BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Penilaian Kinerja

2.1.1.1 Pengertian Penilaian Kinerja

Didalam suatu organisasi atau perusahaan perlu adanya evaluasi pekerjaan yang dilakukan oleh atasan terhadap karyawan untuk memperbaiki kelemahan dan meningkatkan produktivitas kerja demi tercapainya tujuan perusahaan. Untuk itu perlu dilakukan kegiatan penilaian kinerja secara berkala pada masa lalu dan masa yang akan datang.

Sedarmayanti (2008:260), mengatakan bahwa penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

"Penilaian kinerja adalah sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang karyawan telah melaksankan pekerjaannya secara keseluruhan".

Veithzal Rivai (2008:309), mengatakan bahwa penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

"Penilaian kinerja adalah suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran".

Menurut Sadili Samsudin (2006:159), mengatakan bahwa penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

"Penilaian kinerja adalah proses oleh organisasi untuk mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan".

Ketiga pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah suatu sistem yang digunakan untuk menilai, mengukur, mengetahui serta mengevaluasi kinerja karyawan atas pekerjaan yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan kepada mereka.

2.1.1.2 Tujuan Penilaian Kinerja

Veithzai Rivai (2008:311), mengemukakan bahwa suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan pada dua alasan pokok yaitu :

1. Manajer memerlukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang SDM di masa yang akan dating.
2. Manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawannya untuk memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk perkembangan karier dan memperkuat kualitas hubungan antarmanajer yang bersangkutan dengan karyawannya.

2.1.1.3 Jenis-Jenis Penilaian Kinerja

Veithzai Rivai (2008:323), mengemukakan bahwa jenis-jenis penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

1. Penilaian hanya oleh atasan
2. Penilaian oleh kelompok lini: atasan dan atasanya lagi bersama-sama membahas kinerja dari bawahanya yang dinilai.
3. Penilaian oleh kelompok staf: atasan meminta satu atau lebih individu untuk bermusyawarah dengannya; atasan langsung yang membuat keputusan akhir.
4. Penilaian melalui keputusan komite: sama seperti pada pola sebelumnya kecuali bahwa manajer yang bertanggung jawab tidak lagi mengambil keputusan akhir; hasilnya didasarkan pada pilihan mayoritas.
5. Penilaian berdasarkan peninjauan lapangan: sama seperti pada kelompok staf, namun melibatkan wakil dari pimpinan pengembangan atau departemen SDM yang bertindak sebagai peninjau yang indevenden.
6. Penilaian oleh bawahan dan sejawat.

2.1.1.4 Metode Penilaian Kinerja

Veithzal Rivai (2008:324), mengatakan bahwa metode atau teknik penilaian kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

1. Penilaian yang berorientasi pada masa lalu

Dengan mengevaluasi prestasi kinerja dimasa lalu, karyawan dapat memperoleh umpan balik dari upaya-upaya mereka. Umpan balik ini selanjutnya bisa mangarah kepada perbaikan-perbaikan prestasi. Teknik-teknik penilaian ini meliputi :

a. Skala Peringkat (*Rating Scale*)

   Skala peringkat merupakan metode yang paling tua dan paling banyak digunakan dalam penilaian prestasi, dimana para penilai diharuskan melakukan suatu penilaian yang berhubungan dengan hasil kerja karyawan dalam skala-skala tertentu, mulai dari yang paling rendah sampai dengan yang paling tinggi.

b. Daftar Pertanyaan (*Checklist*)

   Penilaian berdasarkan metode ini terdiri dari sejumlah pertanyaan yang menjelaskan beraneka macam tingkat perilaku bagi suatu pekerjaan tertentu. Penilai tinggal memilih kata atau pernyataan yang menggambarkan karakteristik dari hasil kerja karyawan. Selain itu, sebagai penilai biasanya atasan langsung.

c. Metode Catatan Prestasi

   Metode ini memberikan informasi secara khusus mengenai kinerja karyawan yang digunakan untuk menghasilkan laporan tahunan tentang kontribusi seorang karyawan dalam satu tahun. Kemudian laporan tersebut diserahkan kepada atasan untuk memberikan saran-saran tentang hasil kerjanya untuk masa yang akan datang.

d. Skala Peringkat Dikaitkan Dengan Tingkah Laku (*Behaviorally Anchored Rating Scale*-BARS)

Metode ini merupakan suau cara penialain prestasi kerja karyawan untuk satu kurun waktu tertentu dimasa lalu dengan mengaitkan skala peringkat prestasi kerja dengan perilaku tertentu.

e. Pendekatan Evaluasi Komparatif (*Comparative Evaluation Approach*)

Metode ini menggunakan perbandingan prestasi kerja seseorang dengan karyawan lain yang menyelenggarakan kegiatan sejenis.

2. Metode Penilaian Berorientasi Masa Depan

Metode Penilaian Berorientasi Masa Depan menggunkan asumsi bahwa karyawan tidak lagi sebagai objek penilaian yang tunduk dan tergantung pada penyelia, tetapi mkaryawan dilibatkan dalam proses penilaian. Teknik-teknik penilaian ini meliputi :

a. Penilaian Diri Sendiri (*Self Appraisal*)

Penilaian diri sendiri adalah penilaian yang dilakukan oleh karyawan sendiri dengan harapan karyawan tersebut dapat lebih mengenal kekuatan-kekuatan dan kelemahannya sehingga mampu mengidentifikasi aspek-aspek perilaku kerja yang perlu diperbaiki pada masa yang akan datang.

b. Manajemen Berdasarkan Sasaran (*Management By Objective*)

Management By Objective (MBO) berarti Manajemen Berdasarkan Sasaran, artinya adalah suatu bentuk penilaian dimana karyawan dan penyelia bersama-

sama menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan kerja di waktu yang akan datang.

c. Penilaian Secara Psikologis

Penilaian Secara Psikologis adalah proses penuilaian yang dilakukan oleh para ahli psikologi untuk mengetahui potensi seseorang yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan seperti kemampuan intelektual, motivasi, dan lain-lain yang bersifat psikologis.

d. Pusat Penilaian (*Assesment Center*)

Assesment center atau pusat penilaian adalah penilaian yang dilakukan melaului serangkaian teknik penilaian dan dilakukan oleh sejumlah penilai untuk mengetahui potensi seseorang dalam melakukan tanggungjawab yang lebih besar.

