

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kinerja

Kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan yang dilaksanakannya. Kinerja adalah apa yang dapat dikerjakan oleh seseorang sesuai dengan tugas dan fungsinya. Dari batasan-batasan yang ada dapat dirumuskan bahwa kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang dapat ditampilkan atau penampilan kerja seorang karyawan. Dengan demikian kinerja seorang karyawan dapat diukur dari hasil kerja, hasil tugas, atau hasil kegiatan dalam ukuran waktu tertentu (Notoatmodjo, 2009:124).

Kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan (Robbins, 2000:201). Pengertian ini mengacu pada perbandingan antara hasil dan kriteria yang ditetapkan. Dengan kata lain hasil dibandingkan dengan standar.

Kinerja berkenaan dengan perbuatan, pelaksanaan pekerjaan, prestasi kerja, pelaksanaan pekerjaan yang berdaya guna. Pencapaian atau prestasi seseorang berkenaan dengan tugas yang diberikan kepadanya. Hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, di mana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya

secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan) (Sedarmayanti, 2009).

Pengukuran kinerja dilakukan dalam kegiatan manajemen untuk keperluan sebagai berikut:

- a. Memastikan pemahaman pelaksanaan akan ukuran yang digunakan untuk mencapai kinerja
- b. Memastikan tercapainya rencana kerja yang disepakati
- c. Memantau dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkannya dengan rencana kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja.
- d. Memberikan penghargaan dan hukuman yang objektif atas kinerja pelaksana yang telah diukur sesuai sistem pengukuran kinerja yang disepakati.
- e. Menjadi alat komunikasi antar karyawan dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja operasional.
- f. Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi
- g. Membantu memahami proses kegiatan organisasi.
- h. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif.
- i. Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan
- j. Mengungkap permasalahan yang ada (Sedarmayanti, 2009: 195).

Penilaian kinerja akan efektif apabila dalam penilaian kinerja benar-benar memperhatikan dan memprioritaskan dua hal berikut sebagai persyaratan. Dua hal itu adalah kriteria dan metode pengukuran kinerja.

Kriteria pengukuran kinerja memenuhi objektivitas. Untuk memenuhi persyaratan ini, maka ada tiga kualifikasi penting bagi pengembangan kriteria pengukuran kinerja yang obyektif menurut Triton (2009:89):

a. Relevansi

Sedarmayanti (2009) menyebutkan relevansi adalah adanya kesesuaian antara kriteria dengan tujuan-tujuan penilaian kinerja. Jika tujuan perusahaan adalah meningkatkan kualitas produk maka penilaian kinerja dilakukan di bagian produksi. Kualitas pekerjaan seseorang dijadikan kriteria lebih utama dibandingkan dengan keramahan.

b. Reliabilitas

Reliabilitas adalah hasil sistem penilaian dapat dipercaya (konsisten dan stabil), reliabilitas sistem penilaian dipengaruhi faktor lain: waktu dan frekuensi penilaian. Penilaian memiliki tingkat reliabilitas tinggi apabila dua penilai atau lebih terhadap karyawan yang sama memperoleh hasil nilai yang relatif sama (Sedarmayanti, 2009).

Reliabilitas berarti harus memenuhi konsistensi atas kriteria yang menjadi ukuran kinerja organisasi. Pengukuran dan pihak yang melakukan penilaian kinerja turut mempengaruhi reliabilitas pengukuran kinerja dalam organisasi.

c. Diskriminasi

Diskriminasi adalah pengukuran dan penilaian kinerja harus dapat menunjukkan perbedaan-perbedaan kinerja hasil pengukuran. Hasil pengukuran seragam atau sama, misalnya baik semua atau jelek semua

menunjukkan tidak ditemukannya diskriminasi dalam penilaian kinerja organisasi.

d. Proses Penilaian

Proses penilaian kinerja memperhatikan dan mempertahankan nilai objektivitas. Proses penilaian kinerja sangat penting diperhatikan agar berjalan efektif. Objektivitas dalam proses penilaian berarti tidak adanya pilih kasih, pengistimewaan, atau bahkan kecurangan dalam proses penilaian kinerja terhadap karyawan tertentu (Triton, 2009:190).

Metode penilaian kinerja berorientasi masa lalu ini mempunyai kelebihan dalam hal perlakuan terhadap kinerja terukur yang telah dihasilkan dan dinilai. Perlakuan yang dapat dijadikan tindak lanjut adalah agar minimal para karyawan mempunyai umpan balik atau *feedback* mengenai berbagai upaya yang telah dilakukan (Triton, 2009: 2004).

Berbeda dengan metode-metode penilaian kinerja berorientasi masa lalu, maka metode-metode penilaian kinerja berorientasi masa depan lebih memusatkan kinerja karyawan di waktu yang akan datang melalui penilaian potensi karyawan atau melalui penetapan sasaran prestasi di masa datang (*future time*). Metode-metode yang dapat digunakan dalam penilaian kinerja berorientasi masa depan antara lain menurut Triton (2009:91) penilaian diri (*Self Appraisals*), penilaian psikologis (*Psychological Appraisals*), dan pendekatan *management by objective* (MBO) (Triton, 2009:91). Aspek yang menjadi indikator penilaian kinerja

karyawan meliputi Prestasi kerja, Tanggung jawab, Ketaatan, Kejujuran, dan Kerjasama (Sedarmayanti, 2009: 270).

Sementara itu untuk melihat deskripsi perilaku individu secara spesifik, Gomes (2003:142) mengungkapkan beberapa dimensi atau kriteria yang perlu mendapat perhatian dalam mengukur kinerja, antara lain: (1) *Quantity of work*, yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan. (2) *Quality of work*, yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya. (3) *Job knowledge*, yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya. (4) *Creativeness*, yaitu keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul. (5) *Cooperation*, yaitu kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain sesama anggota organisasi. (6) *Dependability*, yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan menyelesaikan pekerjaan. (7) *Initiative*, yaitu semangat untuk melaksanakan tugastugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya. (8) *Personal qualities*, yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahtamahan dan integritas pribadi.

2. Pelatihan

a. Pengertian Pelatihan

Pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin

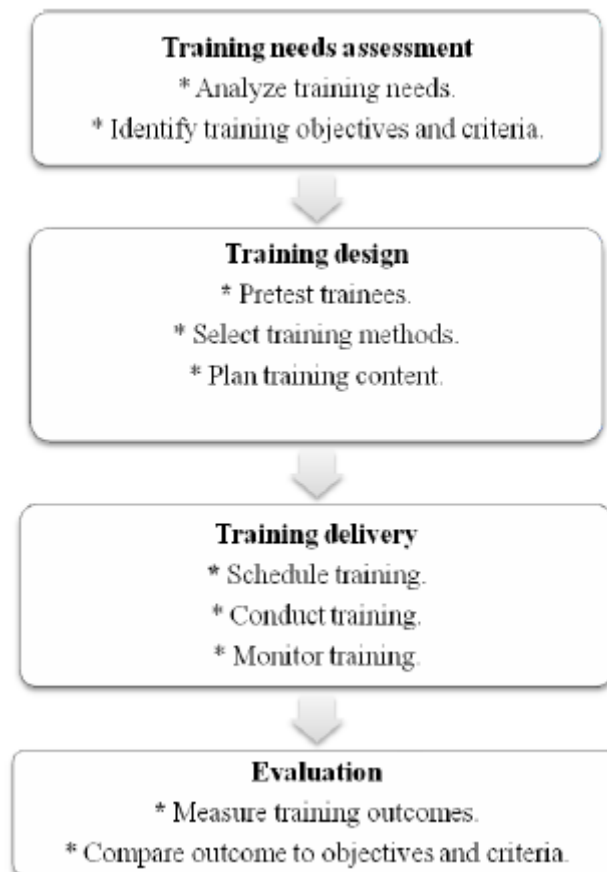
baik, sesuai dengan standar kerja. Pelatihan biasanya merujuk pada pengembangan keterampilan bekerja yang dapat digunakan dengan segera. Istilah pelatihan juga merujuk pada struktur total dari program di dalam dan di luar pekerjaan karyawan yang dimanfaatkan perusahaan dalam upaya mengembangkan keterampilan dan pengetahuan, utamanya untuk kinerja dan promosi karir. Sistem pelatihan yang bermakna harus terintegrasi dengan strategi SDM dalam perusahaan jika hal itu diinginkan terlaksana secara efektif (Fauzan, dkk 2023: 68).

