

BAB III

PEMBAHASAN

3.1 Tinjauan Teori

3.1.1 Kompensasi

3.1.1.1 Pengertian kompensasi

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan (**Hasibuan, 2009: 118**). Karyawan bekerja dengan baik dan mengharapkan adanya imbalan berupa kompensasi dari perusahaan. (**Notoadmojo, 2003 : 153**) berpendapat, kompensasi adalah yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Kompensasi penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran karya mereka diantara para karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Masyarakat melihat kompensasi sebagai suatu keadilan, dimana perusahaan dalam menentukan gaji tidak melihat dari jenis kelamin namun kualifikasi. Bagi stockholder, pemegang saham tertarik bagaimana para karyawan dibayar menggunakan saham sehingga para karyawan meningkatkan kinerjanya. Sedangkan manajer melihat kompensasi sebagai pengeluaran terbesar (labor cost) dan kompensasi dilihat sebagai alat untuk mempengaruhi pekerja sehingga kinerja meningkat, bagi karyawan kompensasi merupakan pengembalian keanggotaan dalam perusahaan dan hadiah dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik (**Milkovich, 2008**).

Menurut (**Panggabean, 2002**), kompensasi disebut juga dengan penghargaan atau ganjaran dan dapat didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Dalam buku (**Malayu S.P. Hasibuan, 2009:118**) terdapat beberapa penelitian kompensasi dari beberapa tokoh yaitu:

1. Menurut **William B. Werther** dan **Keith Davis** dalam buku Hasibuan (2004:52) kompensasi adalah apa yang seorang pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya. Baik upah

per jam ataupun gaji periodik didesain dan dikelola oleh bagian personalia.

2. Menurut **Andrew F. Sikula** dalam buku Hasibuan (2009:118) kompensasi adalah segala sesuatu yang dikonstitusikan atau dianggap sebagai suatu balas jasa ekuivalen.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah pengembalian yang diterima oleh karyawan yang diberikan oleh perusahaan berdasarkan kontribusi maupun kinerja yang dilakukan terhadap suatu organisasi.

3.1.1.2 Tujuan Kompensasi

Menurut **Malayu S.P. Hasibuan** (2009) tujuan pemberian kompensasi antara lain adalah :

1. Ikatan Kerja Sama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawannya. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi.

2. Kepuasan Kerja

Karyawan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya dengan pemberian kompensasi.

3. Pengadaan Efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan lebih mudah.

4. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan lebih mudah memotivasi bawahannya

5. Stabilitas Karyawan.

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensinya yang kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turnover yang relatif kecil.

6. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik.

3.1.1.3 Asas Kompensasi

Menurut **Hasibuan** (2009) asas kompensasi harus berdasarkan asas adil dan asas layak serta memperhatikan Undang-Undang Perburuhan yang berlaku.

1. Asas Adil

Besarnya kompensasi harus sesuai dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan, tanggung jawab, dan jabatan. Kompensasi tanpa menyesuaikan aspek-aspek diatas akan menggagalkan maksud dari kompensasi itu sendiri.

2. Asas layak dan wajar

Suatu kompensasi harus disesuaikan dengan kelayakannya. Meskipun tolak ukur layak sangat relative, perusahaan dapat mengacu pada batas kewajaran yang sesuai dengan ketentuan yang diterapkan oleh pemerintah dan aturan lain secara konsisten.

3.1.1.4 Jenis Kompensasi

Menurut **Triton** (2007), kompensasi yang diberikan kepada karyawan berdasarkan sifat penerimaannya dapat dibedakan dalam dua jenis, yaitu :

- 1) Kompensasi yang bersifat *financial*. Kompensasi yang bersifat financial adalah kompensasi yang diterima oleh karyawan dalam bentuk uang atau bernilai uang misalnya adalah gaji atau upah, bonus, premi, pengobatan, asuransi dan lain-lain yang dibayarkan oleh organisasi atau perusahaan.
- 2) Kompensasi yang bersifat *non-financial*, diberikan dengan maksud mempertahankan karyawan dalam jangka panjang, misalnya penyelenggaraan program-program pelayanan bagi karyawan yang berupaya untuk menciptakan kondisi dan lingkungan kerja yang menyenangkan seperti program wisata, penyediaan fasilitas kantin,

penyediaan tempat ibadah, lapangan olahraga di tempat kerja dan lainlain. Sedangkan menurut (Triton, 2007:126), berdasarkan mekanisme penerimaannya, kompensasi dapat dibedakan menjadi dua macam, yaitu :

- a. Kompensasi langsung, yaitu kompensasi yang penerimaannya secara langsung berkaitan dengan prestasi kerja
- b. Kompensasi pelengkap atau tidak langsung yaitu kompensasi yang penerimaannya secara tidak langsung berkaitan dengan prestasi kerja.

3.1.1.5 Sistem Kompensasi

Menurut **Hasibuan** (2009), sistem pembayaran kompensasi yang umum diterapkan diantaranya : sistem waktu, sistem hasil (output) dan sistem borongan. Untuk lebih jelasnya sistem kompensasi diuraikan sebagai berikut :

1. Sistem Waktu

Dalam Sistem Waktu, kompensasi ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, hari, minggu, atau bulan. Sistem waktu ini diterapkan jika prestasi kerja sulit diukur perunitnya, dan bagi karyawan tetap kompensasinya dibayar atas sistem waktu secara periodic setiap bulannya. Kebaikan sistem waktu ialah administrasi pengupahan mudah dan besarnya kompensasi yang akan dibayarkan tetap. Kelemahan sistem waktu ialah yang malas pun kompensasinya tetap dibayar sebesar perjanjian.