2.1.1.5 Manfaat penilaian Kinerja

Sedarmayanti (2008:264), mengatakan bahwa manfaat penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan prestasi kerja

   Dengan adanya penilaian, baik pimpinan maupun karyawan memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan/prestasinya.

2. Memberi kesempatan kerja yang adil

   Penilaian akurat dapat menjamin karyawan memperoleh kesempatan menempati sisi pekerjaan sesuai kemampuannya.

3. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan

   Melalui penilaian kinerja, terditeksi karyawan yang kemampuannya rendah sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk mengembangkan kemampuan mereka.

4. Penyesuaian kompensasi

   Melaui penilaian, pimpinan dapat mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi, dan sebagainya.

5. Keputusan promosi dan demosi

   Hasil penilaian kinerja dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan untuk mempromosikan atau mendemosikan karyawan.

6. Mendiagnosis keslahan desain pekerjaan

   Kinerja yang buruk mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis kesalahan tersebut.

7. Menilai proses rekrutmen dan seleksi

   Kinerja karyawan baru yang rendah dapat mencerminkan adanya penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi.

2.1.1.6 Aspek-aspek Yang Dinilai Dalam Penilaian Kinerja

Sedarmayanti (2008:268), mengemukakan bahwa dalam melakukan penilaian pelaksanaan pekerjaan/prestasi kerja, yang dapat dibedakan dalam aspek penilaian. Aspek penilian adalah hal yang pada dasarnya merupakan sifat atau ciri yang dapat

menunjukkan pelaksanaan suatu pekerjaan tertentu dapat berjalan dengan lancar dan berhasil dengan baik. Ciri pelaksanaan pekerjaan yang berhasil digunakan kembali untuk menilai setiap pelaksanaan pekerjaan yang bersangkutan secara rutin.

Terdapat tujuh aspek untuk mengukur penilaian kinerja menurut Sedarmayanti, yaitu :

1. Prestasi Kerja

   Penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan oleh karyawan tersebut mengenai uraian pekerjaannya.

2. Tanggungjawab

   Kejadian karyawan dalam mempertanggung jawabkan kebijaksanannya, pekeerjaan dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang digunakannya, perilaku serta hasil kerja dari bawahannya.

3. Ketaatan

   Ketaatan yaitu karyawan mentaati segala peraturan yang ditetapkan oleh sebuah perusahaan atau organisasi.

4. Kejujuran

   Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya, memenuhi perjanjian baik untuk dirinya sendirimaupun terhadap orang lain seperti kepada para bawahannya.

5. Kerjasama

   Kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerjasama dengan karyawan lain, sehingga hasil pekerjaan akan lebih baik.

6. Prakarsa (inisiatif)

   Kemampuan berfikir yang rasional dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisa, menilai, menciptakan, memberikan alasan, mendapat kesimpulan dan membuat keputusan.

7. Kepemimpinan

   Kemampuan untuk memimpin, mempengaruhi, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.

2.1.2 Kompensasi

2.1.2.1 Pengertian Kompensasi

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

Menurut Veithzal Rivai (2008:357) kompensasi dapat didefinisikan sebagai berikut :

"Kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan".

Henry Simamora (2004:442), mendefinisikan kompensasi adalah sebagai berikut :

"Kompensasi (compensation) meliputi imbalan finansial dan jasa nirwujud serta tunjangan yang diterima oleh para karyawan sebagai bagian dari hubungan kepegawaian. Kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi".

Sedarmayanti (2008:239), mendefinisikan kompensasi adalah sebagai berikuut :

"kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa kerja mereka".

Sadili Samsudin (2006:187, mendefinisikan kompensasi adalah sebagai berikuut :

"Kompensasi merupakan pemberian balas jasa, baik secara langsung berupa uang (*financial*) maupun tidak langsung berupa penghargaan (*non-financial*)".

Dari pengertian-pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan balas jasa yang diterima oleh karyawan baik berupa uang (*financial*) maupun penghargaan (*non-financial*) atas kontribusi kerja mereka kepada perusahaan baik berupa financial atau non financial.

2.1.2.2 Tujuan Pengelolaan Kompensasi

Secara umum, tujuan pengelolaan kompensasi adalah membantu organisasi mencapai keberhasilan strategis dan menjamin hak internal dan eksternal secara adil. Menurut Sedarmayanti (2008:239) Tujuan pengelolaan kompensasi :

1. Mendapatkan karyawan yang cakap/mampu
2. Menggaji karyawan yang ada sekarang
3. Menjamin hak yang adil
4. Memberi penghargaan pada prilaku yang diharapkan
5. Mengendalikan biaya
6. Patuh pada peraturan yang berlaku
7. Memudahkan pengertian
8. Efisiensi administratif lebih lanjut

Untuk mencapai tujuan pengelolaan kompensasi, tahap yang harus dilakukan antara lain :

Tahap 1 :

Mengevaluasi setiap pekerjaan dengan memanfaatkan informasi analisis pekerjaan guna menjamin hak internal yang ada berdasarkan pada nilai relatuf setiap pekerjaan.

Tahap 2 :

Melakukan penetapan gaji dan upah untuk menetapkan hak eksternal yang adil berdasarkan tarif yang dibayarkan di pasar kerja.

Tahap 3 :

Menghargai setiap pekerjaan untuk menentukan tarif pembayaran berdasarkan hak internal dan eksternal yang adil.