Pelatihan adalah suatu proses, dimana orang memperoleh kemampuan untuk melakukan pekerjaan. Karyawan yang kurang terlatih mungkin berkinerja buruk dan membuat kesalahan yang merugikan. Pelatihan memberi karyawan pengetahuan dan keterampilan khusus yang dapat diidentifikasi untuk digunakan dalam pekerjaan mereka saat ini. Kadang-kadang ada perbedaan antara pelatihan dan pengembangan, dengan pengembangan menjadi lebih luas cakupannya dan berfokus pada individu yang memperoleh kemampuan baru yang berguna untuk pekerjaan sekarang dan masa depan. Jadi, pelatihan berarti mempersiapkan seseorang untuk melakukan pekerjaan yang untuknya dia dipekerjakan. Ini mencakup orientasi dan instruksi khusus (Rahardjo, 2022: 115).

Pelatihan adalah suatu proses yang akan menghasilkan suatu perubahan perilaku terhadap karyawan atau pegawai. Secara kongkrit perubahan itu berupa peningkatan kemampuan karyawan atau pegawai dalam mengerjakan tugas di tempat kerja (Notoatmodjo, 2009: 18). Wibowo

(2009: 442) mendefinisikan bahwa pelatihan adalah segenap usaha agar mendapatkan sumber daya manusia yang memiliki pengetahuan dan keterampilan tertentu sehingga mereka dapat menggunakannya dalam pekerjaan.

Sejalan dengan pengertian di atas, (Triyomo, 2012: 73) menjelaskan bahwa pelatihan (*training*) adalah kegiatan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu untuk kebutuhan sekarang. Kegiatan dilakukan secara terencana, terarah, dan sistematis.



Gambar 2.1 Proses pelatihan sebagai diagram alur

(Rahardjo, 2022: 118)

b. Metode Pelatihan

Berdasarkan sumbernya, metode pelatihan dapat dibagi menjadi dua kategori, yaitu *in house* atau *on-site training* dan *external* atau *outside training*. *In house training* (IHT) berupa *on the job training* seminar atau lokakarya, insruksi lewat media (video, tape,dan satelit), dan instruksi yang berbasis komputer.

Fauzan, dkk (2023: 71) menyebutkan *On The Job Training* atau disingkat OJT (pelatihan langsung kerja), berarti meminta seseorang untuk mempelajari pekerjaan itu dengan langsung mengerjakannya. Setiap karyawan dari petugas persuratan hingga direktur perusahaan melakukan OJT saat mereka bergabung dalam perusahaan. OJT adalah satu-satunya pelatihan yang tersedia dalam banyak perusahaan. Jenis pelatihan OJT yang paling dikenal adalah metode *Coaching* (membimbing). Di sini seorang pekerja yang telah berpengalaman atau penyelia yang dilatih ditugaskan untuk melatih karyawan. Pada level bawah orang yang dilatih dapat mendapatkan keterampilan dengan mengamati penyeliannya. Metode ini juga digunakan secara luas pada level manajemen yang tinggi. OJT memiliki beberapa keunggulan. Metode ini relatif tidak mahal, orang yang dilatih belajar sambil bekerja, tidak membutuhkan fasilitas di luar kantor yang mahal. Metode ini juga memberikan pembelajaran, karena orang yang dilatih belajar sambil melakukannya dan mendapatkan timbal balik yang cepat atas prestasi karyawan.

External training terdiri dari kursus, seminar atau lokakarya yang diselenggarakan oleh asosiasi profesional dan lembaga pendidikan. Berdasarkan kategori karyawan, pelatihan dapat berupa program orientasi karyawan baru, pelatihan umum secara ekstensif, pelatihan job spesifik, pelatihan peralatan dan prosedur operasi.

c. Pendekatan Pelatihan

Pendekatan pokok dalam pemberian pelatihan mencakup pendekatan internal, pendekatan *external* dan pendekatan kemitraan. Pendekatan Internal adalah pendekatan yang digunakan untuk memberikan pelatihan dengan fasilitas dari organisasi. Pendekatan ini meliputi *on one training*, *on the job computerv based training*, *formal grop insruction*, *media based instuction*. *One on one training* dilaksanakan dengan menempatkan karyawan yang kurang terampil dan belum berpngelaman berpengalaman di bawah bimbingan karyawan yang belum terampil dan berpengalaman. Pndekatan ini sering digunakan bila ada karyawan yang baru direkrut. Pendekatan ini efekktif juga untuk mempersiapkan penggantian karyawan karena pensiun atau keluar. *Computer based training* terbukti sebagai pendekatan internal yang efektif.

Penerapannya sangat cocok dalam meberikan pengetahuan umum balik yang cepat dan terus-menerus. Dalam fomal group instruction, karyawan yang memerlukan pelatihan umum dilatih bersama. Metode ini meliputi kuliah, demonstrasi, penggunaan multimedia, sesi tanya jawab, permainan peran (*role play*), dan simulasi. *Media-based instruction*

digunakan secara luas dalam pendekatan internal. Cara yang paling sederhana dilakukan dengan bantuan satu set audiotapes. Sedangkan yang lebih komprehensif menggunakan video dan buku kerja. Pemanfaatan *laser disk* interaktif (kombinasi antara komputer, video, dan teknologi laser disk) juga efektif untuk digunakan dalam pendekatan internal.

Pendekatan Eksternal adalah pendekatan yang dilaksanakan dengan cara mendaftarkan karyawan pada program atau kegiatan yang diberikan oleh lembaga pemerintah, organisasi profesional, dan perusahaan pelatihan swasta. Pendekatan yang paling sering dilakukan adalah mendaftarkan karyawan dalam pelatihan jangka pendek dalam jam kerja dan mendaftarkan dalam pelatihan jangka panjang, seperti kursus-kursus. Pendekatan eksternal terutama digunakan untuk mengembangkan keterampilan khusus para karyawan.

Dewasa ini telah banyak terjalin kemitraan antara perusahaan bisnis dengan perguruan tinggi untuk memberikan *customized training*. Kemitraan dengan perguruan tinggi memberikan keuntungan kepada perusahaan yang ingin menyelenggarakan pelatihan bagi para karyawannya. Perguruan tinggi memiliki tenaga profesional dalam bidang pendidikan dan pelatihan. Mereka sangat memahami cara-cara mentransformasikan tujuan pelatihan ke dalam materi pelatihan yang bersifat *customized*. Perguruan tinggi juga memiliki sumber manusia yang profesional dan terlatih sehingga dapat menghemat biaya pelatihan. Keuntungan lainnya adanya kredibilitas,

formalisasi, standarisasi, dan fleksibilitas yang dimiliki oleh perguruan tinggi (Samsudin, 2006: 110-113).

d. Komponen Pelatihan

Komponen-komponen dari pelatihan terdiri dari:

- 1) Tujuan dan sasaran pelatihan harus jelas dan dapat diukur
- 2) Para pelatih (*trainers*) harus memiliki kualifikasi yang memadai
- 3) Materi pelatihan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai
- 4) Metode pelatihan harus sesuai dengan tingkat kemampuan karyawan yang menjadi peserta
- 5) Peserta pelatihan harus memenuhi persyaratan yang ditentukan (Fauzan, dkk, 2023: 76).

e. Tujuan Pelatihan

Tujuan pelatihan pada hakekatnya ialah merumuskan kemampuan yang diharapkan dari pelatihan tersebut. Karena tujuan pelatihan ini adalah perubahan kemampuan. Perubahan kemampuan berarti perubahan perilaku, maka tujuan pelatihan dirumuskan dalam bentuk perilaku (*behavior objectives*).

Biasanya tujuan pelatihan ada dua macam yaitu tujuan umum dan tujuan khusus. Tujuan umum berisi merumuskan tentang kemampuan yang akan dicapai setelah dilaksanakan pelatihan. Tujuan khusus berisi rincian kemampuan yang dirumuskan dalam tujuan umum ke dalam kemampuan khusus (Notoatmadjo, 2009: 22).

Triyono (2012: 83) mengemukakan bahwa pelatihan dilakukan untuk memberikan manfaat sebesar-besarnya kepada peserta dan lembaga tempat bekerja. Beberapa tujuan yang diharapkan dari kegiatan pelatihan adalah pertama memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mempertahankan dan mengembangkan *skill* yang selama ini dimiliki karyawan di tempat kerja, membeikan para karyawan keterampilan yang sangat dibutuhkan untuk kemajuan perusahaan atau organisasi, meningkatkan kualitas sumber daya manusia di perusahaan atau organisasi, melibatkan karyawan mengembangkan wacana baru yang secara konstruktif dan terencana dapat memberikan dampak positif bagi keberlanjutan dan masa depan perusahaan atau organisasi.