2. Sistem hasil (output)

Besarnya kompensasi ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti per potong, meter, liter dan kilogram. Dalam sistem hasil (output), besarnya kompensasi yang dibayar selalu didasarkan kepada banyaknya hasil yang dikerjakan bukan kepada lamanya waktu mengerjakannya. Kebaikan sistem ini memberikan kesempatan kepada karyawan yang bekerja bersungguh-sungguh serta

berprestasi baik akan memperoleh balas jasa yang lebih besar. Kelemahan sistem hasil ini ialah kualitas barang yang dihasilkan kurang baik dan karyawan yang kurang mampu balas jasanya kecil, sehingga kurang manusiawi.

3. Sistem Borongan

Suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Dalam sistem borongan ini pekerja biasa mendapat balas jasa besar atau kecil tergantung atas kecermatan kalkulasi mereka.

3.1.2 Motivasi

3.1.2.1 Pengertian motivasi

Istilah motivasi berasal dari bahasa latin yaitu *movere* yang berarti bergerak atau menggerakkan. Motivasi diartikan juga sebagai suatu kekuatan sumber daya yang menggerakkan dan mengendalikan perilaku manusia. Motivasi sebagai upaya yang dapat memberikan dorongan kepada seseorang untuk mengambil suatu tindakan yang dikehendaki, sedangkan motif sebagai daya gerak seseorang untuk berbuat. Karena perilaku seseorang cenderung berorientasi pada tujuan dan didorong oleh keinginan untuk mencapai tujuan tertentu.

Dalam konteks pekerjaan, motivasi merupakan salah satu faktor penting dalam mendorong seorang karyawan untuk bekerja. Motivasi adalah kesediaan individu untuk mengeluarkan upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi (**Stephen P. Robbins, 2001**) ada tiga elemen kunci dalam motivasi yaitu upaya, tujuan organisasi dan kebutuhan. Upaya merupakan ukuran intensitas. Bila seseorang termotivasi maka ia akan berupaya sekuat tenaga untuk mencapai tujuan, namun belum tentu upaya yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi. Oleh karena itu, diperlukan intensitas dan kualitas dari upaya tersebut serta difokuskan pada tujuan organisasi. Kebutuhan adalah kondisi internal yang menimbulkan dorongan, dimana kebutuhan yang tidak terpuaskan akan menimbulkan tegangan yang merangsang dorongan dari

dalam diri individu. Dorongan ini menimbulkan perilaku pencarian untuk menemukan tujuan, tertentu. Apabila ternyata terjadi pemenuhan kebutuhan, maka akan terjadi pengurangan tegangan. Pada dasarnya, karyawan yang termotivasi berada dalam kondisi tegang dan berupaya mengurangi ketegangan dengan mengeluarkan upaya.

Terdapat 5 teori motivasi yang paling populer dan berpengaruh besar dalam praktek pengembangan sumber daya manusia dalam suatu organisasi.

1. Teori Efek Hawthorn

Penelitian oleh **Elton Mayo** pada perusahaan General Electric kawasan Hawthorn di Chicago, memiliki dampak pada motivasi kelompok kerja dan sikap karyawan dalam bekerja. Kontribusi hasil penelitian tersebut bagi perkembangan teori motivasi adalah:

- a. Kebutuhan dihargai sebagai manusia ternyata lebih penting dalam meningkatkan motivasi dan produktivitas kerja karyawan dibandingkan dengan kondisi fisik lingkungan kerja.
- b. Sikap karyawan dipengaruhi oleh kondisi yang terjadi baik di dalam maupun di luar lingkungan tempat kerja.
- c. Kelompok informal di lingkungan kerja berperan penting dalam membentuk kebiasaan dan sikap para karyawan.
- d. Kerjasama kelompok tidak terjadi begitu saja, tetapi harus direncanakan dan dikembangkan.

2. Teori Kebutuhan

Menurut **Abraham Maslow**, pada dasarnya karyawan bekerja untuk memenuhi kebutuhan sebagai berikut:

- a. Kebutuhan fisiologis.
- b. Kebutuhan rasa aman.
- c. Kebutuhan sosial.
- d. Kebutuhan harga diri.
- e. Kebutuhan aktualisasi diri.

Kebutuhan-kebutuhan tersebut bersifat hierarkis, yaitu suatu kebutuhan akan timbul apabila kebutuhan dasar sebelumnya telah dipenuhi. Setelah kebutuhan fisiologis seperti pakaian, makanan dan perumahan terpenuhi, maka kebutuhan tersebut akan digantikan dengan kebutuhan rasa aman dan seterusnya. Sehingga tingkat kebutuhan seseorang akan berbeda-beda dalam bekerja. Seseorang yang kebutuhan hanya sekedar makan, maka pekerjaan apapun akan dilakukan untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

3. Teori X dan Y

McGregor mengemukakan dua model yang menjelaskan motivasi karyawan yang bekerja yaitu teori X dan teori Y.

a) Teori X menganggap bahwa:

- Karyawan tidak suka bekerja dan cenderung untuk menghindari kerja.
- Karyawan harus diawasi dengan ketat dan diancam agar mau bekerja dengan baik.
- Prosedur dan disiplin yang keras lebih diutamakan dalam bekerja.
- Uang bukan satu-satunya faktor yang memotivasi kerja.
- Karyawan tidak perlu diberikan kesempatan untuk mengembangkan diri.

b) Teori Y menganggap bahwa:

- Karyawan senang bekerja, sehingga pengawasan dan hukuman tidak diperlukan oleh karyawan.
- Karyawan akan memiliki komitmen terhadap pekerjaan dan organisasi jika merasa memuaskan.
- Manusia cenderung ingin belajar.
- Kreatifitas dan Imajinasi digunakan untuk memecahkan masalah.

