BAB 2

LANDASAN TEORI

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia telah didefinisikan oleh beberapa ahli. Menurut Dessler (2012:2) pengertian manajemen sumber daya manusia yaitu:

> *"Kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang untuk menjalankan aspek "manusia" atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbalan, dan penilaian."*

Sedangkan menurut Marihot Tua dalam Sunyoto (2012:1), manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai berikut: "*Human resource management is the activities undertaken to attact, develop, motivate, and maintain a high performance workforce within the organization"*. Manajemen sumber daya manusia adalah aktivitas yang dilakukan untuk merangsang, mengembangkan, memotivasi, dan memelihara kinerja yang tinggi dalam organisasi.

Ada pun pengertian manajemen sumber daya manusia menurut Sofyandi (2009:6) yaitu:

> "*Suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen yaitu planning, organizing, leading, and controlling, dalam setiap aktifitas/fungsi operasional sumber daya manusia mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi dan transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrial, hingga pemutusan hubungan kerja, yang ditujukan bagi peningkatan kontribusi produktif dari sumber daya manusia organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien."*

Dari ketiga teori di atas, maka ditemukan kesamaan-kesamaan mengenai adanya perencanaan, pengaturan sumber daya manusia dan untuk tujuan pengembangan sehingga dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan dalam pengaturan sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan agar nantinya sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan dapat berkembang dengan baik.

2.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia tidak harus mencerminkan kehendak manajemen senior, namun juga harus menyeimbangkan tantangan organisasi, fungsi sumber daya manusia, masyarakat, dan ornag-orang yang terpengaruh. Kegagalan melakukan hal itu dapat merusak kinerja, angka laba, dan bahkan kelangsungan hidup perusahaan. Ada empat tujuan manajemen sumber daya manusia (Simamora dalam Sunyoto, 2012:8):

1. Tujuan sosial

   Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat seraya meminimalkan dampak negatif tuntutan itu terhadap organisasi. Organisasi bisnis diharapkan dapat meningkatkan kualitas masyarakat dan membantu memecahkan masalah sosial. Implikasinya, beberapa organisasi, khususnya perusahaan-perusahaan besar, telah menambahkan tanggung jawab sosial ke dalam tujuan perusahaan mereka dan menghubungkan sumber daya mereka kepada hal-hal seperti program kesehatan lingkungan, proyek perbaikan lingkungan, program pelatihan dan pengembangan golongan minoritas, serta menyelenggarakan dan mensponsori berbagai acara seni.

2. Tujuan organisasional

   Tujuan organisasional manajemen sumber daya manusia adalah sasaran formal organisasi yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Departemen sumber daya manusia dibentuk untuk membantu para manajer mencapai tujuan organisasi. Departemen sumber daya manusia meningkatkan efektivitas organisasional dengan cara:

   - Meningkatkan produktivitas perusahaan dengan menyediakan tenaga kerja yang terlatih dan termotivasi dengan baik.
   - Mendayagunakan tenaga kerja secara efisien dan efektif seraya mampu mengendalikan biaya tenaga kerja.
   - Mengembangkan dan mempertahankan kualitas kehidupan kerja dengan membuka kesempatan bagi kepuasan kerja dan aktualisasi diri pegawai.

- Memastikan bahwa perilaku organisasi sesuai dengan undang-undang ketenagakerjaan dengan menyediakan kesempatan kerja yang sama, lingkungan kerja yang aman, dan perlindungan terhadap hak pegawai.
- Membantu organisasi mencapai tujuannya.
- Menyediakan organisasi bagi pegawai-pegawai yang termotivasi dan terlatih dengan baik.
- Mengkomunikasikan kebijakan etis dan perilaku yang bertanggung jawab secara sosial.
- Mengelola perubahan sehingga saling menguntungkan bagi individu, kelompok, perusahaan, dan masyarakat.

3. Tujuan fungsional

   Tujuan fungsional manajemen sumber daya manusia merupakan tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesua dengan kebutuhan organisasi. Departemen sumber daya manusia harus menghadapi peningkatan kompleksitas pengelolaan sumber daya manusia dengan cara memberikan konsultasi canggih. Tidak ada yang dapat menggantikan pengetahuan terbaik dalam bidang seperti kompensasi, pelatihan, seleksi dan pengembangan organisasi. Departemen semakin dituntut agar menyediakan program-program rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan yang inovatif dan menemukan pendekatan manajemen yang akan menahan dan memotivasi orang-orang terbaik. Departemen sumber daya manusia harus sadar dan mengetahui riset dan praktik mutakhir dan mampu berfungsi sebagai penguji realitas ketika manajer lini mengajukan gagasan praktik dan arah yang baru.