2.1.2.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi

Menurut Veithzal Rivai (2004:363) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi terbagi menjadi dua yaitu :

1. Pengaruh Lingkungan Eksternal pada Kompensasi

Diantara faktor-faktor yang mempengaruhi upah dan kebijakan kompensasi adalah sesuatu yang berada diluar perusahaan, seperti: pasar tenaga kerja, kondisi ekonomi, peraturan pemerintah, dan serikat pekerja.

a. Pasar Tenaga Kerja

pasar tenaga kerja mempengaruhi desain kompensasi dalam dua cara. *Pertama,* tingkat persaingan tenaga kerja sebagian menentukan batas rendah atau *floor* tingkat pembayaran. Jika tingkat pembayaran suatu perusahaan terlalu rendah, tenaga kerja yang memenuhi syarat tidak akan bersedia bekerja diperusahaan itu. *Kedua*, pada saat yang sama, mereka menekan pengusaha untuk mencari alternatif, seperti penyediaan tenaga kerja asing, yang harganya mungkin lebih rendah, atau teknologi yang mengurangi kebutuhan tenaga kerja.

b. Kondisi Ekonomi

salah satu aspek yang juga mempengaruhi kompensasi sebagai salah satu faktor eksternal adalah kondisi-kondisi ekonomi industri, terutama derajat tingkat persaingan, yang mempengaruhi kesanggupan untuk membayar perusahaan itu dengan gaji tinggi.

c. Peraturan Pemerintah

pemerintah secara langsung mempengaruhi tingkat kompensasi melalui pengendalian upah dan petunjuk yang melarang peningkatan dalam kompensasi untuk para pekerja tertentu pada waktu tertentu, dan hukum yang menetapkan tingkat tarif upah minimum, gaji, pengaturan jam kerja, dan mencegah diskriminasi. Pemerintah juga melarang perusahaan mempekerjakan pekerja anak-anak dibawah umur (yang telah ditetapkan).

d. Serikat Pekerja

Pengaruh eksternal penting lain pada suatu program kompensasi kerja dalah serikat kerja. Kehadiran serikat pekerja diperusahaan sektor swasta diperkirakan meningkat upah 10 sampai 15 persen dan menaikan tunjangan sekitar 20 sampai 30 persen. Juga, perbedaan upah antara perusahaan yang mempunyai serikat pekerja dengan yang tidak mempunyai serikat pekerja tampak paling besar selama periode resesi dan paling kecil selama periode infalsi.

2. Pengaruh Lingkungan Internal pada Kompensasi

Ada beberapa faktor internal yang mempengaruhi upah: ukuran, umur, anggaran tenaga kerja perusahaan dan siapa yang dilibatkan untuk membuat keputusan upah untuk organisasi.

a. Anggaran Tenaga Kerja

Anggaran tenaga kerja secara normal, identik dengan jumlah uang yang tersedia untuk kompensasi karyawan tahunan. Tiap-tiap unit perusahaan dipengaruhi oleh ukuran anggaran tenaga kerja. Suatu anggaran perusahaan tidak secara normal menyatakan secara tepat jumlah uang yang dialokasikan kemasing-masing karyawan melainkan berapa banyak yang tersedia untuk unit atau divisi.

b. Siapa yang membuat keputusan kompensasi

Kita lebih mengetahui siapa yang membuat keputusan kompensasi disbanding sekitar beberapa faktor lain, tetapi masalah ini bukan suatu hal sederhana. Keputusan atas berapa banyak yang harus dibayar, system apa yang dipakai, manfaat apa untuk ditawarkan, dan sebagainya, dipengaruhi dari bagian atas hingga dibawah perusahaan.

2.1.2.4 Jenis-Jenis Kompensasi

Menurut Veithzal Rivai (2004 : 358) kompensasi terbagi menjadi dua yaitu sebagai berikut :

1. Kompensasi Finansial,

   Kompensasi finansial terdiri atas dua yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung (tunjangan).

   a. Kompensasi finansial langsung terdiri atas Pembayaran pokok (gaji, upah), pembayaran prestasi, pembayaran insentif, komisi, bonus, bagian keuntungan, opsi saham, sedangkan pembayaran tertangguh meliputi tabungan hari tua, saham komulatif.

   b. Kompensasi finansial tidak langsung terdiri atas proteksi yang meliputi asuransi, pesangon, sekolah anak, pensiun. Kompensasi luar jam kerja meliputi lembur, hari besar, cuti sakit, cuti hamil, sedangkan berdasarkan fasilitas meliputi rumah, biaya pindah, dan kendaraan.

2. Kompensasi Non Finansial.

   Kompensasi non finansial terdiri atas karena karir yang meliputi aman pada jabatan, peluang promosi, pengakuan karya, temuan baru, prestasi istimewa, sedangkan lingkungan kerja meliputi dapat pujian, bersahabat, nyaman bertugas, menyenangkan dan kondusif.

2.1.2.5 Tantangan-Tantangan Dalam Kompensai

Sebagian besar metode-metode untuk menentukan pembayaran harus bias melakukan keputusan yang tepat ketika tantangan timbul. Implikasi inilah yang menjadi alas an analis membuat penyesuaian lebih lanjut untuk menentukan kompensasi. Menurut Veithzal Rivai (2008:372) tantangan-tantangan dalam kompensasi antara lain :

1. Tujuan Strategik

   Manajemen kompensasi tidak hanya dibatasi pada keadilan internal dan eksternal saja. Hal itu juga dpat digunakan untuk strategi perusahaan yang lebih jauh.

2. Tingkat Upah Berlaku

   Tekanan pasar dapat menyebabkan beberapa pekerjaan dibayar lebih mahal dari pada nilai relatif pekerjaan mereka. Pergeseran demografi dan hubungan suplai dan permintaan tenaga kerja relatif mempengaruhi kompensasi.

3. Kukuatan Serikat Pekerja

   Serikat pekerja mempunyai kekuatan daya tawar yang relative tinggi dalam penentuan upah karyawan, khususnya untuk anggota serikat. Termasuk didalamnya serikat berperan sebagai pemasok calon-calon karyawan yang bermutu.