4. Teori Hygiene dan Motivator

Menurut **Herzberg**, faktor yang menimbulkan kepuasan kerja karyawan berbeda dengan faktor yang menimbulkan ketidak-puasan kerja sebagai berikut.

a) Faktor Hygiene meliputi :

- Kebijakan perusahaan dan sistem administrasinya.
- Sistem pengawasan.
- Gaya kepemimpinan.
- Kondisi lingkungan kerja.
- Hubungan antar pribadi.
- Gaji / upah.
- Status.
- Kesehatan dan keselamatan kerja.

b) Faktor Motivator meliputi :

- Pengakuan.
- Penghargaan atas prestasi.
- Tanggungjawab yang lebih besar.
- Pengembangan karir.
- Pengembangan diri.
- Minat terhadap pekerjaan.

5. Teori Motivasi Berprestasi

David McClelland menjelaskan tentang keinginan seseorang untuk mencapai kinerja yang tinggi. Hasil penelitian tentang motivasi berprestasi menunjukkan pentingnya menetapkan target atau standar keberhasilan. Karyawan dengan ciri-ciri motivasi berprestasi yang tinggi akan memiliki keinginan bekerja yang tinggi. Karyawan lebih mementingkan kepuasan pada saat target telah tercapai dibandingkan imbalan atas kinerja tersebut. Hal ini bukan berarti mereka tidak mengharapkan imbalan, melainkan mereka menyukai tantangan.

Ada tiga macam kebutuhan yang dimiliki oleh setiap individu yaitu:

- a. Kebutuhan berprestasi (*Achievement motivation*) yang meliputi tanggung jawab pribadi, kebutuhan untuk mencapai prestasi, umpan balik dan mengambil risiko sedang.
- b. Kebutuhan berkuasa (*Power motivation*) yang meliputi persaingan, mempengaruhi orang lain.
- c. Kebutuhan berafiliasi (*Affiliation motivation*) yang meliputi persahabatan, kerjasama dan perasaan diterima.

Dalam lingkungan pekerjaan, ketiga macam kebutuhan tersebut saling berhubungan, karena setiap karyawan memiliki semua kebutuhan tersebut dengan kadar yang berbeda-beda. Seseorang dapat dilatihkan untuk meningkatkan salah satu dari tiga faktor kebutuhan ini. Misalnya untuk meningkatkan kebutuhan berprestasi kerja, maka karyawan dapat dipertajam tingkat kebutuhan berprestasi dengan menurunkan kebutuhan yang lain.

3.1.2.2 Tujuan Motivasi

1. Meningkatkan moral & kepuasan kerja karyawan
2. Meningkatkan produktifitas kerja karyawan
3. Mempertahankan kestabilan karyawan
4. Meningkatkan kedisiplinan
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan
6. Menciptakan hubungan & suasana kerja yang baik
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas, & partisipasi
8. Meningkatkan kesejahteraan karyawan
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab terhadap tugas
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat & bahan

3.1.2.3 Asas Motivasi

1. Asas Mengikutsertakan

memberikan kesempatan bawahan untuk berpartisipasi mengajukan ide/saran dalam pengambilan keputusan

2. Asas Komunikasi

menginformasikan tentang tujuan yang ingin dicapai, cara mengerjakannya & kendala yang dihadapi

3. Asas Pengakuan

memberikan penghargaan & pengakuan yang tepat serta wajar kepada bawahan atas prestasi yang dicapainya

4. Asas Wewenang yang Didelegasikan

mendelegasikan sebagian wewenang serta kebebasan karyawan untuk mengambil keputusan dan berkreaitivitas dan melaksanakan tugas-tugas atasan atau manajer

5. Asas Perhatian Timbal Balik

memotivasi bawahan dengan mengemukakan keinginan atau harapan perusahaan disamping berusaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diharapkan bawahan dari perusahaan.

3.1.2.4 Jenis Motivasi

Menurut (**Danim, 2004 : 17**) Motivasi merupakan fenomena hidup yang banyak corak dan ragamnya. Secara umum motivasi dapat diklasifikasikan kedalam empat jenis antara lain :

1. Motivasi Positif

Motivasi positif didasari atas keinginan manusia untuk mencari keuntungan-keuntungan tertentu. Manusia bekerja di dalam organisasi jika dia merasakan bahwa setiap upaya yang dilakukannya akan memberikan keuntungan tertentu, apakah besar atau kecil. Dengan demikian, motivasi positif merupakan proses pemberian motivasi atau usaha membangkitkan motif, dimana hal itu diarahkan pada usaha untuk mempengaruhi orang lain agar dia bekerja secara baik dan antusias dengan cara memberikan keuntungan tertentu kepadanya. Jenis-jenis motivasi positif antara

lain adalah imbalan yang menarik, informasi tentang pekerjaan, kedudukan atau jabatan, perhatian atasan terhadap bawahan, kondisi kerja, rasa partisipasi dianggap penting, pemberian tugas berikut tanggung jawabnya, dan pemberian kesempatan untuk tumbuh dan berkembang.

2. Motivasi Negatif

Motivasi negatif sering dikatakan sebagai motivasi yang bersumber dari rasa takut, misalnya, jika dia tidak bekerja akan muncul rasa takut dikeluarkan, tidak diberi gaji, dan takut dijauhi oleh rekan sekerja. Motivasi negatif yang berlebihan akan membuat organisasi tidak mampu mencapai tujuan. Personalia organisasi menjadi kreatif, serba takut, dan terbatas gerakannya.

