuan terhadap kinerja yang telah terjadi dan sampai derajat tertentu dapat diukur. Kelemhannya adalah bahwa kinerja di masa lalu tidak dapat diubah. Tetapi dengan mengevaluasi kinerja di masa lalu, para karyawan akan memperoleh umpan balik mengenai upaya-upaya mereka, umpan balik ini selanjutnya dapat mengerahkan pada perbaikan-perbaikan prestasi. Macam-macam teknik penilaian adalah sebagai berikut :

- a. Rating scale, pada teknik ini evaluasi subjektif dilakukan oleh penilai terhadap kinerja karyawan, dengan skala tertentu dari yang terendah sampai yang tertinggi.
- b. Checklist, teknik ini dimaksudkan untuk mengurangi beban penilai. Penilai tinggal memilih kalimat atau kata yang menggambarkan kinerja dan karakteristik karyawan.
- c. Teknik Peristiwa Kritis, merupakan teknik penilaian yang berdasarkan pada catatan penilai yang menggambarkan perilaku karyawan yang sangat baik atau sangat jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja. Catatan ini disebut dengan peristiwa kritis.
- d. Teknik Peninjauan Lapangan, teknik ini mewajibkan wakil dari ahli departemen personalia turun ke lapangan dan membantu para penyelia dalam penelitian mereka.
- e. Tes dan Observasi, apabila jumlah pekerjaan terbatas, penilaian kinerja dapat didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan. Tes dapat berupa tes tertulis atau program keterampilan.

f. Teknik Evaluasi Kelompok, penilaian ini biasanya dilakukan oleh penyelia atau atasan langsung. Teknik ini berguna untuk pengambilan keputusan kenaikan upah, promosi dan berbagai bentuk penghargaan organisasi karena dapat menghasilkan ranking karyawan dari yang terbaik sampai yang terjelek. Ada berbagai macam metode ini yaitu:

1. Metode Ranking, penilai membandingkan karyawan satu dengan yang lain untuk menentukan siapa yang lebih baik dan kemudian menempatkan setiap karyawan dari urutan yang terbaik sampai terjelek.
2. Grading atau Forced Distribution, pada metode ini penilaian memisahkan atau menyortir para karyawan ke dalam berbagai klasifikasi yang bermacam-macam.
3. Point Allocation Method, penilaian diberikan sejumlah nilai untuk dialokasikan diantara para karyawan dalam kelompok. Para karyawan yang lebih baik diberi nilai lebih besar daripada karyawan dengan prestasi jelek.

## **2. Metode Penilaian Berorientasi Masa Depan**

Pada metode penilaian ini memusatkan pada kinerja di waktu yang akan datang melalui penilaian potensi karyawan atau penetapan sasaran-sasaran kinerja dimasa mendatang. Teknik yang digunakan adalah sebagai berikut:

- a. Penilaian Diri, teknik ini berguna bila tujuan evaluasi adalah untuk melanjutkan pengembangan diri.
- b. Penilaian Psikologis, terdiri dari wawancara mendalam, tes psikologis, diskusi dengan atasan langsung dan review evaluasi lainnya. Evaluasi terhadap intelektual,

emosi, motivasi karyawan dan karakteristik hubungan pekerjaan lainnya sebagai hasil penilaian diharapkan bisa membantu untuk memperkirakan kinerja di waktu yang akan datang.

c. Pendekatan Management By Objectives (MBO), intinya bahwa setiap karyawan dan penyelia secara bersama menetapkan tujuan atau sasaran pelaksanaan kerja di waktu yang akan datang. Kemudian dengan menggunakan sasaran tersebut, di penilaian kinerja dilakukan secara bersama

d. Teknik Pusat Penilai, merupakan suatu bentuk penilaian karyawan yang distandarisasikan, dimana tergantung pada berbagai tipe penilaian dari penilai. Penilaian bisa meliputi wawancara mendalam, tes-tes psikologis, diskusi kelompok dan simulasi.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan kegiatan yang dilakukan oleh manajemen sebagai suatu proses evaluasi yang dilakukan dengan membandingkan standar hasil pekerjaan yang telah ditetapkan perusahaan dengan hal-hal yang telah diberikan karyawan kepada perusahaan.

#### **2.2.4.5 Faktor-Faktor Pengukur Kinerja**

Menurut Gomes (2000: 142) ukuran kinerja yang bersifat kuantitatif seperti satuan-satuan produksi dan volume penjualan menghasilkan pengukuran yang konsisten secara relatif. Kriteria-kriteria yang sifatnya subyektif, seperti sikap, kreativitas dan kerjasama menghasilkan pengukurannya yang kurang konsisten, tergantung pada siapa yang mengevaluasi dan bagaimana pengukuran itu dilakukan.



Menurut Soeprihanto dalam Martoyo (2000: 129) salah satu dari fungsi pemberian kompensasi adalah pengalokasian sumber daya manusia secara efisien. Fungsi ini menunjukkan bahwa pemberian kompensasi yang cukup baik pada karyawan yang berprestasi baik, akan mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih baik dan kearah pekerjaan-pekerjaan yang lebih produktif.

Menurut Robbins (2002: 260) ada 3 kriteria untuk mengetahui kinerja seseorang yang hasil kerja perorangan (individual task outcomes). Perilaku (Behaviours), dan sifat (Traits). Berikut definisi mengenai masing-masing kriteria tersebut.