4. Kendala Pemerintah

   Kendala pemerintah dapat berupa undang-undang ketenagakerjaan, peraturan pemerintah, dan kebijakan yang dianggap kurang adil, baik ditinjau dari segi kepentingan perusahaan maupun karyawan itu sendiri.

5. Pemerataan Pembayaran

   Pemerataan pembayaran yang dilakukan tiap perusahaan sangant didasarkan pada persamaan hak dan persamaan pekerjaan.

6. Penyesuaian dan Strategi Kompensasi

   Kebanyakan perusahaan memiliki strategi dan kebijakan kompensasi dimana gaji dan upah dapat disesuaikan setiap waktu.

7. Tantangan Kompensasi Internasional

   Globalisasi bisnis mempengaruhi manajemen kompensasi. Analis kompensasi harus memfokuskan tidak hanya pada aspek keadilan, tetapi juga pada daya saing. Perusahaan-perusahaan yang mampu berkompetisi secara global dapat memanfaatkan survey gaji lokal di negaranya yang mungkin menjamin terdapatnya keadilan di pasar kerja.

8. Produktivitas dan Biaya

   Dalam keadaan apapun sebuah perusahaan memiliki komitmen untuk memperoleh keuntungan usaha agar dapat tetap hidup.

2.1.2.6 Komponen-Komponen Kompensasi

Menurut Veithzal Rivai (2008:360), komponen-komponen kompensasi terdiri dari :

a) Gaji

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan.

b) Upah

Upah merupakan imbalan financial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan.

c) Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan.

d) Kompensasi tidak langsung (Fringe Benefit)

Fringe benefit merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan para karyawan. Contohnya, berupa fasilitas-fasilitas seperti asuransi, tunjangan-tunjangan, uang pensiun dan lain-lain.

2.1.3 Motivasi Kerja

2.1.3.1 Pengertian Motivasi Kerja

Kata motivasi (*motivation)* kata dasarnya adalah motif (*motive*) yang berarti dorongan, sebab atau alasan seseorang melakukan sesuatu. Dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/kegiatan, yang berlangsung secara sadar. Selain itu motivasi dapat diartikan sebagai dorongan individu untuk melakukan tidakan kaerna mereka ingin melakukanya. Apabila individu termotivasi, maka akan membuat pilihan yang positif untuk melakukan sesuatu, karena dapat memuaskan keinginan mereka.

Menurut I Gusti Ngurah (dikutip dari Eka Suryaningsih Wardani, 2009), definisi motivasi adalah sebagai berikut :

"Motivasi adalah serangkaian dorongan yang dirumuskan secara sengaja oleh pimpinan perusahaan yang ditujukkan kepada karyawan agar mereka bersedia secara ikhlas melakukan perilaku tertentu yang berdampak kepada peningkatan kinerja dalam rangkaian pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya".

Menurut Sadili Samsudin (2005:281), mengemukakan bahwa motivasi adalah sebagai berikut :

"Motivasi adalah proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan".

Menurut Veithzal rivai (2008:455), mengemukakan bahwa motivasi adalah sebagai berikut :

"Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu".

Menurut Hariandja (2002:321) menyatakan bahwa motivasi :

"Sebagai faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha yang keras atau lemah"

Dari pengertian-pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah serangkaian sikap, nilai-nilai dan dorongan dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja untuk melakukan suatu pekerjaan dalam rangkaian pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya.

2.1.3.2 Faktor-Faktor yang mempengaruhi Motivasi

Motivasi dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat dibedakan atas faktor intern dan faktor ekstern dari seseorang. Menurut Edy Sutrisno (2009:124) diantaranya :

1) Faktor internal, meliputi keinginan untuk dapat hidup, keinginan untuk dapat memiliki, keinginan untuk memperoleh penghargaan, keinginan untuk memperoleh pengakuan dan keinginan untuk berkuasa.
2) Faktor eksternal, meliputi kondisi lingkungan kerja, kompensasi yang memadai, supervisi yang baik, adanya jaminan pekerjaan, adanya penghargaan atas prestasi, peraturan yang fleksibel, status dan tanggung jawab.

2.1.3.3 Jenis-Jenis Motivasi

Suwatno (2001:146), mengatakan bahwa jenis-jenis motivasi adalah sebagai berikut :

1. Motivasi Positif

   Motivasi positif yaitu motivasi yang diberikan manajer untuk memotivasi atau merangsang karyawan bawahan dengan memberikan hadiah kepada yang berprestasi, sehingga meningkatkan semangat untuk bekerja.

2. Motivasi Negatif

   Motivasi negatif yaitu motivasi yang diberikan manajer kepada karyawan bawahan agar mau bekerja dengan sungguh-sungguh dengan memberikan hukuman. Hal ini dalam jangka waktu pendek akan meningkatkan semangat kerja karena karyawan takut mendapat hukuman. Namun dalam jangka waktu panjang hal tersebut akan menimbulkan dampak kurang baik.

Penggunaan kedua jenis motivasi tersebut harus tepat dan seimbang supaya dapat meningkatkan semangat kerja karyawan. Yang jadi masalah ialah kapan motivasi posotif dan motivasi negatif dapat efektif merangsang gairah kerja karyawan. Motivasi positif efektif untuk jangka panjang sedangkan motivasi negatif efektif untuk jangka pendek. Akan tetapi, manajer harus konsisten dan adil dalam menerapkannya.

2.1.3.4 Model Motivasi

Para manajer umumnya mempunyai berbagai pandangan tentang motivasi dengan pendekatan model-model motivasi tertentu. Menurut Sadili Samsudin (2005:284), ada tiga model motivasi yaitu :

1. Model Tradisional

   Dalam hal ini aspek yang sangat penting dari pekerjaan para manajer adalah membuat para karyawan dapat menjalankan pekerjaan mereka yang membosankan dan berulang-ulang dengan cara yang paling efisien.

2. Model Hubungan Manusiawi (Human Relation Model)

   Model ini lebih menekankan dan menganggap penting adanya faktor kontak sosial yang dialami para karyawan dalam bekerja daripada faktor imbalan seperti dikemukakan faktor tradisional.