3. Motivasi dari dalam

Motivasi dari dalam timbul pada diri seseorang waktu dia menjalankan tugas-tugas atau pekerjaan dan bersumber dari dalam diri orang itu sendiri. Dengan demikian berarti juga bahwa kesenangan seseorang muncul pada waktu dia bekerja dan dia sendiri menyenangi pekerjaannya itu. Motivasi muncul dari dalam diri individu karena memang individu itu mempunyai kesadaran untuk berbuat.

4. Motivasi dari luar

Adalah motivasi yang muncul sebagai akibat adanya pengaruh yang ada diluar pekerjaan dan dari luar diri pekerja itu sendiri. Motivasi dari luar biasanya dikaitkan dengan imbalan. Kesehatan, kesempatan cuti, program rekreasi, dan lain-lain. Pada konteks ini manusia organisasional ditempatkan sebagai subyek yang dapat didorong oleh faktor luar. Manusia bekerja, karena semata-mata didorong oleh adanya sesuatu yang ingin dicapai dan dapat pula bersumber dari faktor-faktor diluar subjek.

3.1.2.5 Proses Motivasi

Hal yang perlu diperhatikan dalam proses motivasi :

1. Penetapan Tujuan
2. Mengetahui Keinginan Karyawan
3. Adanya Komunikasi yang Baik
4. Integrasi Tujuan Perusahaan dg Kepentingan Karyawan
5. Menyediakan Fasilitas
6. Membentuk Team Work yg Terkoordinasi dg baik

3.1.3 Peran Kompensasi terhadap Kinerja

Kinerja berasal dari kata *performance*. Sementara *performance* itu sendiri diartikan sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Kinerja merupakan implementasi dari perencanaan yang telah disusun tersebut. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi dan kepentingan” (**Wibowo, 2007: 4**).

Kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (**Mangkunegara, 2007**).

Kompensasi karyawan merupakan elemen hubungan kerja yang sering menimbulkan masalah dalam hubungan industrial. Masalah kompensasi, khususnya upah, selalu menjadi perhatian manajemen organisasi, karyawan, dan pemerintah. Manajemen memperhitungkan upah karena merupakan bagian utama dari biaya produksi dan operasi, melukiskan kinerja karyawan yang harus dibayar, dan mempengaruhi kemampuannya untuk merekrut tenaga kerja dengan kualitas tertentu. Kompensasi karyawan menentukan kemampuan perusahaan untuk mendapatkan keuntungan, terutama di perusahaan yang padat karya. Oleh karena itu, jika memungkinkan, manajemen berupaya mengefisienkan upah

karyawan dengan pembayaran minimal, tetapi karyawan harus berkinerja secara maksimal.

Ketika merekrut seorang karyawan, manajemen organisasi mengharapkan karyawan melakukan pekerjaan atau tugas tertentu dengan cara tertentu dan menghasilkan kinerja tertentu untuk mencapai tujuan organisasi. Harapan organisasi dikemukakan dalam bentuk deskripsi tugas (job description). Jika seorang karyawan menghasilkan kinerja yang diharapkan manajemen, ia akan mendapatkan kompensasi tertentu. Dalam waktu tertentu, ia akan mendapatkan kenaikan kompensasi jika memenuhi kriteria kinerja yang ditetapkan manajemen organisasi.

Bagi karyawan, upah menentukan standard dan kualitas hidupnya. Upah ukuran tenaga, pikiran, waktu, risiko kerja, dan kinerja yang ia berikan kepada majikan. Upah juga mencerminkan kualitas dan kebahagiaan hidupnya di hari tua. Oleh karena itu, upah menentukan hubungan karyawan dengan majikannya, terjadinya pemogokan, kepuasan kerja, dan komitmen terhadap tempat kerja. Sebagian besar pemogokan buruh di Indonesia disebabkan oleh tuntutan buruh atas kenaikan upah minimum dan perbaikan jaminan sosial mereka.

Bagi pemerintah, kompensasi mempengaruhi kestabilan ekonomi makro, yaitu tingkat pengangguran, inflasi, daya beli dan perkembangan ekonomi, serta politik dan sosial negara. Upah menentukan jumlah pajak yang diterima pemerintah dan kemampuannya untuk memberikan layanan publik bagi warga negaranya. Jumlah pajak penghasilan yang dipungut pemerintah menentukan kemampuan pemerintah untuk memberikan jaminan sosial kepada karyawan ketika sedang bekerja dan di hari tuanya.

Kompensasi memberikan kontribusi kepada kemakmuran masyarakat. Di negara-negara maju, tingkat upah merupakan pencipta kemakmuran negara-negara tersebut. Sebagian anggota masyarakat adalah pekerja, baik pada sektor publik maupun pada sektor swasta. Upah mempengaruhi daya beli mereka untuk membeli produk yang mereka butuhkan. Selain itu, upah juga menentukan jumlah jenis, kuantitas dan kualitas produk yang diproduksi oleh pekerja dan dibutuhkan oleh para anggota masyarakat.

Upah merupakan tolak ukur kinerja karyawan. Upah diberikan setelah karyawan menghasilkan kinerja tertentu. Tujuan mengaitkan upah dengan kinerja antara lain sebagai berikut.

- 1) Upah merupakan bagian dari strategi perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan secara efisien. Skema upah disusun berdasarkan tujuan kinerja, seperti tingkat produktivitas dan keuntungan perusahaan.
- 2) Untuk mempertahankan dan mengembangkan budaya organisasi dengan merekrut dan mempertahankan retensi karyawan dengan kompetensi tinggi.
- 3) Menciptakan sistem manajemen SDM dengan sistem imbalan intrinsik dan ekstrinsik yang meningkatkan motivasi kerja karyawan.
- 4) Upah juga berkaitan dengan manajemen kinerja yang mengontrol, mengembangkan, dan mempertahankan kinerja tinggi karyawan.