1. Hasil kerja perorangan, jika mengutamakan hasil akhir lebih dari sekedar alat, maka pihak manajemen harus mengevaluasi hasil kerja dari seseorang pekerja dengan menggunakan hasil kerja, seseorang manajer perencana dapat menentukan kriteria untuk kuantitas yang produksi, sisa yang dihasilkan, dan biaya per unit produksi. Demikian pula, seorang penjual dapat dinilai dari seluruh penjualan, dan jumlah rekening pelanggan baru.
2. Perilaku, dalam banyak kasus, tidak mudah untuk mengidentifikasi hasil tertentu sebagai hasil tertentu sebagai hasil langsung dari kegiatan seorang pekerja. Hal ini terutama sekali terlihat pada staff personalia dan perorangan yang memiliki tugas kerja intrinsik sebagai bagian kelompok. Pada kasus selanjutnya kinerja kelompok dapat dievaluasi dengan segera, akan tetapi kontribusi dari setiap anggota kelompok sulit atau tidak mungkin diidentifikasi dengan jelas. Dalam hal ini bukanlah keanehan manajemen

untuk mengevaluasi perilaku para pekerja. Berdasarkan contoh sebelumnya, perilaku seorang manajer pelaksana dapat digunakan sebagai tujuan evaluasi kerja, yang mencakup ketepatan waktu dalam memberikan laporan bulanan atau kesesuaian gaya kepemimpinan yang diperlihatkan manajer. Perilaku seorang tenaga penjualan dapat diukur dalam suatu rata-rata berdasarkan kontak kunjungan yang dibuat per hari atau hari sakit yang digunakan per tahun.

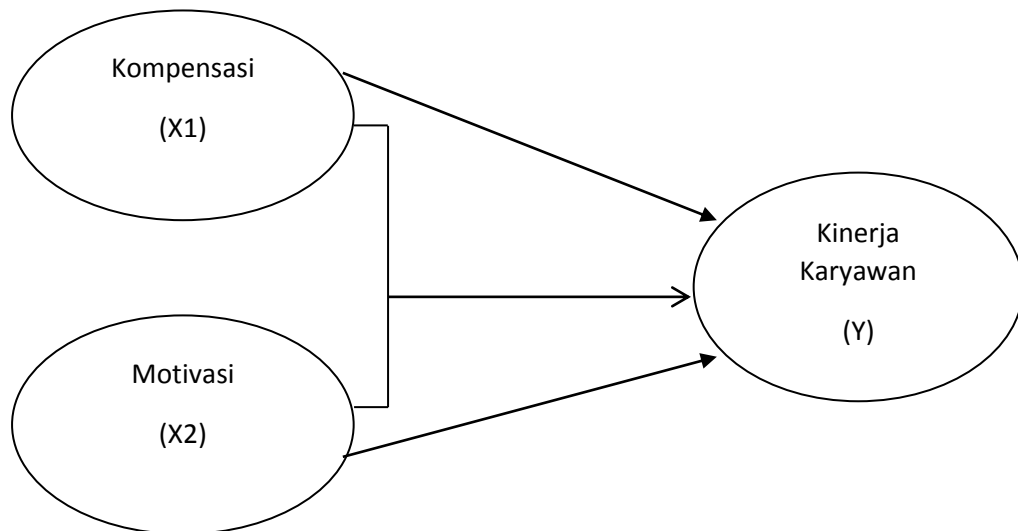
3. Sifat, bagian paling lemah dari kriteria, sesuatu yang masih digunakan secara luas oleh organisasi, yaitu sifat perorangan (traits). Kita mengatakan faktor sifat ini akhirnya dihilangkan dari kinerja aktual dari pekerjaan itu sendiri. Sifat-sifat seperti “Sikap yang baik”, memperlihatkan “rasa percaya diri”, “dapat diandalkan”, atau “mampu bekerja sama”, “kelihatan sibuk”, atau “memiliki banyak pengalaman”, dapat ataupun tidak dapat dihubungkan dengan hasil tugas yang positif, tetapi hanya seseorang yang naif yang akan mengesampingkan realita bahwa faktor sifat tersebut jarang digunakan di dalam organisasi sebagai kriteria penilaian tingkat kinerja seorang pekerja.

Diharapkan dengan adanya pemberian kompensasi yang sesuai maka dapat meningkatkan kinerja karyawan. Dengan adanya kompensasi yang sesuai maka dapat menimbulkan tingkat kinerja yang tinggi, dan sebaliknya jika kompensasi yang diberikan tidak sesuai maka dapat menimbulkan kinerja yang rendah.

### 2.3 Kerangka Konseptual

Gambar 2.3

Kerangka Konseptual



### 2.4 Hipotesis

Berdasarkan tujuan penelitian, landasan teori, dan kerangka konseptual di atas, maka hipotesis yang dianjurkan pada penelitian ini adalah:

1. Diduga Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan Perum Perhutani kota Surabaya.

2. Diduga Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan Perum Perhutani,
3. Diduga Kompensasi dan Motivasi berpengaruh simultan signifikan terhadap Kinerja karyawan Perum PERHUTANI

Dari hasil penelitian ini ditemukan yakni motivasi memiliki pengaruh lebih besar daripada kompensasi sebesar 2,978 pada uji T, sedangkan kompensasi sebesar 2,377. Walaupun demikian Kompensasi dan Motivasi sama-sama berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Karyawan.

Motivasi memiliki nilai lebih tinggi dari kompensasi dikarenakan di Perum Perhutani kota Surabaya memiliki beberapa faktor, yaitu :

1. Ditemukan bahwa hubungan antara karyawan terjalin dengan baik begitu juga dengan atasan
2. Perusahaan memberikan promosi jabatan pada setiap karyawan yang berprestasi.

Sedangkan kompensasi memiliki nilai yang rendah dari motivasi di Perum Perhutani kota Surabaya, yaitu pemberian komisi tidak sesuai dengan prestasi kerja.