3. Model Sumber Daya Manusia (Human Resources Model)

   Model ini timbul sebagai kritik terhadap model hubungan manusiawi.

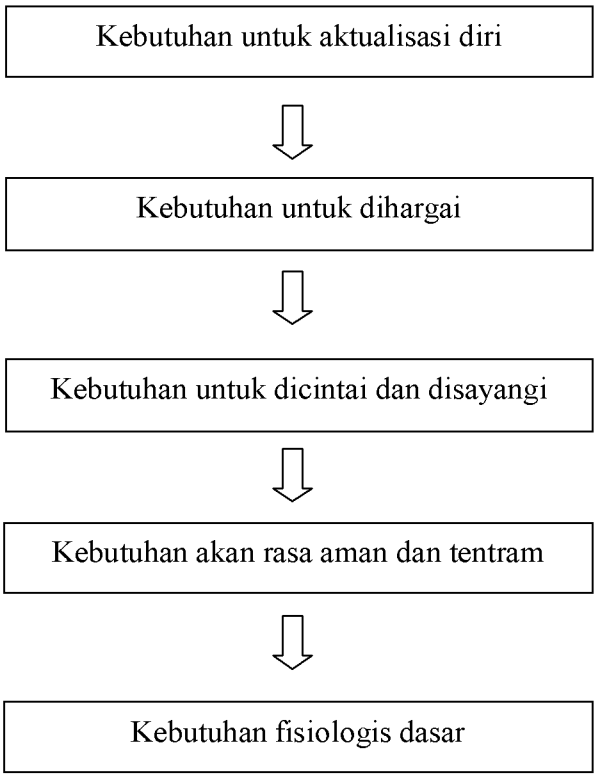
2.1.3.5 Teori Motivasi

Menurut Sadili Samsudin (2006:283), mengatakan bahwa salah satu teori motivasi yang banyak mendapat sambutan yang amat positif di bidang manajemen organisasi adalah teori *'Hierarki Kebutuhan'* yang dikemukakan Abraham Maslow.

Menurut Maslow, setiap individu memiliki kebutuhan-kebutuhan yang tersusun secara hierarki dari tingkat yang paling mendasar sampai pada tingkatan

yang paling tinggi. Setiap kali kebutuhan pada tingkatan paling rendah telah terpenuhi maka akan muncul kebutuhan lain yang lebih tinggi. Pada tingkat yang paling bawah, dicantumkan berbagai kebutuhan dasar yang bersifat biologis. Pada tingkatan yang lebih tinggi dicantumkan berbagai kebutuhan yang bersifat sosial. Pada tingkatan yang paling tinggi dicantumkan kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri.

Hierarki Kebutuhan Menurut Abraham Maslow



:

Sumber : *Manajemen Sumber Daya Manusia*

Gambar 2.1

Hierarki Kebutuhan Menurut Abraham Maslow

Dalam suatu organisasi atau perusahaan, kebutuhan-kebutuhan tersebut diterjemahkan sebagai berikut :

a. Kebutuhan fisikologis dasar, seperti makanan, pakaian, perumahan dan fasilitas-fasilitas dasar lainnya yang berguna untuk kelangsungan hidup pekerja.
b. Kebutuhan akan rasa aman, seperti lingkungan kerja yang bebas dari segala bentuk ancaman, keamanan jabatan atau posisi, status kerja yang jelas, dan keamanan alat yang dipergunakan
c. Kebutuhan untuk dicintai dan disayangi, seperti interaksi dengan rekan kerja, kebebasan melakukan aktivitas sosial, dan kesempatan yang diberikan untuk menjalin hubungan yang akrab dengan orang lain.
d. Kebutuhan untuk dihargai, seperti pemberian penghargaan (reward) dan mengakui hasil karya individu.
e. Kebutuhan aktualisai diri, seperti kesempatan dan kebebasan untuk merealisasikan cita-cita atau harapan individu, kebebasan untuk mengembangkan bakat atau talenta yang dimiliki.

2.1.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti / Tahun Penelitian	Variabel	Kesimpulan & Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Nana Darna (2010)	Pengaruh penilaian kinerja terhadap motivasi berprestasi dan kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kabupaten Ciamis	Penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT. Pos Inonesia Kabupaten Ciamis, ini menunjukan bahwa telah terlaksana penilaian kinerja dengan baik karena dapat meningkatkan motivasi berprestasi karyawan.	Variabel X1 dan Variabel Y	Perusahaan (objek) Populasi dan Sampel
2.	Hamzah, Suyoto, Paulus Mudjihartono (2010)	Sistem pendukung keputusan penilaian kinerja dosen dengan metode *balance scorecard* (Studi kasus : Universitas Respati Yogyakarta)	Penilaian kinerja dosen dengan metode balanced scorecard memiliki 3 strategic objectives perspektif finansial, yaitu Honorarium Dosen, Dana Hibah/Eksternal, Dana Stimulan; 2 strategic objectives perspektif	Variabel Penilaian Kinerja	Perusahaan (objek) Variabel Y yang diteliti

			pelanggan, yaitu peningkatan kepuasan mahasiswa, peningkatan kepuasan dosen; 4 strategic objectives perspektif proses bisnis internal, yaitu Prosentase Kehadiran Dosen, Prosentase Ketersediaan soal Ujian, Prosentase Nilai Terkumpul, Bimbingan; dan 4 strategic objectives perspektif tumbuh dan belajar, yaitu Prosentase Penelitian Dosen, Prosentase Pengabdian Masyarakat, Prosentase Publikasi Ilmiah, Prosentase Pendidikan Dosen.		
3	Maimona Jabeen (2008)	Impact of Performance Appraisal on Employees Motivation	Performance Appraisal has a collision on employee's motivation with respect to remuneration. Motivation from side to side monetary	Variabel X1 dan Varabel Y	Variabel X2 yang tidak diteliti

			inducement is support on the supplementary conventional outlook so as to wealth is the powerful vigor .At what time the recompense is superior, the worker is supplementary prolific.		
4	Rosnelly Roesdi (2008)	Pengaruh gaji, gaji tambahan, dan upah tambahan terhadap motivasi pekerja pada PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) Bandar Lampung	Secara simultan kompensasi berpengaruh terhadap motivasi kerja pekerja PTPN VII Bandar Lampung sebesar 0.915. Artinya 91,5 % motivasi kerja pekerja dipengaruhi secara bersama-sama oleh gaji pokok (X1), gaji tambahan dan upah tambahan (X2), pembayaran insentif (X3) serta tunjangan dan pelayanan (X4).	Adanya variabel kompensasi yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan	Tidak adanya variabel penilaian kinerja