Secara rinci Fauzan (2023:76) menyatakan tujuan yang ingin dicapai dari pelatihan:

- 1) Memperbaiki moral kerja karyawan.
- 2) Karyawan diharapkan melaksanakan pekerjaan lebih baik.
- 3) Karyawan diharapkan dapat memelihara/merawat mesin-mesin atau peralatan produksi lebih baik.
- 4) Karyawan diharapkan dapat menekan pemborosan pemakaian bahan baku.
- 5) Karyawan diharapkan dapat menekan angka kecelakaan kerja dengan bekerja lebih hati-hat.
- 6) Pengawasan yang tidak perlu dapat dikurangi dan karyawan diharapkan bekerja lebih mandiri.

f. Evaluasi Pelatihan

Kegiatan pelatihan perlu dievaluasi untuk melihat sejauh mana program pelatihan yang telah dilaksanakan memiliki kontribusi pada kemajuan perusahaan. Beberapa alasan program pelatihan harus dievaluasi adalah untuk memastikan bahwa pelatihan benar-benar merupakan sarana atau tindakan yang tepat dalam usaha untuk memperbaiki kinerja dan produktivitas perusahaan sehingga dapat disejajarkan dengan sarana atau tindakan-tindakan lain yang umumnya digunakan dalam perusahaan.

Selain itu evaluasi pelatihan dilakukan untuk memastikan bahwa dana yang digunakan benar-benar dapat dipertanggungjawabkan karena sudah melalui berbagai evaluasi dan telaah secara mendalam. Evaluasi pelatihan dilakukan untuk memperbaiki desain program pelatihan di masa yang akan datang dan membantu dalam menentukan metode pelatihan yang paling tepat (Samsuddin, 2006: 123). Setelah berakhir pelatihan, dilakukan evaluasi yang mencakup:

- 1) Evaluasi proses
 - a) Organisasi penyelenggara pelatihan, misalnya administrasi, konsumsi, ruangan, petugas, dan sebagainya.
 - b) Penyampaian materi, misalnya relevansinya, kedalamannya, pengajarnya, dan sebagainya,
- 2) Evaluasi Hasil

Evaluasi hasil pelatihan meliputi sejauh mana materi diberikan dapat dikuasai atau diserap peserta pelatihan. Selanjutnya melihat

peningkatan kemampuan, keterampilan atau sikap peserta pelatihan setelah mengikuti pelatihan. Cara melakukan evaluasi ini dapat dilakukan secara formal dengan memberikan kuisisioner kepada peserta pelatihan (Notoatmodjo, 2009: 23). Jeffrey dan Mello (Wibowo, 2009: 450) menyebutkan ada 4 tingkatan dalam evaluasi pelatihan yaitu:

3) Reaksi

Pada tingkat ini evaluasi ingin mengukur apakah peserta pelatihan menyukai program, pelatih, dan fasilitas pelatihan, apakah menurut peserta pelatihan yang diikuti berguna dan terdapat perbaikan setelah mengikutinya

4) Pembelajaran

Pada tingkat ini dilakukan evaluasi seberapa jauh peserta pelatihan mempunyai keterampilan dan pengetahuan lebih tinggi dari sebelumnya setelah mereka mengikuti program pelatihan

5) Perilaku

Pada tingkat ini evaluasi dilakukan untuk melihat perbedaan perilaku peserta pelatihan setelah mengikuti pelatihan. Apakah mereka menggunakan keterampilan dan pengetahuan yang diperoleh melalui pelatihan di tempat kerja.

6) Hasil

Pada tingkat ini dilakukan evaluasi apakah organisasi atau unit kerja menjadi lebih baik kinerjanya karena pelatihan.

Barry (Triyomo, 2012: 84) mengungkapkan hal yang sama yang berkaitan dengan efektivitas pelaksanaan pelatihan bagi semua karyawan. Beberapa hal penting dalam mengevaluasi pelatihan adalah reaksi peserta, tingkat pelajar. Tingkat perilaku, tingkat organisasi, dan nilai akhir. Reaksi peserta pelatihan dan pengembangan. Hal yang sangat penting dalam pelatihan adalah memperhatikan reaksi peserta pelatihan terhadap pelaksanaan pelatihan, pelatih, dan hal-hal lainnya. Tingkat belajar dapat dilihat melalui tingkat perubahan pada karyawan setelah dilakukannya pelatihan. Perubahan yang dimaksud meliputi pengetahuan, keterampilan dan sikap peserta pelatihan setelah selesai mengikuti pelatihan. Tingkat perilaku kerja setelah mengikuti pelatihan penting untuk diperhatikan. Perilaku ini dapat dilihat pada penggunaan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh selama pelatihan di tempat kerja.

Tingkat organisasi juga penting sebagai bahan penilaian. Tingkat organisasi ini terlihat perubahan atau kemajuan organisasi setelah karyawan selesai mengikuti pelatihan. Nilai akhir akan diketahui dengan cara membandingkan nilai awal dan akhir. Nilai awal sebelum pelatihan dibandingkan dengan nilai akhir setelah mengikuti pelatihan untuk mengetahui perbedaan atau peningkatan pengetahuan dan keterampilan karyawan.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa aspek penting yang diukur dalam pelaksanaan pelatihan meliputi reaksi peserta pelatihan, pelaksanaan pembelajaran, perilaku dan hasil yang

diperoleh setelah pelatihan selesai diselenggarakan. Reaksi peserta dilihat dari tanggapan mereka terhadap program, pelatih, dan fasilitas pendukung pelatihan. Pelaksanaan pembelajaran dilihat dari perbedaan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki sebelum dan sesudah pelatihan. Perilaku dilihat dari indikator peserta pelatihan menggunakan pengetahuan dan keterampilannya yang diperoleh saat pelatihan di tempat kerja. Hasil pelatihan dapat diukur melalui indikator kemajuan organisasi setelah karyawannya mengikuti pelatihan.

Kinerja karyawan atau pegawai dalam organisasi dipengaruhi banyak faktor. Faktor-faktor itu meliputi *ability* (kemampuan yang dapat dikembangkan), *capacity* (kemampuan yang sudah ditentukan atau terbatas), *help* (bantuan yang dilakukan untuk mencapai kinerja maksimal), *insentive* (insentif material maupun nonmaterial), *environment* (lingkungan tempat bekerja), *validity* (pedoman atau petunjuk dalam uraian tugas), dan *evaluation* (adanya umpan balik hasil kerja) (Notoatmodjo, 2009: 21). Faktor-faktor itu yang mempengaruhi *performance* seseorang dapat diintervensi melalui pelatihan adalah faktor *ability* (kemampuan yang dapat dikembangkan). Sedangkan faktor-faktor lain di luar jangkauan pelatihan (Notoatmodjo, 2009: 21). Dengan demikian kemampuan karyawan dipengaruhi oleh pelatihan.

3. Motivasi Kerja

Setiap karyawan mempunyai motivasi yang berbeda-beda dalam bekerja. Ada yang bekerja memperoleh penghasilan guna memenuhi

kebutuhannya, tetapi ada pula yang bekerja untuk mengejar prestasi. Jadi motivasi diartikan berbeda-beda oleh setiap orang sesuai dengan tempat dan keadaan orang tersebut.

Terry (Sedarmayanti, 2009: 233) mendefinisikan bahwa motivasi adalah keinginan yang terdapat pada seseorang atau individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan. Motivasi adalah suatu kekuatan yang dihasilkan dari keinginan seseorang untuk memuaskan kebutuhannya, misal; rasa lapar, haus, dan dahaga.

Motivasi berarti kekuatan kecenderungan seseorang atau individu melibatkan diri dalam kegiatan yang mengarah kepada pekerjaan tertentu. Pengertian motivasi menurut Terry adalah keinginan yang terdapat pada diri seseorang individu yang mendorongnya untuk melakukan perbuatan-perbuatan (perilaku) tertentu (Notoatmodjo, 2009:114). Stooner mendefinisikan bahwa motivasi adalah sesuatu hal yang menyebabkan dan yang mendukung tindakan atau perilaku seseorang (Notoatmodjo, 2009: 114). Flippo (Notoatmodjo, 2009:114) merumuskan bahwa motivasi adalah suatu arahan pegawai dalam suatu organisasi agar mau bekerja sama dalam mencapai keinginan para pegawai dalam rangka pencapaian keberhasilan organisasi.

Sedarmayanti (2009: 233) menjelaskan bahwa motivasi adalah keseluruhan proses pemberian motivasi bekerja kepada bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis.

Motivasi adalah setiap usaha yang didasarkan untuk mempengaruhi perilaku seseorang dalam meningkatkan tujuan organisasi semaksimal mungkin. Motivasi mengacu pada dorongan dan usaha untuk memuaskan kebutuhan atau suatu tujuan (Notoatmodjo,2009:114). Jadi motivasi adalah keseluruhan proses pemberian motivasi bekerja kepada bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas. Upaya mencapai tujuan organisasi diharapkan dapat berjalan efisien dan ekonomis.