Penelitian menunjukkan bahwa para karyawan atau pegawai puas dengan sistem evaluasi kinerja jika dihubungkan secara langsung dengan kompensasi atau imbalan. Kompensasi dapat berbentuk kenaikan upah atau gaji, kenaikan pangkat dan jabatan, atau penghargaan lainnya.

3.1.4 Peranan Motivasi Terhadap Kinerja

Handoko (1998) “dua konsepsi utama untuk mengukur kinerja (performance) seseorang adalah efisiensi dan efektifitas”. Efisiensi adalah kemampuan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan benar. Efisiensi ini merupakan konsep matematik atau merupakan perhitungan rasio antara pengeluaran (output) dan masukan(input). Seorang pegawai yang efisien adalah seorang yang mencapai keluaran yang lebih tinggi (hasil, produktifitas, kinerja) dibanding masukan-masukan (tenaga kerja, bahan, uang, mesin dan waktu). Dengan kata lain, dapat memaksimumkan keluaran dengan jumlah masukan yang terbatas. Sedangkan efektifitas merupakan kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat atau peralatan yang tepat untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, seorang pegawai yang efektif adalah seorang yang

dapat memilih pekerjaan yang harus dilakukan dengan metode (cara) yang tepat untuk mencapai tujuan.

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja adalah para pimpinan perusahaan atau kantor sangat menyadari bahwa ada perbedaan kinerja antara seorang pegawai dengan pegawai lainnya yang berada di bawah pengawasannya. Walaupun para pegawai bekerja pada bagian yang sama, namun produktivitas mereka bisa tidak sama. (**Keith Davis, 1985**) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (ability) dan faktor motivasi (motivation). Sedangkan (**Robbins, 1996**), bahwa kinerja karyawan itu dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu: kemampuan (ability), motivasi (motivation), dan kesempatan (opportunity). Penilaian kerja pegawai didasarkan atas penilaian dan kemampuan dari karyawan yang bersangkutan dengan menilai faktor-faktor kemampuan, disiplin, dan kreativitas. Kinerja merupakan cerminan dari motivasi karyawan yang dinilai. Jadi tinggi rendahnya kinerja pegawai tergantung dari cerminan perilaku dan kemampuan (motivasi) pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

Dari beberapa pendapat di atas, dapat dikatakan bahwa motivasi dan kemampuan adalah unsur-unsur yang membentuk kinerja seseorang dalam menjalankan pekerjaannya atau tugasnya. Untuk kepentingan pendekatan dalam karya tulis ini, selanjutnya teori dasar yang digunakan sebagai landasan untuk mengkaji analisis kinerja pegawai dalam hubungannya dengan tupoksi adalah teori kinerja pegawai (performance) yang diformulasikan oleh Keith Davis di atas, yaitu $\text{Human Performance} = \text{Ability} + \text{Motivation}$. Teori tersebut akan diaplikasikan dengan menggunakan berbagai sumber rujukan yang telah dimodifikasi sesuai dengan permasalahan yang akan dikaji. Dengan demikian faktor-faktor motivasi dan kemampuan berpengaruh terhadap kinerja pegawai, yaitu :

1) Pengaruh Pemenuhan Kebutuhan Fisiologis terhadap Kinerja Pegawai

Faktor pemenuhan kebutuhan fisiologis yang meliputi pendapatan gaji bulanan, dan lembur. Dengan adanya jenis penghasilan mempunyai kontribusi yang signifikan dalam

meningkatkan kinerja pegawai. Artinya terdapat kesesuaian antara penghasilan dengan beban kerja. Dari tahun ke tahun penghasilan pegawai selalu meningkat sebagai salah satu bentuk reward akibat bertambahnya beban kerja dan tanggungjawab sehingga secara keseluruhan memberikan pengaruh yang positif terhadap peningkatan kinerja pegawai.

2) Pengaruh Pemenuhan Kebutuhan Keamanan dan Keselamatan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Pemenuhan kebutuhan keamanan dan keselamatan kerja dalam karya tulis ini terbukti secara parsial mampu memberikan kontribusi yang signifikan dalam mempengaruhi motivasi kerja pegawai dalam meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini berarti faktor pemenuhan kebutuhan keamanan dan keselamatan kerja yang meliputi ketenangan dalam bekerja, kebebasan berpendapat, kebebasan berinovasi, jaminan kesehatan, jaminan hari tua/pensiun, kelengkapan fasilitas kerja, lokasi pekerjaan, dan kenyamanan dalam bekerja mampu memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya.

3) Pengaruh Pemenuhan Kebutuhan Sosial terhadap Kinerja Pegawai

Kebutuhan sosial yang meliputi hubungan dengan sesama pegawai, hubungan dengan atasan, hubungan dengan instansi lain, hubungan dengan pegawai lain pada bagian lain. Secara fitrah, manusia memerlukan interaksi sosial sesamanya. Oleh karena itu manusia yang normal pasti membutuhkan hubungan dengan manusia lainnya, kebutuhan untuk berkumpul, berdiskusi, bersenda gurau ataupun penyaluran bakat dan minat adalah hal yang menjadi perhatian dalam suatu organisasi.

4) Pengaruh Kebutuhan Penghargaan terhadap Kinerja Pegawai

Kebutuhan penghargaan yang meliputi penghargaan atau sanjungan atau pujian dari atasan, penghargaan berupa promosi jabatan, penghargaan berupa insentif barang dan penghargaan berupa

piagam penghargaan/lencana/piala dapat memotivasi pegawai untuk meningkatkan prestasi kerja.