4. Tujuan pribadi

   Tujuan pribadi adalah tujuan individu dari setiap anggota organisasi yang hendak dicapai melalui aktivitasnya di dalam organisasi. Jika tujuan pribadi dan tujuan organisasi tidak cocok atau tidak harmonis, maka pegawai barangkali memilih untuk menarik diri dari perusahaan. Konflik antara tujuan pegawai dan tujuan organisasi dapat menyebabkan keinginan kerja yang lemah, ketidakhadiran, dan bahkan sabotase. Kalangan pegawai mengharapkan organisasi agar memuaskan kebutuhan mereka yang terkait dengan pekerjaan. Para pegawai akan efektif seandainya mereka mencapai tujuan organisasional maupun kebutuhan pribadi dalam pekerjaan.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa penelitian ini berguna untuk menunjang tujuan manajemen sumber daya manusia berupa tujuan sosial, organisasional, dan fungsional.

2.1.3 Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia

Kegiatan atau aktivitas manajemen sumber daya manusia secara umum dapat dkategorikan menjadi empat bagian (Marihot Tua dalam Sunyoto, 2012:11), yaitu:

1. Persiapan dan pengadaan

   Kegiatan persiapan dan pengadaan meliputi banyak kegiatan di antaranya adalah kegiatan analisis jabatan, yaitu kegiatan untuk mengetahui jabatan-jabatan yang ada dalam organisasi beserta tugas-tugas yang dilakukan dan persyaratan yang harus dimiliki oleh pemegang jabatan tersebut dan lingkungan kerja dimana kegiatan tersebut dilakukan. Untuk dapat melakukan kegiatan sesuai dengan tujuan, manajemen sumber daya manusia sudah barang tentu harus mengetahui keseluruhan tugas yang ada dalam organisasi berikut dengan rincian tugas (*job description*), persyaratan tugas (*job spesification*), dan standar kinerja (*job performance*). Selanjutnya, sebagai landasan kegiatan dilakukan perencanaan sumber daya manusia, yaitu memprediksi dan menentukan tenaga kerja pada masa sekarang dan yang akan datang, baik jumlahnya maupun keahliannya atau jumlah yang akan direkrut dan kapan dilakukan rekrutmen untuk menarik calon pegawai yang berpotensi untuk mengisi jabatan. Setelah sekumpulan pelamar diperoleh, dilakukan seleksi untuk mendapatkan pegawai yang memenuhi persyaratan. Kemudan setelah mereka diterima, seringkali kemampuan mereka sepenuhnya belum sesuai dengan keinginan organisasi, sehingga dilakukan lah program orientasi, setelah itu dilakukanlah penempatan.

2. Pengembangan dan penilaian

   Setelah mereka bekerja, secara berkala harus dilakukan pelatihan-pelatihan. Hal ini diperlukan untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai dan menjaga terjadinya keusangan kemampuan pegawai akibat perubahan-perubahan yang terjadi dalam lingkungan kerja. Kemudian dilakukan penilaian yang bertujuan untuk melihat apakah unjuk kerja pegawai sesuai dengan yang diharapkan, dan memberikan umpan balik untuk meningkatkan kemampuan dan akinerja. Selanjutnya membantu perencanaan karir pegawai dalam organisasi agar selaras

dengan kebutuhan organisasi. Ini diperlukan sebagai usaha pengembangan kemampuan pegawai, karena pegawai yang memasuki suatu organisasi senantiasa menginginkan jabatan yang lebih tinggi dan biasanya dengan tanggung jawab dan gaji yang lebih tinggi.

3. Pengkompensasian dan perlindungan

   Untuk mempertahankan dan memelihara semangat kerja dan motivasi, para pegawai diberi kompensasi dan beberapa kenikmatan atau keuntungan lainnya dalam bentuk program-program kesejahteraan. Hal ini disebabkan pegawai menginginkan balas jasa yang layak sebagai konsekuensi pelaksanaan pekerjaan. Selain itu juga untuk melindungi pegawai dari akibat buruk yang mungkin timbul dari pelaksanaan pekerjaan, serta untuk menjaga kesehatan pegawai.