Upaya pemberian motivasi kepada karyawan untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu. Tujuan yang dimaksud adalah mendorong gairah dan semangat karyawan, meningkatkan moral dan keputusan kerja karyawan, meningkatkan produktivitas kerja karyawan, mempertahankan loyalitas dan kestabilan, meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi, menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik, meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan, meningkatkan kesejahteraan karyawan, mempertinggi rasa tanggung jawab terhadap tugas dan pekerjaannya (Sunyoto, 2012: 17).

Adapun tujuan manajemen kompensasi yang efektif meliputi :

a. Memperoleh SDM yang berkualitas

Kompensasi yang cukup tinggi sangat di butuhkan untuk memberi daya tarik kepada pelamar. Tingkat pembayaran harus responsif karena pengusaha berkompetensi untuk mendapatkan karyawan yang di harapkan.

b. Mempertahankan karyawan yang ada

Para karyawan dapat keluar jika besaran kompensasi tidak kompetitif dan akibatnya akan menimbulkan perputaran karyawan yang semakin tinggi di dalam perusahaan.

c. Menjamin keadilan

Manajemen kompensasi selalu berupaya agar keadilan internal dan eksternal dapat dicapai.

d. Penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan

Pemberian kompensasi hendaknya memperkuat perilaku yang diinginkan dan bertindak sebagai insentif untuk perbaikan perilaku masa depan.

e. Mengendalikan biaya

Sistem kompensasi yang rasional membantu perusahaan memperoleh dan mempertahankan para karyawan dengan biaya yang beralasan. Tanpa manajemen kompensasi efektif, bisa jadi pekerja di bayar di bawah atau di atas standar (Enny, 2019: 37).

Pemberian kompensasi mempunyai beberapa fungsi. Fungsi-fungsi pemberian kompensasi adalah sebagai berikut:

a. Pengalokasian Sumber Daya Manusia Secara Efisien Fungsi ini

menunjukkan bahwa pemberian kompensasi yang cukup baik pada karyawan yang berprestasi baik, akan mendorong para karyawan untuk bekerja dengan lebih baik dan ke arah pekerjaan-pekerjaan yang lebih produktif. Dengan kata lain, ada kecenderungan para karyawan dapat bergeser atau berpindah dari yang kompensasinya rendah ke tempat

kerja yang kompensasinya tinggi dengan cara menunjukkan prestasi kerja yang lebih baik.

- b. Penggunaan Sumber Daya Manusia Secara Lebih Efisien dan Efektif
Dengan pemberian kompensasi yang tinggi kepada seorang karyawan mengandung implikasi bahwa organisasi akan menggunakan tenaga karyawan dengan seefisien dan seefektif mungkin. Sebab dengan cara demikian, organisasi yang bersangkutan akan memperoleh manfaat dan/atau keuntungan semaksimal mungkin.
- c. Mendorong Stabilitas dan Pertumbuhan Ekonomi Sebagai akibat alokasi dan penggunaan sumber daya manusia dalam organisasi yang bersangkutan secara efisien dan efektif tersebut, maka dapat diharapkan bahwa sistem pemberian kompensasi tersebut secara langsung dapat membantu stabilitas organisasi, dan secara tidak langsung ikut andil dalam mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi negara secara keseluruhannya (Enny, 2019:39).

Faktor-faktor yang menjadi indikasi mengukur motivasi ada tujuan yaitu:

- a. Promosi

Promosi merupakan kemajuan karyawan pada suatu tugas atau pekerjaan yang lebih baik, baik dipandang dari sudut tanggung jawab yang lebih berat, martabat atau status yang lebih tinggi, kecakapan yang lebih baik, dan tambahan pembayaran upah atau gaji.

Syarat waktu, tempat atau syarat-syarat kerja lainnya dapat juga merupakan ciri-cirinya “tugas yang lebih baik.”Karyawan mendapat promosi, tetapi jika tugas tidak diringi dengan kecakapan atau tanggung jawab yang lebih besar serta pembayaran yang lebih tinggi, maka ini bukan merupakan promosi (Sunyoto, 2012: 13).

Ini sudah tentu menimbulkan persoalan tepatnya penilaian kecakapan. Promosi dapat juga didasarkan atas ujian. Hal ini terjadi jika terbuka lowongan dalam jabatan yang lebih tinggi. Preferensi dalam mengisinya dapat diberikan kepada seorang pejabat yang lebih rendah. Jika terdapat lowongan promosi dari suatu jabatan tertentu kejabatan berikutnya yang lebih tinggi, maka semua orang dalam jabatan tertentu itu dapat menempuh ujian kenaikan jabatan. Promosi bagi karyawan adalah lebih penting dari pada kenaikan gaji.Umumnya setiap promosi berarti suatu pemberian upah berupa uang yang lebih banyak.

b. Prestasi Kerja

Dasar pengembangan karier seseorang adalah prestasi kerjanya melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya sekarang. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sulit bagi seorang karyawan untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke jabatan atau pekerjaan yang lebih tinggi di masa depan. Padahal tanpa usul atasan langsung, bagian kepegawaian akan tidak memiliki bahan

yang cukup untuk memproyeksikan suatu bentuk promosi bagi pekerja yang bersangkutan.

Karyawan mewujudkan rencana dan tujuan kariernya, haruslah memenuhi berbagai standar yang telah ditentukan yang digunakan sebagai bukti bahwa seseorang sudah berusaha semaksimal mungkin bekerja sesuai dengan potensi yang dapat dikembangkan dalam rangka mempersiapkannya memikul tugas dan tanggung jawab yang lebih besar di masa depan (Sunyoto, 2012: 14).

c. Pekerjaan itu Sendiri

Tanggung jawab mengembangkan karier terletak pada masing-masing pekerja. Pimpinan, atasan langsung, kenalan dan para spesialis di bagian kepegawaian, hanya berperan memberikan bantuan. Sendiri yang diharapkan dapat memanfaatkan berbagai kesempatan mengembangkan diri sendiri atau tidak.

d. Penghargaan

Pemberian motivasi dilakukan melalui pemberian penghargaan seperti penghargaan atas prestasinya, pengakuan atas keahlian dan sebagiannya. Pemberian penghargaan diharapkan yang dapat memacu gairah kerja bagi para karyawan. Semakin tinggi jabatan akan semakin berat tugas yang menjadi tanggung jawabnya, demikian juga garis wewenangnya semakin luas dan besar (Sunyoto, 2012: 15).

e. Tanggung Jawab

Tanggung jawab atas tugas yang diberikan perusahaan kepada para karyawan merupakan timbal-balik atas kompensasi yang diterimanya. Perusahaan memberikan apa yang diharapkan oleh karyawan. Karyawan memberikan kontribusi penyelesaian pekerjaan dengan baik dan penuh tanggung jawab sesuai dengan bidangnya masing-masing. Hubungan lembaga atau perusahaan maupun karyawan harus dijaga keharmonisannya. Saling menghargai dan saling memegang tanggung jawab merupakan dua sisi yang harus dipenuhi sehingga keberlangsungan kemitraan mereka akan terjaga dengan baik.

f. Pengakuan

Pengakuan atas kemampuan dan keahlian bagi karyawan dalam suatu pekerjaan merupakan suatu kewajiban oleh perusahaan. Karena pengakuan tersebut merupakan salah satu kompensasi yang harus diberikan oleh lembaga kepada pekerja yang memang mempunyai suatu keahlian tertentu dan dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik. Hal ini akan dapat mendorong karyawan yang mempunyai kelebihan di bidangnya untuk lebih berprestasi lebih baik (Sunyoto, 2012: 16).

g. Keberhasilan dalam Bekerja

Keberhasilan dalam bekerja dapat memotivasi para karyawan untuk lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas-tugas yang di berikan oleh perusahaan. Dengan keberhasilan itu setidaknya dapat memberikan rasa bangga dalam perasaan para karyawan bahwa mereka telah mampu mempertanggungjawabkan apa yang menjadi tugasnya. Dengan demikian

pihak perusahaan pun akan semakin percaya bahwa para karyawannya mempunyai kemampuan yang baik dan hal ini akan memacu pihak perusahaan untuk mempertahankan karyawannya untuk tidak pindah ke tempat lain (Sunyoto, 2012: 16).

Motivasi kerja dapat diukur dengan mengacu pada teori motivasi Abraham Maslow yang meliputi kebutuhan fisiologi, kebutuhan rasa aman, kebutuhan untuk disukai, kebutuhan harga diri, dan kebutuhan pengembangan diri (Edison, Anwar, dan Komariyah, 2017: 181). Lebih lanjut Edison, Anwar, dan Komariyah (2017: 181) menambahkan kebutuhan fisiologi berhubungan dengan kebutuhan hidup dan kebutuhan tambahan seperti pendidikan anak. Kebutuhan rasa aman berhubungan dengan penerimaan karyawan terhadap pimpinannya, penerimaan terhadap rekan kerja, keamanan lingkungan kerja, dan kepastian pensiun di hari tua. Kebutuhan untuk disukai berkaitan dengan perhatian pimpinan dan persamaan dimata pimpinan. Kebutuhan harga diri berkaitan dengan perlakuan pimpinan penghargaan pimpinan. Kebutuhan mengembangkan diri berkaitan dengan dukungan pimpinan untuk mengembangkan diri.