5	Eka Suryaningsih Wardani (2009)	Pengaruh kompensasi, keahlian dan motivasi kerja terhadap prestasi kerja karyawan pada PT. Pembangkitan Jawa Bali Unit Pembangkitan Muara Tawar	Dari ketiga variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu kompensasi, keahlian dan motivasi kerja ternyata variabel motivasi kerja mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap prestasi kerja karyawan yang artinya ada hubungan yang positif.	Adanya variabel kompensasi dan motivasi kerja dalam penelitian ini	Tidak adanya variabel penilaian kinerja
6	Sarbini Wono (2008)	Pengaruh sistem penilaian kinerja dan keterbukaan nilai kinerja terhadap motivasi kerja (Kasus Pekerja *Bottom Line* di Perusahaan Rokok PT. "G")	Hasil pembahasan pada hipotesa yaitu "diduga ada pengaruh yang signifikan variabel efektifitas sistem penilaian kinerja terhadap motivasi kerja pekerja" diterima dan signifikan	Adanya variabel penilaian kinerja dan motivasi kerja dalam penelitian ini	Tidak adanya variabel kompensasi
7	I Wayan Sukarta dan I ketut Pasek (2008)	Analisis pengaruh kompensasi terhadap motivasi dan prestasi kerja karyawan (Studi Persepsi Pada Karyawan CV. Fenua Denpasar)	Hasil penelitian menunjukan bahwa konstribusi faktor kompensasi dan motivasi kerja terhadap prestasi kerja karyawan sebesar 46,6%, yang mana berarti masih ada faktor-	Adanya variabel kompensasi dan motivasi kerja	Tidak adanya variabel penilaian kinerja

			faktor lain sebesar 43,3% yang belum diteliti yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan		
8	Agung Panudju (2003)	Pengaruh Kompensasi dan Karakteristik Perkerjaan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Unit Produksi PT. X Palembang	Variabel-variabel Kompensasi financial, kompensasi non-finansial, otonomi, variasi pekerjaan, identitas tugas, signifikansi tugas dan umpan balik, secara bersama-sama/ serentak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja.	Adanya variabel kompensasi pada penelitian ini	Perusahaan (objek) Tidak ada variabel penilaian kinerja

2.2 Kerangka Pemikiran

Upaya pencapaian tujuan perusahaan peran serta karyawan sangat penting untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja dan pemberian kompensasi dapat dilakukan dengan memberikan dorongan, motivasi dan rangsangan dari pihak perusahaan. Hal tersebut perlu dilakukan oleh perusahaan agar mendorong para karyawan untuk bertanggung jawab dalam bekerja sehingga kinerja karyawan akan meningkat dan tujuan perusahaan akan mudah dicapai.

Perusahaan yang senantiasa ingin memperoleh keuntungan maksimal harus dapat memotivasi pegawainyanya untuk bekerja sesuai dengan potensi yang dimiliki pegawai tersebut. Dengan demikian diharapkan tujuan organisasi yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan baik. Salah satu faktor yang dapat memotivasi pegawai untuk meningkatkan potensinya adalah dengan penilaian kinerja dan pemberian kompensasi ataupun juga gaji serta upah yang sesuai dengan pekerjaan mereka. Dengan adanya motivasi yang baik terhadap pegawai maka kinerja karyawan akan terdorong dan menghasilkan suatu produktivitas yang tinggi.

Penilaian kinerja menyangkut kegiatan yang syarat dengan soal emosional/subjektif (sejauhmana seorang karyawan berkontribusi terhadap perusahaan). Pelaksanaan penilaian akan mempengaruhi harga diri (*self-esteem*) dan kinerja berikutnya. Pengaruh negatif penilaian kinerja terjadi apabila karyawan yang dinilai tidak menerima hasil penilaian, karena karyawan ingin mempertahankan statusnya sebagai orang yang berprestasi. Penilaian kinerja akan dirasa efektif keberadaanya apabila diterapkan sistem penghargaan bagi karyawan yang berprestasi, hal tersebut dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan untuk bekerja lebih baik dari sebelumnya.

Bagi perusahaan, karyawan adalah salah satu daya yang amat dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Sebaliknya, bagi karyawan yang mempunyai berbagai macam kebutuhan, perusahaan juga merupakan salah satu tempat yang dapat memuaskan kebutuhannya. Kompensasi merupakan imbalan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan atas jasanya dalam melakukan tugas, kewajiban, dan tanggung jawab yang

dibebankan kepadanya dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan. Pemberian kompensasi oleh perusahaan terhadap karyawan akan memotivasi dalam bekerja jika diberikan sesuai dengan ketetapan pemerintah, jumlah barang yang dihasilkan dan prestasi kerja karyawan.