5) Pengaruh Aktualisasi Diri terhadap Kinerja Pegawai

Kebutuhan aktualisasi diri pegawai yang meliputi keinginan berkarya sesuai dengan keahlian yang dimiliki untuk peningkatan karier dan keberhasilan instansinya, keinginan menyampaikan kemampuan (pengetahuan dan keterampilan) yang dimiliki kepada orang lain, dan keinginan untuk menemukan dan mengembangkan hal baru atas dasar potensi yang ada dalam dirinya, mampu memotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.

3.1.5 Peranan Kompensasi dan motivasi Terhadap Kinerja

1. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Kinerja individu ini akan tercapai apabila didukung oleh atribut individu, upaya kerja (work effort) dan dukungan organisasi.

Menurut Henry Simamora dalam Mangkunegara (2007) kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

a) Faktor individual yang terdiri dari:

- Kemampuan dan keahlian
- Latar belakang
- Demografi

b) Faktor psikologis yang terdiri dari:

- Persepsi
- Attitude
- Personality
- Pembelajaran
- Motivasi

c) Faktor organisasi yang terdiri dari:

- Sumber daya
- Kepemimpinan
- Penghargaan
- Struktur
- Job design

2. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja (performance appraisal) adalah sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas individu atau tim (**R. Wayne Mondy, 2008**).

Penilaian kinerja merupakan faktor penting untuk suksesnya manajemen kinerja. Meskipun penilaian kinerja hanyalah salah satu unsur manajemen kinerja, sistem tersebut penting karena mencerminkan secara langsung rencana strategik organisasi.

Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi pertumbuhan perusahaan secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan. Adanya penilaian kinerja, perusahaan akan mengetahui mana karyawan yang berkualitas dan dapat meningkatkan daya saing perusahaan dan mana karyawan yang akan menghambat pertumbuhan perusahaan.

Hani Handoko (2001) menyebutkan bahwa penilaian kinerja terdiri dari tiga (3) kriteria, yaitu:

- a) Penilaian berdasarkan hasil, yaitu penilaian yang didasarkan adanya target dan ukurannya spesifik serta dapat diukur.
- b) Penilaian berdasarkan perilaku, yaitu penilaian perilaku-perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan.
- c) Penilaian berdasarkan judgement, yaitu penilaian yang berdasarkan kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, koordinasi, pengetahuan pekerjaan dan keterampilan, kreativitas, semangat kerja, kepribadian, keramahan, integritas

pribadi serta kesadaran dan dapat dipercaya dalam menyelesaikan tugas.

3.2 Tinjauan Praktek

3.2.1 Penilaian Kinerja Pegawai Dinas Kelautan dan Perikanan Kota Semarang

Capaian Kinerja Dinas Kelautan dan Perikanan Kota Semarang
Tahun 2015

Tabel 3.1
Pengukuran Capaian Kinerja Tahun 2015

No	Sasaran	Indikator Kinerja			
		Uraian	Target	Realisasi	Capaian
1	Meningkatnya pemanfaat usaha ekonomi mikro di kawasan pesisir dan persiapan terhadap bencana alam laut	Persentase peningkatan produksi perikanan tangkap	3,10%	16,34%	527,02%
2	Meningkatnya jumlah kawasan pengelolaan perikanan bebas illegal fishing	Persentase peningkatan produksi perikanan tangkap	3,10%	16,34%	527,02%
3	Meningkatnya produksi perikanan budidaya	Persentase peningkatan produksi perikanan budidaya	10,96%	10,98%	100,21%
4	Meningkatnya produksi perikanan tangkap	Persentase peningkatan produksi perikanan tangkap	3,10%	16,34%	527,02%
5	Meningkatnya peroduksi ikan olahan	Persentase peningkatan produksi perikanan ikan olahan	10%	30,65%	306,50%
6	Meningkatnya konsumsi ikan per kapita	Persentase peningkatan konsumsi ikan per kapita per tahun	5%	14,94%	298,75%

Capaian kinerja terhadap pelaksanaan program dan kegiatan yang telah dilaksanakan Dinas Kelautan dan Perikanan tahun anggaran 2015 adalah sebagai berikut :

a. Indikator kinerja persentase peningkatan produksi perikanan tangkap dengan target 3,10% dan terealisasi 16,34% atau tercapai 527,02%. Pencapaian target kinerja ini dikarenakan meningkatnya kesadaran masyarakat pesisir terhadap dampak bencana alam dan dukungan masyarakat dalam mengantisipasi bencana alam; meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap pentingnya mengelola sumberdaya alam secara aman, lestari dan keberlanjutan, serta dukungan dan partisipasi Kelompok Masyarakat Pengawas dalam membantu pengawasan dan pelestarian masyarakat pesisir; pembinaan dan pendampingan nelayan oleh Dinas Kelautan dan Perikanan, peningkatan bantuan sarana prasarana untuk produksi tangkap. Program yang mendukung pencapaian indikator kinerja tersebut antara lain Program Pengelolaan Sumberdaya Laut, Pesisir, dan Pulau-Pulau Kecil dengan anggaran sebesar Rp. 161.661.000,- dan realisasi anggaran sebesar Rp. 160.515.900,- dengan kegiatan sebagai berikut :

- Kegiatan pemberdayaan sumberdaya laut, pesisir dan pulau-pulau kecil, Kegiatan penyediaan dan pengembangan sarana prasarana pemberdayaan ekonomi masyarakat pesisir dan pulau-pulau kecil (DAK dan DAU Pendamping DAK); Program Peningkatan Pengawasan, Pengendalian dan Konservasi Sumberdaya Kelautan dan Perikanan dengan anggaran sebesar Rp. 28.522.00,- dan realisasi anggaran sebesar Rp. 28.496.900,-
- Kegiatan pembinaan, pengawasan, pengendalian dan konservasi sumberdaya kelautan dan perikanan; Program Pengembangan Perikanan Tangkap dengan anggaran sebesar Rp. 1.283.626.000,- dan realisasi anggaran sebesar Rp. 1.264.392.000,-