Ada beberapa langkah-langkah yang perlu diperhatikan oleh setiap pemimpin. Langkah-langkah yang perlu diperhatikan itu adalah pemimpin harus tahu apa yang dilakukan bawahan, pemimpin harus berorientasi kepada kerangka acuan orang, tiap orang berada-beda di dalam memuaskan kebutuhan, pemimpin harus memberikan contoh yang baik bagi karyawan,

pemimpin mampu mempergunakan keahlian dalam berbentuk-bentuk, dan pemimpin harus berbuat dan berlaku realistis (Sunyoto, 2012: 17).

Karyawan harus selalu dimotivasi agar lebih meningkatkan produktivitasnya. Sebab adakalanya pada diri karyawan timbul kejenuhan bekerja, dan bosan. Apabila gejala ini terjadi pada diri karyawan, dapat dilihat ciri-cirinya sebagai berikut: absensi (ketidak hadiran) meningkat, disiplin merosot, produktivitasnya menurun, *labour turn over* (tingkat keluar masuk atau berhenti) makin tinggi, ada tuntutan karyawan yang tidak henti-hentinya, sampai pada gejala pemogokan (Alma, 2008: 202).

Unsur-unsur motivasi kerja terdiri atas arah perilaku, tingkat usaha, dan tingkat kegigihan. Arah perilaku merupakan perilaku yang dipilih seseorang dalam bekerja, diukur melalui adanya keinginan untuk menyelesaikan pekerjaan dan ketaatan pada pertaturan. Tingkat usaha mengenai seberapa keras usaha seseorang untuk bekerja sesuai dengan perilaku yang telah dipilih, diukur melalui keseriusan dalam bekerja dan keinginan untuk menjadi lebih baik dari sebelumnya. Tingkat kegigihan adalah seberapa keras karyawan akan terus berusaha untuk menjalankan perilaku yang telah dipilih, diukur melalui keinginan untuk mengembangkan keahliannya dalam memajukan perusahaan serta memiliki kegigihan dalam bekerja, meskipun terdapat lingkungan kerja yang kurang mendukung (Setiadi, 2021:46).

Motivasi berhubungan langsung dengan kinerja karyawan. Motivasi dapat dipastikan mempengaruhi kinerja, walaupun bukan satu-satunya

faktor yang membentuk kinerja (Wibowo, 2011: 389). Kebutuhan adanya kekurangan fisiologis atau psikologis yang menimbulkan perilaku. Teori motivasi berdasarkan hirarki kebutuhan dikemukakan Abraham Maslow menyatakan bahwa kebutuhan manusia berjenjang dari *psysiological*, *safety*, *social*, dan *self actualization* (Wibowo, 2011: 391).

Pada dasarnya manusia bekerja dengan tujuan hidupnya. Seorang karyawan akan bekerja dan menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan, Karena itu pula perusahaan memberikan penghargaan terhadap prestasi kerja karyawan yaitu dengan memberikan kompensasi. Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi dan meningkatkan kinerja para karyawan adalah melalui kompensasi (Anny, 2019:37).

4. Kompensasi

a. Pengertian Kompensasi

Program kompensasi penting diperhatikan oleh organisasi dalam rangka mempertahankan sumber daya yang profesional dan berkualitas. Kompensasi merupakan semua imbalan yang diterima karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Pada umumnya balas jasa terdiri dari upah atau gaji, tunjangan perusahaan, kesehatan, hari tua, insentif, dan premi (Kasmir, 2011).

Kompensasi mengandung arti yang lebih luas dari pada upah atau gaji. Upah atau gaji lebih menekankan pada balas jasa yang bersifat finansial, sedangkan kompensasi mencakup balas jasa finansial maupun

non-finansial. Kompensasi merupakan pemberian balas jasa, baik secara berlangsung berupa uang (*finansial*) maupun tidak langsung berupa penghargaan (*non-finansial*) (Samsuddin, 2006: 187).

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja atau pengabdian mereka. Dalam suatu organisasi masalah kompensasi merupakan hal yang sangat kompleks, namun paling penting bagi karyawan maupun organisasi itu sendiri. Pemberian kompensasi kepada karyawan harus mempunyai dasar yang logis dan rasional. Namun demikian faktor-faktor emosional dan perikemanusiaan tidak boleh diabaikan (Notoadmodjo, 2009: 142).

Kompensasi merupakan imbalan atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya yang dapat dinilai dengan uang. Kompensasi atau imbalan ini termasuk di dalamnya upah, gaji, insentif, komisi, dan sebagainya yang mengikat karyawan sehingga karyawan mau dan senang bekerja. Kompensasi paling sedikit harus dapat memenuhi kebutuhan minimal. Kompensasi ini harus menarik dan dapat menimbulkan keterikatan karyawan terhadap kesatuannya, harus adil, harus dinamis, tidak kaku, harus dapat ditinjau kembali sesuai dengan prestasi kerja. Kompensasi merupakan pelaksanaan fungsi *actuating* dalam manajemen yaitu menggerakkan orang-orang agar mau bekerja sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan (Alma, 2008: 202).

b. Fungsi Kompensasi

Fungsi pemberian kompensasi ada tiga. Pertama, pengalokasian sumber daya manusia secara efisien. Fungsi ini menunjukkan pemberian kompensasi pada karyawan yang berprestasi akan mendorong mereka untuk bekerja lebih baik. kedua, penggunaan sumber daya manusia secara lebih efisien dan efektif. Dengan pemberian kompensasi akan menggunakan tenaga karyawan dengan seefisien dan seefektif mungkin. Ketiga pendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi. Sistem pemberian kompensasi dapat membantu stabilisasi organisasi dan mendorong pertumbuhan ekonomi secara keseluruhan (Samsuddin, 2006: 188).

Pemberian kompensasi bertujuan sebagai berikut.

1) Pemenuhan Kebutuhan Ekonomi

Karyawan menerima kompensasi berupa upah, gaji atau bentuk lain adalah untuk dapat memenuhi kebutuhan hidupnya sehari-hari atau dengan kata lain, kebutuhan ekonominya. Dengan adanya kepastian menerima upah atau gaji tersebut secara periodik, berarti adanya jaminan “*economic security*” bagi dirinya dan keluarganya yang menjadi tanggungannya.

2) Meningkatkan Produktivitas Kerja

Pemberian kompensasi yang semakin baik akan mendorong karyawan bekerja secara produktif.

3) Memajukan organisasi atau perusahaan

Semakin berani suatu perusahaan atau organisasi memberikan kompensasi, semakin tinggi kinerja yang ditunjukkan individu dalam organisasi tertentu.

4) Menciptakan keseimbangan dan keadilan

Ini berarti bahwa pemberian kompensasi berhubungan dengan persyaratan yang harus dipenuhi oleh karyawan pada jabatan sehingga tercipta keseimbangan antara “input” (syarat-syarat) dan “output” (Samsuddin, 2006: 188).

c. Tujuan Kompensasi

Notoadmodjo (2009) mengemukakan penjelasan mengenai tujuan kompensasi dalam organisasi. Pemberian kompensasi dalam suatu organisasi harus diatur sederhana rupa merupakan sistem yang baik dalam organisasi. Dengan sistem yang baik ini akan dicapai tujuan-tujuan tertentu.

Tujuan yang dimaksud meliputi menghargai prestasi kerja. Dengan pemberian kompensasi yang memadai adalah suatu penghargaan organisasi terhadap prestasi kerja para karyawannya. Selanjutnya akan mendorong perilaku-perilaku atau *performance* karyawan sesuai dengan yang diinginkan organisasi.

Kompensasi diberikan untuk menjamin keadilan. Dengan adanya sistem kompensasi yang baik akan menjamin terjadinya keadilan di antara karyawan dalam organisasi. Masing-masing karyawan akan

memperoleh imbalan yang sesuai dengan tugas, fungsi, jabatan, dan prestasi kerjanya.

Kompensasi diberikan untuk mempertahankan karyawan. Dengan sistem kompensasi yang baik, karyawan akan betah atau bertahan bekerja pada organisasi itu. Hal ini berarti mencegah keluarnya karyawan dari organisasi itu untuk mencari pekerjaan yang lebih baik. Pemberian kompensasi untuk memperoleh karyawan yang bermutu. Dengan sistem kompensasi yang baik akan menarik lebih banyak calon karyawan. Dengan banyaknya pelamar atau calon karyawan akan lebih banyak mempunyai peluang untuk memilih karyawan yang berkualitas.