Dengan demikian, betapa pentingnya memberika motivasi kepada karyawan untuk lebih mengembangkan diri dan mengeluarkan inisiatif untuk bekerja lebih optimal yaitu dengan cara penilaian kinerja dan pemberian kompensasi. Penilaian kinerja yang dilakukan secara terstruktur dan sesuai ketentuan perusahaan maka akan berjalan dengan baik dan tidak akan adanya kesenjangan antara karyawan yang berprestasi dan yang belum berprestasi. Selain itu, pemberian kompensasi yang dilakukan harus sesuai dengan hasil pekerjaan yang karyawan lakukan terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Hal itu akan memotivasi karyawan untuk lebih berprestasi dalam bekerja

2.2.1 Keterkaitan Antar Variabel

2.2.1.1 Hubungan Antara Penilaian Kinerja Dengan Kompensasi

Bagi perusahaan, penilaian kinerja karyawan merupakan salah satu tugas manajer yang penting dalam perusahaan. Diakui banyak kesulitan dalam penilaian kinerja yang dialami dalam menangani secara memadai, karena tidak mudah untuk menilai kinerja seorang karyawan secara akurat. Disisi lain penilaian kinerja karyawan digunakan sebagai instrumen untuk mengendalikan perilaku karyawan, membuat keputusan-keputusan yang berkaitan dengan kenaikan gaji, pemberian bonus, promosi dan penempatan karyawan pada posisi yang sesuai serta mengetahui kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan yang bersangkutan.

Menurut Sedarmayanti (2008:264), mengemukakan bahwa hubungan antara penilaian kinerja dan kompensasi adalah sebagai berikut :

"Manfaat penilaian kinerja salah satunya yaitu penyesuaian kompensasi, dimana pimpinan dapat mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi, dan sebagainya".

Menurut Veithzal Rivai (2008:315), mengatakan bahwa hubungan antara penilaian kinerja dan kompensasi adalah sebagai berikut :

"Kegunaan penilaian kinerja ditinaju dari persepektif pengembangan perusahaan adalah untuk penyesuaian kompensasi, penilaian kinerja membantu pengambilan keputusan dalam penyesuaian ganti rugi, menentukan siapa yang perlu dinaikan upahnya-bonus atau kompensasi lainnya. Banyak perusahaan mengabulkan sebagian atau semua dari bonus dan peningkatan upah mereka atas dasar penilaian kinerja".

2.2.1.2 Hubungan Antar Penilaian Kinerja Dengan Motivasi Kerja

Pada hakikatnya, manajemen prestasi kerja merupakan suatu proses yang dirancang untuk memperbaiki prestasi kerja organisasi, tim dan individu yang diarahkan dan didorong oleh para manajer atau pimpinan unit dalam suatu organisasi. Manajemen prestasi kerja menjadi tanggung jawab bersama dan melibatkan suatu proses yang dikembangkan oleh manajer bersama-sama dengan individu atau tim yang berada dibawah pengelolaannya.

Penilaian kinerja yang dilakukan dengan baik dan tertib maka akan dapat membantu meningkatkan motivasi kerjadan loyalitas organisasinaldari karyawan. Hal ini tentu saja akan menguntungkan organisasi yang bersngkutan. Paling tidak karyawan akan mengetahui sampai dimana dan bagaimana prestasi kerjanya dinilai

oleh atasan atau tim penilai. Kelebihan atau kekurangan yang ada akan dapat memotivasi bagi kemajuan-kemajuan mereka pada masa yang akan datang.

Menurut Veithzal Rivai (2004:308) mengemukakan bahwa hubungan antara penilaian kinerja dan motivasi kerja adalah sebagai berikut :

"Penilaian kinerja tidak saja mengevaluasi kinerja karyawan, tetapi juga mengembangkan dan memotivasi karyawan".

Menurut Henry Simamora (2001:415), mengatakan bahwa hubungan antara penilaian kinerja dengan motivasi kerja adalah sebagai berikut :

"Penilaian kinerja adalah suatu alat yang berfaedah tidak hanya untuk mengevaluasi kerja dari pada karyawan, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi kalangan karyawan".

2.2.1.3 Hubungan Antara Kompensasi Dengan Motivasi Kerja

Setiap orang yang melakukan pekerjaan atau perbuatan, pasti mempunyai suatu maksud dan tujuan tertentu. Begitu pula pada karyawan yang bekerja pada suatu perusahaan, sudah tentu mempunyai maksud, apalagi hal tersebut sudah direncanakan sebelumnya. Karyawan bekerja pada umumnya akan mengharapkan kontra prestasi yang berwujud upah atau gaji. Walaupun ada sebagian orang yang berbeda dengan pendapat ini karena ada karyawan yang bekerja semata-mata untuk mengharapkan balas jasa berupa upah, tetapi hal itu tidaklah selalu benar, terutama bagi karyawan yang bekerja dengan maksud untuk memenuhi kebutuhan hidup bersama keluarga. Karena tanpa terpenuhinya kebutuhan tersebut karyawan akan

tidak dapat bekerja dengan baik. Oleh karena itu, untuk mengharapkan karyawan agar bekerja lebih baik, harus ada factor-faktor yang mempengaruhinya, terutama besar kecilnya tingkat upah.

Menurut Sadili Samsudun (2006:187), hubungan antara kompensasi dengan motivasi kerja adalah sebagai berikut :

"Pemberian kompensasi dapat meningkatkan prestasi kerja dan memotivasi karyawan. Oleh karena itu, perhatian organisasi atau perusahaan terhadap pengaturan kompensasi secara rasional dan adil sangat diperlukan. Bila karyawan memandang pemberian kompensasi tidak memadai, maka prestasi kerja, motivasi maupun kepuasan kerja mereka cenderung akan menurun".

Jika seandainya pemberian kompensasi tidak sesuai dengan prestasi kerja yang telah dikorbankan, maka mengakibatkan setiap karyawan akan bekerja dengan seenaknya, tidak bergairah atau dengan kata lain tidak ada motivasi untuk bekerja lebih giat dan apabila hal ini dibiarkan saja, akan menjurus kehal-hal yang negatif dan mengakibatkan kerugian bagi perusahaan.

2.2.1.4 Hubungan Antara Penilaian Kinerja, Kompensasi Dan Motivasi Kerja

Dengan adanya penilaian kinerja perusahaan dapat melihat perkembangan yang dialaminya, apakah perusahaan tersebut mengalami kenaikan atau penurunan dalam segi produktivitasnya. Selain itu, penilaian kinerja juga adalah sebagai mekanisme yang baik untuk mengendalikan karyawan.