- Pendampingan pada kelompok nelayan perikanan tangkap, Pembinaan pelelangan ikan, Kegiatan penyediaan sarana dan prasarana produksi perikanan tangkap (DAK dan DAU Pendamping DAK).
- b. Indikator kinerja persentase peningkatan produksi perikanan budidaya dengan target 10,96% dan terealisasi 10,98% atau tercapai 100,21%. Pencapaian target kinerja ini disebabkan oleh pembinaan teknis rutin terhadap pembudidaya oleh Dinas Kelautan dan Perikanan, peningkatan areal lahan serta jumlah sarana dan prasarana budidaya baik melalui program/kegiatan. Pemerintah maupun swadaya masyarakat sebagai perwujudan program nasional dalam rangka memacu peningkatan produksi perikanan budidaya. Program yang mendukung pencapaian indikator kinerja tersebut antara lain :
- Program Pengembangan Budidaya Perikanan dengan anggaran sebesar Rp. 1.941.331.000,- dan realisasi anggaran sebesar Rp. 1.914.379.350,-
 - Kegiatan pengembangan bibit ikan unggul, Kegiatan pendampingan pada kelompok tani pembudidaya ikan, Kegiatan pembinaan dan pengembangan perikanan, Kegiatan pembinaan kesehatan ikan, Kegiatan kajian pengembangan kawasan produksi perikanan budidaya (DAK dan DAU pendamping DAK).
- c. Indikator kinerja persentase peningkatan produksi ikan olahan dengan target 10% dan terealisasi 30,65% atau tercapai 306,50%. Pencapaian target kinerja tersebut disebabkan oleh bantuan peralatan pemasaran dan pengelolaan bagi pedagang dan pengolah ikan untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil produksi perikanan, pembinaan dan pelatihan tentang

pengolahan ikan yang dilaksanakan dapat meningkatkan pengetahuan pengolah dan keanekaragaman produk, jaringan pemasaran yang mulai terbangun dengan baik. Program yang mendukung pencapaian indikator kinerja tersebut antara lain :

- Program Optimalisasi Pengelolaan dan Pemasaran produksi Perikanan dengan anggaran sebesar Rp.654.686.200,- dan realisasi anggaran sebesar Rp.640.979.800,-
- Kajian optimalisasi pengelolaan dan pemasaran produksi perikanan, Kajian optimalisasi peningkatan mutu dan pengolahan hasil perikanan, Kajian optimalisasi pengembangan investasi dan permodalan, Kegiatan penyediaan dan pengembangan sarana prasarana pengolahan, peningkatan mutu dan pemasaran hasil perikanan (DAK dan DAU Pendamping DAK).

d. Indikator persentase peningkatan konsumsi ikan per kapita per tahun dengan target 5% dan terealisasi 14,94% atau tercapai 298,75%. Pencapaian target kinerja tersebut disebabkan oleh keberhasilan pengenalan kecukupan gizi asal ikan melalui terbentuknya FORIKAN yang mendukung kegiatan Gemarikan, selain itu juga ditunjang pembinaan kelembagaan kelompok-kelompok usaha kelautan dan perikanan. Program yang mendukung pencapaian indikator kinerja tersebut antara lain :

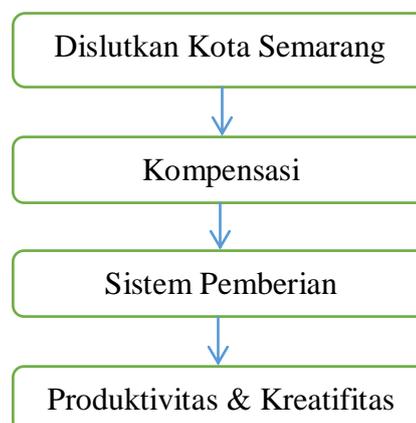
- Program Pengembangan Sumberdaya Manusia Kelautan dan Perikanan dengan anggaran sebesar Rp. 334.003.797,10,- dan realisasi anggaran sebesar Rp.321.713.860,70,-
- Kegiatan pembinaan sumberdaya manusia dan kelembagaan kelompok usaha kelautan dan perikanan, Kegiatan pembinaan ketersediaan

pangan asal ikan, Kegiatan penyusunan data dan informasi kelautan dan perikanan, Kegiatan penyediaan sarana statistik kelautan dan perikanan (DAK dan DAU Pendamping DAK).

3.2.2 Proses Kompensasi Pegawai

Proses pemberian kompensasi yang dilakukan secara adil dan layak oleh perusahaan/instansi kepada para pegawai mereka diharapkan mampu memberi motivasi kepada pegawai untuk meningkatkan produktifitas dan kreatifitas kinerja mereka. Dan pada akhirnya nanti akumulasi dan peningkatan produktivitas dan kreatifitas kerja para pegawai akan mengindikasikan peningkatan produktivitas perusahaan/instansi. Dapat dilihat pada gambar di bawah ini :

Gambar 3.2
Proses Kompensasi



Pada pegawai dinas kelautan dan perikan kota semarang, pemberian kompensasi kepada pegawai sangat berpengaruh terhadap produktivitas pegawai. Pemberian kompensasi yang adil dan layak serta merujuk pada undang-undang atau peraturan pemerintah adalah cara yang paling tepat agar dalam pemberian

kompensasi tidak terjadi kecemburuan sosial pada setiap pegawai. Jika kompensasi yang diberikan oleh perusahaan/instansi berbanding terbalik dengan apa yang sudah pegawai tersebut diberikan kepada perusahaan/instansi, maka semangat kerja individu tersebut akan menurun. Jika semangat kerja pegawai menurun, maka pegawai itu cenderung malas dalam melakukan tugasnya dan sengaja menunda-nunda pekerjaan. Oleh karena itu, di dalam sistem pemberian kompensasi, perusahaan/instansi akan memberikan bonus/insentif kepada pegawai yang memiliki produktivitas dan kreatifitas yang baik dalam melakukan pekerjaannya dengan tujuan agar para pegawai bisa semangat dalam berkompetisi.