Pemberian kompensasi juga dimaksudkan untuk pengendalian biaya. Dengan sistem pemberian kompensasi yang baik, akan mengurangi seringnya melakukan rekrutmen, sebagai akibat dan makin seringnya karyawan yang keluar mencari pekerjaan yang lebih baik atau menguntungkan. Hal ini berarti penghematan biaya untuk rekrutmen dan seleksi calon karyawan baru. (Notoatmodjo, 2009:143). Pemberian kompensasi untuk memenuhi peraturan-peraturan. Sistem administrasi kompensasi yang baik merupakan tuntutan dari pemerintah (hukum). Suatu organisasi yang baik dituntut adanya sistem administrasi kompensasi yang baik pula.

d. Macam-macam Kompensasi

Kompensasi terdiri atas kompensasi finansial dan kompensasi nonfinansial. Kompensasi finansial adalah sesuatu yang diterima oleh karyawan dalam bentuk gaji, upah, bonus, premi, tunjangan, jaminan kesehatan, asuransi, dan yang sejenis yang dibayar organisasi. Kompensasi nonfinansial adalah suatu yang diterima karyawan dalam bentuk bukan uang uang, seperti rekreasi, kafetaria, tempat beribadah, hubungan sejawat dan atasan, keamanan, kondisi ruang kerja, penghargaan prestasi kerja, promosi, istirahat, dan sarana kesehatan dan keselamatan kerja (Sunyoto, 2012: 31).

Kompensasi dibedakan menjadi dua macam yaitu yang langsung dan tak langsung. Kompensasi langsung berupa gaji, upah, upah insentif, sedangkan kompensasi tak langsung berupa kesejahteraan karyawan (Marnis, 2014: 224). Tiyanto (2010: 99) juga menyebutkan bahwa kompensasi meliputi kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi langsung seperti upah, gaji, komisi, bonuas, atau pembagian hasil. Kompensasi tidak langsung merupakan kompensasi yang diberikan pada saat karyawan tidak bekerja seperti liburan, istirahat, asuransi, bantuan pendidikan, dan rekreasi. Dengan demikian kompensasi finansial disebut juga dengan kompensasi langsung. Kompensasi berupa bukan uang disebut juga kompensasi tidak langsung.

Suryani dan foeh (2019: 100) menambahkan kompensasi merupakan bagian dari fungsi manajemen sumber daya manusia yang

berhubungan dengan setiap jenis imbalan atau balas jasa yang diterima oleh karyawan atas kerja yang di berikanya untuk organisasi. Desain kompensasi dibuat dengan tujuan menciptakan sistem penghargaan yang adil sesuai dengan kinerja masing-masing karyawan. Jenis kompensasi dapat berupa kompensasi *financial* dan *non-financial* dimana tujuannya adalah sebagai alat motivasi kerja karyawan. Oleh karenanya seluruh jenis usaha harus dapat membuat sebuah struktur kompensasi yang kompetitif sebagai kunci untuk mendapatkan karyawan dengan terbaik.

Macam-macam kompensasi diuraikan sebagai berikut:

1) Kompensasi Gaji dan Upah

Gaji adalah sesuatu yang berkaitan dengan uang yang diberikan kepada karyawan. Sistem pembayaran dapat dibedakan berdasarkan waktu kinerja, yaitu pembayaran yang dilakukan atas dasar lamanya bekerja, misalnya perjam, hari, minggu, bulan, dan sebagainya, dan pembayaran berdasarkan hasil akhir kinerja, yaitu pembayaran upah atau gaji yang didasarkan pada hasil akhir dari proses kinerja, misalnya jumlah produksi.

Upah sebagai suatu penerimaan imbalan dari pemberi kerja kepada penerima kerja untuk suatu pekerjaan/jasa yang telah dan akan dilakukan serta berfungsi sebagai jaminan kelangsungan kehidupan yang layak bagi kemanusiaan dalam produksi. Upah dinyatakan atau dinilai dalam bentuk uang yang ditetapkan menurut suatu persetujuan, undang-undang, dan peraturan, serta dibayarkan

atas dasar suatu perjanjian kerja antara pemberi kerja dan penerima kerja (Samsuddin, 2006: 189).

Samsuddin (2006: 191-192) menyebutkan gaji atau upah dapat disusun menurut prestasi kerja, lama kerja, senioritas, dan kebutuhan. Upah Berdasarkan Prestasi Kerja merupakan pengupahan dengan cara ini langsung mengaitkan besarnya upah dengan prestasi kerja yang telah ditunjukkan oleh karyawan yang bersangkutan. Berarti, besarnya upah tersebut bergantungnya pada banyak sedikitnya hasil yang dicapai dalam waktu kerja karyawan. Cara ini dapat diterapkan apabila hasil kerja dapat diukur secara kuantitatif. Memang dapat dikatakan cara ini dapat mendorong karyawan yang kurang produktif menjadi lebih produktif dalam bekerjanya. Disamping itu, juga sangat menguntungkan bagi karyawan yang dapat bekerja cepat dan berkemampuan tinggi. Sebaliknya sangat tidak "favourable" bagi karyawan yang bekerja lamban atau karyawan yang berusia agak lanjut. Cara ini disebut pula sistem upah menurut banyaknya produksi atau "upah borongan".

Upah Berdasarkan Masa Kerja sering disebut sistem upah waktu. Besarnya upah ditentukan atas dasar lamanya karyawan melaksanakan atau menyelesaikan suatu pekerjaan. Cara menghitungnya dapat menggunakan perjam, perhari, perminggu atau perbulan. Umumnya cara ini diterapkan bila ada kesulitan dalam menerapkan cara pengupahan berdasarkan prestasi kerja.

Kelemahan pemberian upah menurut lama kerja karyawan yaitu mengakibatkan turunnya semangat kerja karyawan, tidak membedakan usia, pengalaman dan kemampuan karyawan, membutuhkan pengawasan yang ketat agar karyawan bekerja sungguh-sungguh, dan kurang mengakui adanya prestasi kerja. Sementara itu, kelebihan pemberian upah menurut lama kerja karyawan, yaitu dapat mencegah hal-hal yang tidak atau kurang diinginkan, seperti pilih kasih, diskriminasi mampu komtisi yang kurang sehat, menjamin kepastian penerimaan upah secara periodik, dan tidak memandang rendah karyawan yang lanjut usia.

Upah Berdasarkan Senioritas ini didasarkan pada masa kerja atau senioritas karyawan yang bersangkutan dalam suatu organisasi. Dasar pemikirannya adalah karyawan senior menunjukkan adanya kesetiaan yang tinggi pada organisasi tempat mereka bekerja. Semakin senior seorang karyawan, semakin tinggi loyalitasnya pada organisasi. Kelamahan yang menonjol dari cara ini adalah belum tentu mereka yang senior ini memiliki kemampuan yang tinggi sehingga mungkin saja karyawan muda (junior) yang justru menonjol kemampuannya. Mereka menjadi pimpinan bukan karena kemampuan, tetapi karena masa kerja dalam situasi yang demikian maka dapat timbul situasi para karyawan junior yang “energetic” dan mampu tersebut akan berusaha keluar dari organisasi atau perusahaan. Untuk menghindari hal tersebut, kiranya tepat apabila

cara ini dikombinasikan dengan cara pemberian upah menurut prestasi kerja.

Upah Berdasarkan Kebutuhan ini menunjukkan upah yang didasarkan pada tingkat urgensi kebutuhan hidup yang layak dari karyawan. Ini berarti upah yang diberikan wajar apabila dapat dipergunakan untuk memenuhi kehidupan yang layak sehari-hari (kebutuhan pokok minimum), tidak berlebihan, tetapi juga tidak berkekurangan. Hal seperti ini masih memungkinkan karyawan untuk dapat bertahan dalam perusahaan atau organisasi tempatnya bekerja.

Penetapan gaji dan upah berdasarkan evaluasi jabatan (*Job Evaluation*) perlu dilakukan. Apabila upah di dalam suatu perusahaan lebih rendah dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan lain, perusahaan akan mengalami kesulitan untuk memperoleh tenaga kerja yang produktif. Oleh karena itu, untuk memenuhi “*consistency*” tersebut, baik internal maupun eksternal, perlu diadakan suatu evaluasi jabatan (*job evaluation*). Ada beberapa aspek evaluasi jabatan yang perlu diperhatikan, yakni pengertian, faktor-faktor mendorong maupun yang memandang penerapan evaluasi jabatan tersebut, syarat-syarat untuk dapat dilaksanakan evaluasi jabatan termaksud dan metode evaluasi jabatan, dan sebagainya.