4. Hubungan-hubungan kepegawaian

   Hubungan ini meliputi usaha untuk memotivasi pegawai, memberdayakan pegawai yang dilakukan melalui penataan pekerjaan yang baik, meningkatkan disiplin pegawai agar mematuhi aturan, kebijakan-kebijakan yang ada dan melakukan bimbingan. Kemudian jika dalam organisasi terbentuk serikat pekerja,, organisasi harus melakukan kerja sama yang sinergis dalam arti yang saling menguntungkan antara pegawai dan organisasi. Selanjutnya dalam waktu-waktu tertentu harus dilakukan penilaian tentang sejauh mana manajemen sumber daya manusia tersebut memenuhi fungsinya, yang dilakukan melalui apa yang disebut audit sumber daya manusia. Agar keseluruhan kegiatan itu terlaksana dengan baik, efektif, dan efisien, perlu dilakukan pengorganisasian, pengarahan, pengawasan dan lain-lain.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa penelitian ini ingin menunjang aktifitas manajemen sumebr daya manusia berupa aktifitas pengembangan dan penilaian, serta pengkompensasian dan perlindungan.

2.2 *Rewards System*

Semua perusahaan pasti memiliki sistem penghargaan pegawai. Sistem penghargaan (*reward system*) terdiri atas semua komponen organisasi, termasuk orang-orang, proses, aturan dan prosedur, serta kegiatan pengambilan keputusan, yang terlibat dalam mengalokasikan kompensasi dan tunjangan kepada pegawai

sebagai imbalan untuk kontribusi mereka pada organisasi (Moorhead dan Griffin, 2013:157).

Menurut Gibson dalam kutipan Saragih (2009) Sistem Penghargaan (*reward system*) adalah semua yang dihargai dan diinginkan sumber daya manusia yang mampu dam mau diberikan perusahaan sebagai ganti atas kontribusi yang diberikan sumber daya manusia tersebut.

Adapun pendapat lain mengenai sistem penghargaan yaitu menurut Satrohadiwirya (2010:17) yang mengatakan bahwa:

> "P*enghargaan merupakan imbalan balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para tenaga kerja, karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan."*

Berdasarkan definisi para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa *reward system* adalah segala imbalan balas jasa yang diberikan oleh perusahaan atas kontribusi karyawan.

2.2.1 Tujuan *Rewards System*

Tujuan dari sistem penghargaan pada sebagian besar organisasi adalah untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi pegawai yang berkualitas. Struktur kompensasi organisasi haruslah adil dan konsisten untuk memastikan kesetaraan perlakuan dan kepatuhan terhadap hukum. Kompensasi juga harus merupakan penghargaan yang adl untuk kontribusi individu pada organisasi, meskipun dalam sebagian besar kasus kontribusi –kontribusi tersebut sulit, atau justru tidak mungkin, untuk diukur secara objektif. Dengan adanya batasan ini, manajer haruslah adil dan sepantas mungkin. Akhirnya, sistem tersebut haruslah kompetitif terhadap pasar tenaga kerja eksternal agar organisasi mampu menarik dan mempertahankan pekerja kompeten dalam bidang yang sesuai. (Moorhead dan Griffin, 2013:158).

2.2.2 Jenis-Jenis *Rewards*

Sebagian besar organisasi menggunakan jenis penghargaan yang berbeda. Penghargaan paling umum adalah bayaran dasar (upah atau gaji), sistem insentif, tunjangan, hak istimewa, dan hadiah. Penghargaan-penghargaan ini dikombinasikan

untuk menciptakan paket kompensasi (*compensation package*) seorang individu. (Moorhead dan Griffin, 2013:159).

1. Bayaran Dasar

   Untuk sebagian besar orang, penghargaan yang paling penting untuk bekerja adalah bayaran yang mereka terima. Jelas uang adalah penting karena barang-barang dapat dibeli dengan uang, tetapi uang juga dapat menyimbolkan nilai seorang pegawai. Bayaran adalah sangat penting bagi sebuah organisasi untuk beragam alasan. Untuk satu hal, sistem bayaran yang direncanakan dan dikelola dengan efektif dapat meningkatkan motivasi dan kinerja. Untuk hal lain, kompensasi karawan adalah biaya utama dalam melakukan bisnis sehingga sebuah sistem yang dirancang dengan buruk juga dapat menjadi rencana yang mahal. Akhirnya, karena bayaran dianggap sebagai sumber utama ketidakpuasan pegawai, sebuah sistem yang dirancang dengan buruk dapat mengakibatkan masalah di area-area lain, seperti perputaran modal dan moral yang rendah.