3.2.3 Prosedur dan Tujuan Pemberian Kompensasi Pegawai

Gambar 3.3

Prosedur Kompensasi



Menurut Mulyadi (2001:385) di dalam prosedur kompensasi adalah sebagai berikut :

1. Prosedur pencatatan waktu hadir

Prosedur ini bertujuan untuk mencatat waktu kehadiran karyawan.

2. Prosedur pencatatan waktu kerja

Dalam perusahaan manufaktur yang produksi berdasarkan pesanan, pencatatan waktu kerja diperlukan bagi karyawan yang bekerja di fungsi produksi untuk keperluan distribusi biaya upah karyawan kepada produk atau pesanan yang menikmati jasa tersebut.

3. Prosedur pembuatan daftar kompensasi

Dalam prosedur ini, fungsi pembuatan daftar kompensasi untuk membuat daftar kompensasi karyawannya.

4. Prosedur distribusi biaya kompensasi

Dalam prosedur distribusi biaya kompensasi, biaya tenaga kerja di distribusikan kepada departemen-departemen yang menikmati tenaga kerja.

5. Prosedur pembayaran kompensasi

Prosedur pembayaran kompensasi melibatkan fungsi akuntansi dan fungsi keuangan.

Adapun menurut pendapat Susilo Martoyo (1990:101), tujuan pemberian kompensasi adalah sebagai berikut :

1. Pemenuhan Kebutuhan Ekonomi

Karyawan menerima kompensasi berupa upah, gaji atau bentuk lainnya adalah untuk dapat memenuhi kebutuhan hidupnya sehari-hari atau dengan kata lain kebutuhan ekonominya.

2. Pengkaitan Kompensasi dengan Produktivitas Kerja

Dalam pemberian kompensasi yang makin baik akan mendorong karyawan bekerja dengan makin produktif. Dengan

produktivitas kerja yang tinggi, ongkos karyawan per unit/produksi bahkan akan semakin rendah.

3. Pengkaitan Kompensasi dengan Sukses Perusahaan

Makin berani suatu perusahaan/instansi memberikan kompensasi yang tinggi, makin menunjukkan betapa makin suksesnya suatu perusahaan/instansi. Sebab pemberian kompensasi yang tinggi hanya mungkin apabila pendapatan perusahaan yang digunakan untuk itu makin besar. Berarti beruntung makin besar.

4. Pengkaitan antara Keseimbangan Keadilan Pemberian Kompensasi

Ini berarti bahwa pemberian kompensasi yang tinggi harus dihubungkan atau diperbandingkan dengan persyaratan yang harus dipenuhi oleh karyawan yang bersangkutan pada jabatan dan kompensasi yang tinggi tersebut. Sehingga ada keseimbangan antara “input” (syarat-syarat) dan “Output” (tingginya kompensasi yang diberikan).

Agar tujuan-tujuan di atas dapat tercapai, maka pemberian kompensasi dilaksanakan dengan sebaik-baiknya melalui pengadministrasian yang tepat. Adapun tujuan administrasi kompensasi menurut (Hani Handoko, 2001 : 156) adalah sebagai berikut :

1. Memperoleh Personalia yang Qualified

Kompensasi perlu ditetapkan cukup tinggi untuk menarik para pelamar. Karena perusahaan-perusahaan bersaing dalam pasar tenaga kerja, tingkat pengupahan harus sesuai dengan kondisi suplai dan permintaan tenaga kerja.

2. Mempertahankan Para Karyawan yang Ada Sekarang

Bila tingkat kompensasi tidak kompetitif, niscaya banyak karyawan yang baik akan keluar. Untuk mencegah perputaran

karyawan, pengupahan harus dijaga agar tetap kompetitif dengan perusahaan-perusahaan lain.

3. Menjamin Keadilan

Administrasi pengupahan dan penggajian berusaha untuk memenuhi prinsip keadilan. Keadilan atau konsistensi internal dan eksternal sangat penting diperhatikan dalam penentuan tingkat kompensasi.

4. Menghargai Perilaku yang Diinginkan

Kompensasi hendaknya mendorong perilaku-perilaku yang diinginkan. Prestasi kerja yang baik, pengalaman, kesetiaan, tanggung jawab baru dan perilaku-perilaku lain dapat dihargai melalui rencana kompensasi yang efektif.

5. Mengendalikan Biaya-Biaya

Suatu program kompensasi yang rasional membantu organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumberdaya manusianya pada tingkat biaya yang layak. Tanpa struktur pengupahan dan penggajian sistematis, organisasi dapat membayar kurang (*underpay*) atau lebih (*overpay*) kepada para karyawannya.

6. Memenuhi Peraturan-Peraturan Legal

Seperti aspek-aspek manajemen personalia lainnya, administrasi kompensasi menghadapi batasan-batasan legal. Program kompensasi yang baik memperhatikan kendala-kendala tersebut dan memenuhi semua peraturan pemerintah yang mengatur kompensasi karyawan.

Dari pemaparan mengenai tujuan kompensasi, maka dapat diambil kesimpulan bahwa kompensasi mempunyai dampak positif, baik bagi instansi yang mengobarkan sumber dananya maupun pihak pekerja yang mengobarkan daya upayanya.