2) Insentif

Samsuddin (2006: 194-196) menjelaskan pengupahan insentif dimaksudkan untuk memberikan upah atau gaji yang berbeda, bukan didasarkan pada evaluasi jabatan, namun adanya perbedaan prestasi kerja. Dengan demikian, dua orang yang memiliki jabatan yang sama, misalnya kepala mandor, akan menerima upah yang berbeda, karena prestasinya berbeda, meskipun upah dasarnya sama. Perbedaan upah tersebut merupakan tambahan upah (bonus) karena adanya prestasi kerja. Inilah yang disebut dengan pengupahan insentif untuk mempertahankan karyawan yang berprestasi. Beberapa jenis insentif dapat dikelompokkan sebagai berikut.

a) Insentif untuk karyawan operasi

Pembayaran gaji karyawan operasi dibedakan menjadi program insentif individual (gaji diberikan diatas gaji pokok kepada karyawan individual yang melebihi standar kerja) dan program insentif kelompok (gaji diberikan kepada semua anggota tim ketika suatu tim mencapai standar tertentu).

b) Insentif untuk para manajer dan eksekutif

Pemberian bonus tahunan bertujuan untuk memotivasi kinerja jangka pendek dari para manajer dan eksekutif. Biasanya semakin tinggi jabatan maka semakin besar pula nilai prosentase yang didapat.

c) Insentif untuk para penjual

Pemberian insentif bagi para penjual terdiri dari beberapa macam. Seorang penjual akan menerima gaji pokok setiap periode tertentu atau ditambahkan komisi bila berhasil memasarkan produk. Pemberian komisi pada penjual akan merangsang tingkat penjualan ke arah yang lebih tinggi.

d) Insentif untuk profesional lain

Untuk profesional lain diberikan bonus tambahan berupa kenaikan gaji bila ia berhasil dalam kerjanya.

e) Insentif organisasi

Pemberian laba pada karyawan untuk meningkatkan komitmen, partisipasi, dan kemitraan mereka pada perusahaan sehingga mampu mengurai tingkat keluar masuk karyawan. Program pembagian perolehan (*gainsharing*) merupakan suatu rencana insentif yang melibatkan karyawan dalam suatu usaha bersama untuk mencapai sasaran produktivitas. Untuk karyawan yang telah pension diberikan kepemilikan saham karyawan setiap tahunnya.

3) Tunjangan

Samsuddin (2006: 197) menyebutkan tunjangan merupakan bagian penting dari pemberian upah karyawan. Kompensasi didefinisikan sebagai pembayaran keuangan tidak langsung yang diterima seorang karyawan, misalnya asuransi jiwa dan kesehatan, cuti, pension, fasilitas

pengasuhan anak, dan rapat untuk produksi perusahaan. Dewasa ini, ada banyak tunjangan yang diklasifikasi sebagai berikut.

a) Tunjangan upah

Tunjangan ini mencakup asuransi, upaha cuti dan liburan, biaya berobat jika sakit, uang pesangon dan tunjangan pengguguran suplemental (yang menjamin pemasukan jika pabrik ditutup).

b) Tunjangan asuransi

Tunjangan kompensasi karyawan ini dapat berupa meneter atau media. Dalam peristiwa kematian atau cacat karyawan, orang-orang yang bersangkutan pada karyawan itu dibayar tunjangan tunai berdasarkan perolehan pada karyawan sebelumnya (biasanya setengah samapi dua pertiga upah mingguan rata-rata karyawan). Tunjangan ini biasanya dalam bentuk asuransi jiwa kelompok dan asuransi perawatan rumah sakit dan asuransi cacat berkelompok.

Biaya tunjangan kompensasi dapat dikendalikan dengan cara menyaring karyawan yang cenderung mendapat kecelakaan dan mengurangi kondisi yang menyebabkan kecelakaan dalam fasilitas perusahaan. Mengurangi kecelakaan dan masalah kesehatan yang memicu tuntutan, misalnya dengan melembagakan keselamatan efektif dan program kesehatan dengan menggunakan standar pemerintah. Melembagakan lembaga rehabilitasi untuk karyawan yang mendapat kecelakaan sehingga mereka dapat kembali bekerja. Hal ini dikatakan dapat mengurangi biaya kompensasi karyawan

karena biaya tersebut akan meningkat jika seorang tidak mampu kembali bekerja. Tujuannya untuk memlembagakan program terapi fisik korektif (termasuk peralatan pelatihan, konseling karir untuk memandu karyawan yang mengalami kecelakaan dalam pekerjaan baru yang kurang stres, dan juga bantuan perawatan) sehingga dapat bekerja lagi di perusahaan.

c) Tunjangan pensiun

Tunjangan pensiun yang dimaksud di sini adalah jaminan sosial dan pensiun. Jaminan sosial tidak hanya meliputi tunjangan pension, melainkan juga tunjangan bertahan hidup dan cacat. Ada tiga tipe dasar rencana pension, yaitu rencana kelompok, pembagian laba tertentuda, dan tabungan. Hal yang penting dalam rencana pension adalah vesting uang yang telah ditempatkan majikan dan karyawan dalam dana pension karyawan, yang tidak dapat ditebus dengan alasan apapun. Undang-undang jaminan pendapatan pensiun karyawan (ERISA) pada dasarnya memastikan hak-hak pensiun menjadi tetap (*vested*) dan terlindung sesudah sejumlah waktu yang masuk akal.

d) Tunjangan jasa

Tunjangan jasa biasanya diberikan perusahaan kepada karyawan dalam bentuk jasa makanan, peluang rekreasi, jasa-jasa hukum, konseling, dan kredit union. Kredist union (koperasi kredit) merupakan bisnis terpisah yang dibangun dengan bantuan majikan.

Karyawan biasanya menjadi anggota dengan membeli satu saham dari persediaan kredit union tersebut kemudian mendepositkannya.

Samsuddin (2006: 200) juga menjelaskan kompensasi pelengkap atau disebut pula *fringe benefits* merupakan salah satu bentuk pemberian kompensasi berupa penyediaan paket “benefits” dan program-program pelayanan karyawan, dengan maksud pokok untuk mempertahankan keberadaan karyawan sebagai anggota organisasi dalam jangka panjang. Jika upah dan gaji merupakan kompensasi langsung (*direct compensation*) karena langsung berkaitan dengan prestasi kerja, *fringe benefits* merupakan kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*) karena tidak langsung berkaitan dengan prestasi kerja. Meskipun demikian pemberian kompensasi pelengkap ini menjadi semakin penting bagi organisasi.

Program-program pelengkap berkembang pesat, terutama karena beberapa hal. Penyebab perkembangan itu yaitu perubahan sikap karyawan, tuntutan terikat karyawan, persaingan perusahaan untuk menyediakan benefit yang menarik dan menjaga karyawannya, persyaratan-persyaratan yang ditetapkan pemerintah, tuntutan kenaikan biaya hidup.

Pembinaan dan kesehatan karyawan atau anggota organisasi merupakan suatu bentuk kompensasi non financial yang sangat penting dalam organisasi. Keadaan aman dan sehat dari seseorang karyawan/

anggota organisasi tercermin dalam sikap individual dan aktivitas organisasional karyawan yang bersangkutan.

Makin baik kondisi keamanan dan kesehatan karyawan, makin positif sumbengan mereka bagi organisasi. Perusahaan memperhatikan masalah keamanan dan kesehatan karyawan justru untuk memungkinkan terciptanya kondisi kerja yang lebih baik dalam pemeliharaan kesehatan karyawan.

Hal ini penting sekali, terutama bagi bagian-bagian organisasi yang memiliki tingkat kecelakaan yang paling tinggi. Biasanya, tanggung jawab pembinaan keamanan dan kesehatan karyawan tersebut terletak pada manajer operasional dari perusahaan atau organisasi yang bersangkutan yang antara lain meliputi pemeliharaan peraturan-peraturan keamanan, standar kesehatan serta pencatatan dan pelaporan kecelakaan, mengatur program-program kesehatan dan keamanan, pengaturan suhu udara dalam ruang kerja, ventilasi, dan kebersihan lingkungan kerja, program-program latihan keamanan bagi karyawan, mengadakan pengaturan-pengaturan pencegahan kecelakaan kerja, dan sebagainya.

Kesehatan pada dasarnya mencakup kesehatan jasmani maupun rohani. Seorang disebut sehat jasmani apabila seluruh unsur organisasi badaniah seseorang itu berfungsi normal dan baik, yang berarti tanpa sakit, tanpa mengidap penyakit, dan tanpa kelemahan fisik, sedangkan sehat rohaniah adalah, bila seseorang sudah berhasil mengadaptasikan dirinya pada organisasi tempat ia bekerja, memiliki konsepsi yang akurat

tentang kenyataan-kenyataan hidup, dapat mengatasi berbagai stress dan frustrasi, dan sebagainya.