2. Sistem Insentif

   Sistem insentif (*incentive system*) adalah rencana dimana pegawai dimungkinkan untuk memperoleh kompensasi tambahan sebagai imbalan untuk jenis-jenis kinerja tertentu. Contoh-contoh program insentif adalah sebagai berikut:

   - Program kerja-satuan, yang menghubungkan pendapatan pekerja dengan jumlah unit yang diproduksi.
   - Program pembagian-keuntungan, yang memberikan pendapatan tambahan kepada pegawai atau kelompok kerja untuk ide-ide pengurangan-biaya.
   - Sistem bonus, yang memberi manajer pembayaran tunai dari dana khusus berdasarkan pada kinerja finansial organisasi atau unit.
   - Kompensasi jangka-panjang, yang memberi manajer penghasilan tambahan berdasarkan kinerja harga saham, pendapatan per saham, atau pengembalian pada ekuitas.
   - Rencana bayaran jasa, yang mendasarkan kenaikan bayaran pada kinerja pegawai.
   - Rencana pembagian-laba, yang mendistribusikan sebagian dari laba perusahaan kepada seluruh pegawai pada tingkat yang telah ditentukan sebelumnya.

- Rencana opsi saham pegawai, yang menyisihkan saham dalam perusahaan untuk dibeli pegawai dengan harga lebih murah.

3. Tunjangan

   Tunjangan (*benefits*) khusus yang disedakan oleh perusahaan mencakup sebagai berikut:

   - Pembayaran untuk waktu tidak bekerja. Baik pada pekerjaan, maupun tidak pada pekerjaan. Waktu bebas pada pekerjaan termasuk makan siang, istirahat, waktu minum kopi, dan waktu membersihkan diri atau bersiap-siap. Waktu tidak bekerja di luar pekerjaan termasuk liburan, cuti sakit, hari besar, dan hari pribadi.
   - Kontribusi jaminan sosial. Pemberi kerja mengontribusikan separuh dari uang yang dibayarkan ke dalam sistem yang dibentuk di bawah undang-undang yang berlaku.
   - Kompensasi pengangguran. Orang-orang yang kehilangan pekerjaan mereka atau diberhentikan sementara waktu memperoleh persentase dari upah mereka dari program sejenis asuransi.
   - Tunjangan cacat dan kesehatan. Pemberi kerja mengontribusikan dana untuk membantu pekerja yang tidak dapat bekerja karena luka-luka pekerjaan atau penyakit.
   - Program asuransi jiwa dan kesehatan. Sebagian besar organisasi menawarkan asuransi dengan biaya jauh dibawah apa yang bersedia dibayar individu untuk membeli asuransi mereka sendiri.
   - Rencana pensiun atau berhenti kerja. Sebagian besar organisasi menawarkan rencana untuk memberikan penghasilan tambahan kepada pegawai setelah mereka berhenti bekerja.

4. Hak Istimewa

   Hak istimewa (*perquisites*) adalah hak yang dihadiahkan kepada anggota organisasi terpilih. Contohnya adalah penggunaan pesawat jet, rumah, motor, mobil, tergantung kapabilitas organisasi. Tunjangan ini menambah status penerimanya sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi *turnover*.

5. Hadiah

Pada banyak perusahaan, pegawai menerima hadiah untuk semua hal, dari senioritas hingga kehadiran sempurna, dari kerusakan nol (kerja berkualitas) hingga saran pengurangan biaya. Program hadiah dapat berbiaya tinggi dalam waktu yang dibutuhkan untuk menjalankannya dan dalam uang jika diberikan hadiah uang. Namun, sistem hadiah dapat meningkatkan kinerja dalam kondisi yang tepat.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa *rewards* yang dimaksud dalam penelitian ini mencakup semua jenis *rewards* yang telah disebutkan di atas, yaitu bayasaran dasar, sistem insentif, tunjangan, hak istimewa, dan hadiah.

2.2.3 Dimensi *Rewards System*

Rewards system dalam penelitian ini akan diukur menggunakan dimensi yang digunakan oleh Karami et al (2013) dengan dimensi *rewards system* sebagai berikut:

1. *Financial Rewards*

   Adalah *rewards* atau tunjangan yang diberikan kepada pegawai dalam bentuk uang atau finansial seperti gaji, bonus dan tunjangan.
2. *Inherent Rewards*

   Adalah tunjangan yang diberikan kepada pegawai dalam bentuk kebanggaan dan rasa empati dari pihak perusahaan.
3. *Non-Financial Rewards*

   Adalah *rewards* atau tunjangan yang diberikan kepada pegawai dalam bentuk bukan uang seperti wewenang, apresiasi dan penunjukan pegawai sebagai perwakilan perusahaan.