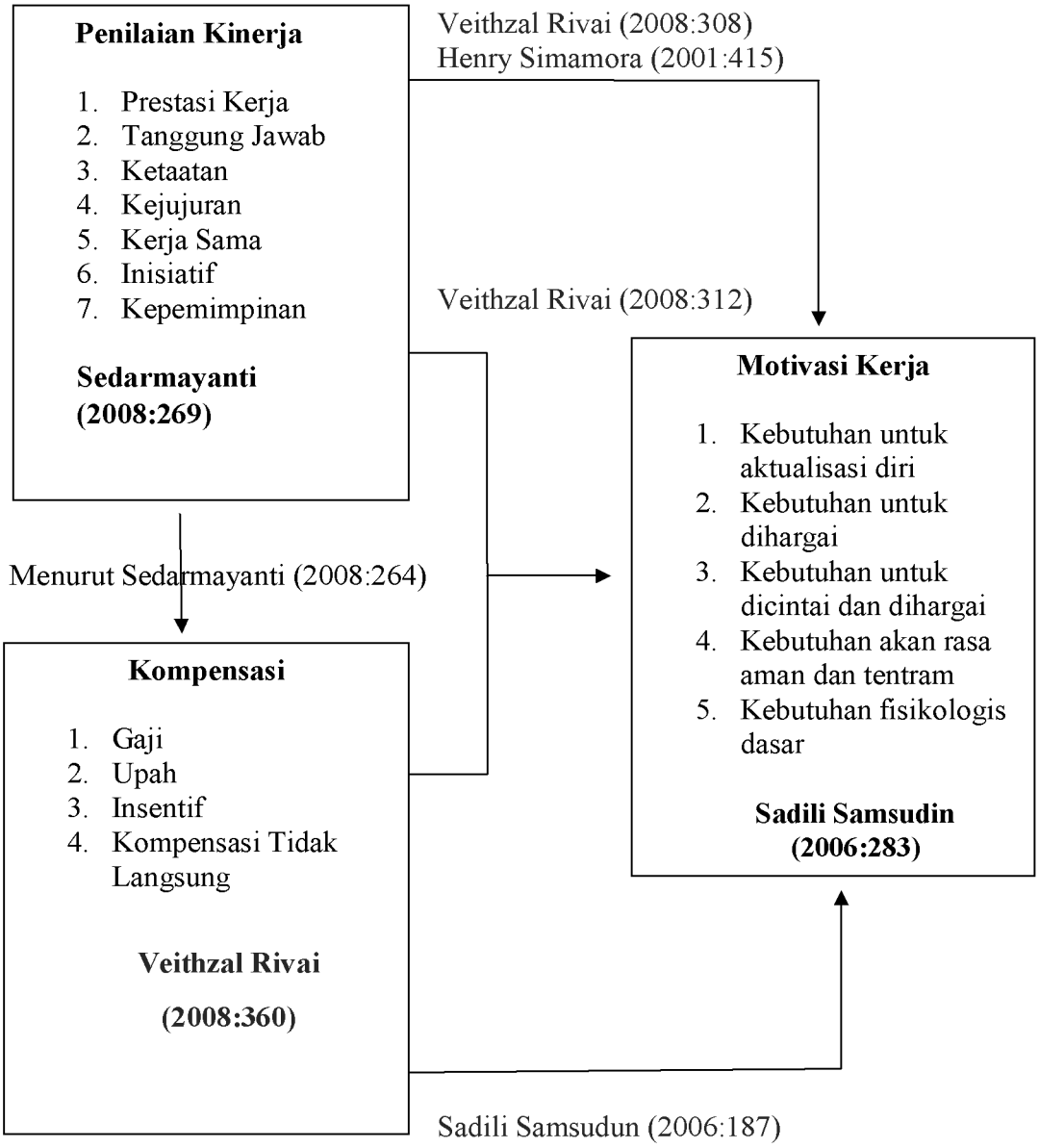
Menurut Veithzal Rivai (2008:312), hubungan antara penilaian kinerja, kompensasi dan motivasi kerja adalah sebagai berikut :

"Tujuan penilaian kinerja karyawan pada dasarnya meliputi : (a) pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa, insentif uang. (b) Meningkatkan motivasi kerja".

Pada umumnya sistem penilaian kinerja masih digunakan sebagai instrumen untuk mengendalikan prilaku karyawan, membuat keputusan-keputusan yang berkaitan dengan kenaikan gaji, pemberian bonus, promosi, penempatan karyawan pada posisi yang sesuai serta mengetahui kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan yang bersangkutan.

Pemahaman diatas kurang sehat bila dilihat pelaksanaannya yang bersifat sepihak rahasia dan kurang bersifat mengembangkan. Seharusnya, penilaian kinerja tidak hanya mengevaluasi kinerja karyawan, tetapi juga mengembangkan dan memotivasi karyawan.

Maka dari itu terdapat hubungan antar variabel bebas dengan variable terikat dalam penelitian ini digambarkan dalam paradigm kerangka pemikiran yang diuraikan sebagai berikut :



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Menurut Arikunto, (2006:67). Hipotesis diartikan sebagai suatu jawaban sementara terhadap pemasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data terkumpul. Hipotesis adalah sebuah kesimpulan, tetapi kesimpulan ini belum final, masih harus dibuktikan kebenarannya. Selain itu hipotesis sangat berguna untuk mengarahkan penelitian secara lebih jauh.

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas serta teori yang menghubungkan ketiga variabel tersebut, maka penulis merumuskan hipotesis dalam penelitian ini yaitu **:**

1. Penilaian kinerja pada PT. Inti (Persero) Bandung sudah dilakukan dengan baik.
2. Kebijakan pemberian kompensasi sudah tepat pada PT. Inti (Persero) Bandung.
3. Motivasi kerja dalam hal pengembangan karyawan sudah tinggi pada PT. Inti (Persero) Bandung
4. Penilaian kinerja dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Inti (Persero) Bandung baik secara simultan maupun parsial