Penciptaan lingkungan kerja yang sehat dapat dilakukan dengan hal-hal. Pertama menjaga kesehatan karyawan dari berbagai gangguan penglihatan, pendengaran, kelelahan, dan sebagainya (pengendalian suara asing, pengaturan penerangan tempa kerja, pengaturan suhu udara, pengaturan penggunaan warna, dan fasilitas istirahat). Kedua penyediaan fasilitas-fasilitas pengobatan dan pemeriksaan kesehatan bagi karyawan dengan berbagai kemudahan sehingga terjangkau bagi setiap karyawan yang memerlukan (termasuk penyediaan dokter dengan stafnya).

Pengertian keamanan (*safety*) adalah keadaan karyawan yang bebas dari rasa takut bebas dari segala kemungkinan kecelakaan kerja. Program-program keamanan yang dapat dilakukan yaitu menggunakan mesin-mesin yang dilengkapi alat-alat pengaman, menggunakan peralatan yang lebih baik, mengatur lay-out pabrik dan penerangan sebaik mungkin, lantai-lantai, tangga-tangga, dan lerengan-lerengan harus dijaga agar bebas dari air, minyak, dan oli, melakukan pemeliharaan fasilitas pabrik secara baik, menggunakan berbagai petunjuk dan peralatan kewanaman, beserta larangan-larangan yang dianggap perlu, mendidik para karyawan dalam hal keamanan, membentuk komite manajemen serikat kerja untuk memecahkan masalah-masalah kewanaman, dan sebagainya.

Kebijakan tentang pemberian kompensasi suatu organisasi terhadap karyawan bukan sesuatu yang statis, melainkan bersifat dinamis. Hal ini berarti ketentuan pemberian kompensasi suatu organisasi dapat berubah dari waktu ke waktu.

Secara garis besar kompensasi dibagi ke dalam dua macam kompensasi yang dapat diberikan yaitu :

- 1) Kompensasi langsung (*direct compensation*), yang berupa: gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodek kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti. Upah adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpedoman atas perjanjian yang disepakati membayarnya. Upah tidak sama dengan gaji. Kalau gaji dibayar rutin dan tetap sedangkan upah jumlahnya dapat berubah-ubah tergantung pada keluaran yang dihasilkan dan ssuai dengan kesepakatan. Insentif merupakan imabalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standart yang ditentukan.
- 2) Kompensasi tidak langsung (*fringe benefit*) adalah kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan para karyawan dengan memberikan asuransi-asuransi, tunjangan-tunjangan, uang pensiun dan lain-lain (Enny, 2019:41).

e. Kriteria Kompensasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi perubahan ketentuan pemberian kompensasi ini antara lain: keadaan perekonomian suatu negara, kebijakan pemerintah, tuntutan organisasi karyawan, perkembangan ilmu dan teknologi, dan sebagainya. Ada beberapa kriteria yang perlu diperhatikan dalam penentuan kebijakan pemberian kompensasi, antara lain sebagai berikut:

7) Biaya Hidup

Kriteria biaya hidup ini sebenarnya berorientasi kepada karyawan, atau kebutuhan karyawannya yang dipentingkan. Dengan menggunakan kriteria biaya hidup ini dimaksudkan agar karyawan suatu organisasi dapat tetap mempunyai produktivitas yang optimal, maka mereka harus memperoleh kompensasi sebesar biaya hidup pada saat ini. Kriteria biaya hidup untuk pemberian kompensasi ini dasarnya adalah terjadinya inflasi di masyarakat. Artinya meskipun ada inflasi yang berarti biaya hidup naik, maka kompensasi pun harus juga mengikutinya.

8) Produktivitas

Meningkatnya produktivitas karyawan, sudah barang tentu akan berpengaruh terhadap meningkatnya penghasilan dari organisasi yang bersangkutan. Hal ini berarti biaya satuan produksi lebih rendah, dan mengakibatkan penghematan dalam keseluruhan biaya produksi. Dengan kata lain keuntungan organisasi ini para karyawan juga

mempunyai andil. Maka wajarlah apabila hal ini perlu dijadikan kriteria untuk pemberian kompensasi kepada karyawan (Notoatmodjo, 2009:147).

9) Skala Upah Atau Gaji yang Umum Berlaku

Memang sulit untuk mengambil skala pemberian kompensasi (gaji atau upah) yang umum berlaku, karena bervariasi jenis organisasi, baik dilihat dari sifat maupun besar kecilnya organisasi. Organisasi pemerintahan, perusahaan milik Negara, swasta, swasta besar dan kecil, dan sebagainya, mempunyai skala penggajian yang berbeda-beda. Akan tetapi secara umum organisasi yang bersangkutan dapat mengacu kepada organisasi yang sederajat dan sejenis yang sudah mempunyai skala pemberian kompensasi, sebagai kriteria pemberian kompensasi bagi karyawannya.

10) Kemampuan Membayar

Semua organisasi selalu memperhitungkan besarnya biaya yang harus dikeluarkan untuk membayar upah atau kompensasi, dikaitkan dengan biaya keseluruhan organisasi. Dari sini selalu terlihat bahwa kompensasi biaya yang paling besar adalah biaya untuk membayar kompensasi karyawan. Diabaikan, agar organisasi itu tetap berjalan. Oleh sebab itu dalam membuat kriteria pemberian kompensasi ini, kemampuan membayar dari organisasi yang bersangkutan perlu diperhitungkan (Notoatmodjo, 2009:147).

Edison, Anwar, dan Komariyah (2017: 153) menjelaskan bahwa kompensasi terdiri atas dua dimensi yaitu normatif dan kebijakan. Normatif maksudnya kompensasi minimum yang harus diterima seperti gaji dan tunjangan tetap. Kompensasi kebijakan adalah kompensasi yang didasari kebijakan karena pertimbangan khusus seperti tunjangan makan, transport, bonus, dan cuti.

Kompensasi merupakan sistem yang mampu menjamin kepuasan para anggota organisasi yang pada gilirannya memungkinkan organisasi memperoleh, memelihara, dan mempekerjakan sejumlah orang yang dengan yang memiliki sikap dan perilaku positif bekerja dengan produktif untuk kepentingan organisasi (Siagian, 2008: 253).

B. Pembahasan Penelitian Relevan

Hasil pengujian secara pelatihan berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan yang dibuktikan peneliti terdahulu. Hasil pengujian secara parsial variabel instruktur pelatihan berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan yang dibuktikan dengan penelitian yang sudah ada.

Hasil penelitian (Yulianti, 2015) menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Grand Fatma Hotel di Tenggarong. Hal ini ditunjukkan dari nilai regresi linier sederhana sebesar 0,603 dengan nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,665 dalam kategori memiliki hubungan yang kuat antara pelatihan terhadap kinerja karyawan, dan nilai koefisien determinasi sebesar 44,2% yang artinya variabel pelatihan memiliki pengaruh sebesar 44,2% terhadap variabel kinerja karyawan Grand

Fatma Hotel di Tenggarong, sisanya sebesar 55,8% ditentukan atau dijelaskan oleh variabelvariabel lain yang tidak disertakan di dalam penelitian.

Penelitian Harahap dan Silvianita (2016) tentang “Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Regional V Bandung” secara simultan memiliki F_{hitung} adalah 2.571 dengan tingkat signifikansi 0,025. Oleh karena itu, pada kedua perhitungan yaitu $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($2.571 > 2,210$) dan tingkat signifikansinya $0,025 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa H_7 diterima yang artinya variabel Tujuan, Sasaran, Pelatih, Materi, Metode dan Peserta memiliki pengaruh secara simultan atau bersama-sama pada Kinerja Karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Regional V Bandung.

Penelitian dilakukan Dewi at al (2013) tentang Perusahaan mengelola kegiatan bisnis membutuhkan faktor tenaga kerja. Permasalahan yang menyangkut tenaga kerja adalah rendahnya kinerja. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah motivasi, kepuasan kerja, tingkat stres, kondisi fisik, pekerjaan, sistem kompensasi dan aspek-aspek ekonomi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan rumah makan di Banjarmasin. Kompensasi berpengaruh dominan terhadap kepuasan kerja. Namun demikian kedua variabel ini berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan rumah makan. Dengan demikian disarankan pemilik rumah makan meningkatkan kompensasi dan motivasi karena kedua variabel ini mempengaruhi kinerja karyawan secara bersamaan (Anggreani, 2015).

Penelitian Dalmy (2009) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja auditor. Interaksi reward tidak berpengaruh terhadap kinerja auditor pada inspektorat provinsi Jambi.