2.3 Motivasi Kerja Pegawai

Pegawai dalam kesehariannya dalam bekerja digerakkan oleh stimulus perasaan yang bernama motivasi. Motivasi ini dapat menentukan apakah pegawai akan bertindak atau tidak. Dikutip dalam Wibowo (2014:109-111), berikut pengertian motivasi menurut para ahli:

1. Menurut Robert Heller (1998:6), menyatakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk bertindak. Setiap orang dapat termotivasi oleh beberapa

kekuatan yang berbeda. Di pekerjaan, kita perlu memepengaruhi bawahan untuk menyelaraskan motivasnya dengan kebutuhan organisasi.

2. Menurut Newstrom (2011:109), motivasi kerja adalah hasil dari kumpulan kekuatan internal dan eksternal yang menyebabkan pekerja memilih jalan bertindak yang sesuai dan menggunakan perilaku tertentu. Idealnya, perilaku ini akan diarahkan pada pencapaian tujuan organisasi.
3. Menurut Colquitt, LePine, dan Wesson (2011:179), motivasi adalah sekumpulan kekuatan energetik yang dimulai baik dari dalam maupun diluar pekerja, dimulai dari usaha yang berkaitan dengan pekerjaan, dan mempertimbangkan arah, intensitas dan ketekunannya.
4. Menurut McShane dan Von Glinov (2010:132), motivasi adalah sebagai kekuatan dalam diri orang yang mempengaruhi arah (*direction*), intensitas (*intensity*), dan ketekunan (*persistence*) perilaku sukarela.

Berdasarkan teori menurut para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah kekuatan yang muncul dari keinginan yang mempengaruhi karyawan dalam melakukan sebuah pekerjaan.

2.3.1 Teori Motivasi

Robbins dan Judge (2012:223-253), membagi teori motivasi menjadi dua bagian, yaitu *early theories of motivation* dan *contemporary theories of motivation*:

2.3.1.1 *Early Theories of Motivation*

1. Hierarchy of Needs Theory Abraham Maslow

Maslow mengemukakan teori motivasi sebagai fungsi dari 5 kebutuhan dasar manusia, dan dijelaskan sebagai berikut:

- Fisiologis. Meliputi rasa lapar, haus, berlindung, seksual, dan kebutuhan fisik lainnya.
- Rasa aman. Meliputi rasa ingin dilindungi dari bahaya fisik dan emosional.
- Sosial. Meliputi rasa kasih sayang, kepemilikan, penerimaan, dan persahabatan.
- Penghargaan. Meliputi faktor-faktor penghargaan internal seperti hormat diri, otonomi, dan pencapaian; dan faktor-faktor penghargaan eksternal seperti status, pengakuan, dan perhatian.

- Aktualisasi diri. Dorongan untuk menjadi seseorang sesuai kecelakannya; meliputi pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang, dan pemenuhan diri sendiri.

Maslow memisahkan 5 kebutuhan ke dalam urutan-urutan yang lebih tinggi dan lebih rendah. Kebutuhan fisiologis dan rasa aman dideskripsikan sebagai kebutuhan tingkat bawah. Kebutuhan sosial, penghargaan, dan aktualisaasi diri sebagai kebutuhan tingkat atas. Perbedaan antara kedua tingkatan tersebut didasarkan pada dasar pemikiran bahwa kebutuhan tingkat atas dipenuhi secara internal (di dalam diri seseorang), sementara kebutuhan tingkat rendah secara dominan dipenuhi secara eksternal (imbalan kerja, kontrak serikat kerja, masa jabatan).

2. Theory X and Theory Y Douglas McGregor

Douglas McGregor mengemukakan dua pandangan nyata mengenai manusia. Pandangan pertama pada dasarnya negatif, disebut teori X (*Theory X*), dan yang kedua pada dasarnya positif, disebut Teori Y (*Theory Y*). McGregor menyimpulkan bahwa pandangan manajer mengenai sifat manusia didasarkan atas beberapa kelompok asumsi tertentu dan bahwa mereka cenderung membentuk perilaku mereka terhadap pegawai berdasarkan asumsi-asumsi tersebut. Menurut Teori X, empat asumsi yang dimiliki oleh manajer adalah:

- Pegawai pada dasarnya tidak menyukai pekerjaan dan, sebisa mungkin, berusaha untuk menghindarinya.
- Karena pegawai tidak menyukai pekerjaan, mereka harus dipaksa, dikendalikan, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan.
- Pegawai akan menghindari tanggung jawab dan mencari perintah formal bila mungkin.
- Sebagian pegawai menempatkan keamanan di atas semua faktor lain terkait pekerjaan dan menunjukkan sedikit ambisi.

Bertentangan dengan Teori X, McGregor menyebutkan empat asumsi positif yang disebutnya sebagai Teori Y:

- Pegawai menganggap kerja sebagai hal yang menyenangkan, seperti halnya istirahat atau bermain.

- Pegawai akan berlatih mengendalikan diri dan emosi untuk mencapai berbagai tujuan.
- Pegawai bersedia belajar untuk menerima, bahkan mencari, tanggung jawab.
- Pegawai mampu membuat berbagai keputusan inovatif yang diedarkan ke seluruh populasi, dan bukan hanya bagi mereka yang menduduki posisi manajemen.

3. Two-Factor Theory Frederick Herzberg

Teori ini merupakan keyakinan bahwa hubungan seorang individu dengan pekerjaan adalah mendasar dan bahwa sikap seseorang terhadap pekerjaan bisa dengan sangat baik menentukan keberhasilan atau kegagalan. Menurut Herzberg, ada dua jenis faktor yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan dan menjauhkan diri dari ketidakpuasan. Dua faktor itu disebutnya faktor *hygene* (faktor ekstrinsik) dan faktor *motivator* (faktor intrinsik). Faktor *hygene* memotivasi seseorang untuk keluar dari ketidakpuasan, termasuk di dalamnya adalah hubungan antar manusia, imbalan, kondisi lingkungan, dan sebagainya (faktor ekstrinsik), sedangkan faktor *motivator* memotivasi seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan, yang termasuk di dalamnya adalah *achievement*, pengakuan, kemajuan tingkat kehidupan (faktor intrinsik).

2.3.1.2 *Contemporary Theories of Motivation*

1. Theory of Needs McClelland

Teori motivasi yang dikembangkan oleh David McClelland berfokus pada tiga kebutuhan pencapaian, kekuatan, dan hubungan, dijelaskan sebagai berikut:

- Kebutuhan pencapaian (*need for achievement*). Dorongan untuk melebihi, mencapai standar-standar, berusaha keras untuk berhasil.
- Kebutuhan kekuatan (*need for power*). Kebutuhan untuk membuat individu lain berperilaku sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya.
- Kebutuhan hubungan (*need for affiliation*). Keinginan untuk menjalin suatu hubungan antarpersonal yang ramah dan akrab.

2. Cognitive Evaluation Theory

Teori evaluasi kognitif menjelaskan bahwa pengenalan penghargaan ekstrinsik, seperti imbalan kerja, untuk usaha kerja yang sebelumnya memuaskan secara

intrinsik karena kesenangan yang berhubungan dengan isi dari pekerjaan itu sendiri cenderung menurunkan seluruh motivasi. Perkembangan teori evaluasi kognitif baru-baru ini adalah indeks diri (*self-concordance*) yang mempertimbangkan tingkat sampai mana alasan-alasan seseorang untuk mengejar suatu tujuan konsisten dengan minat dan nilai-nilai inti mereka sebagai contoh, apabila para individu mengejar tujuan-tujuan karena minat intrinsik, mereka cenderung mencapai tujuan-tujuan mereka dan merasa senang meskipun mereka tidak mencapai tujuan-tujuan tersebut. Hal ini terjadi karena proses perjuangan untuk meraihnya sangatlah menyenangkan. Sebaliknya, individu yang mengejar tujuan-tujuan untuk alasan-alasan ekstrinsik (uang, status, atau tunjangan lainnya) kemungkinan besar tidak meraih tujuan-tujuan mereka dan kurang merasa senang meskipun mereka meraihnya. Hal ini terjadi karena tujuan-tujuan tersebut kurang berarti bagi mereka.

3. ***Goal-Setting Theory***

   Teori penentuan tujuan adalah teori dimana tujuan-tujuan yang spesifik dan sulit, dengan umpan balik, menghasilkan kinerja yang lebih tinggi karena dengan adanya tujuan yang spesifik tersebut, niat pegawai untuk bekerja meningkat.

4. ***Self-Efficacy Theory***

   Teori ini merujuk pada keyakinan individu bahwa ia mampu mengerjakan suatu tugas. Semakin tinggi *self-efficacy* pegawai, semakin tinggi rasa percaya diri yang pegawai miliki dalam memanfaatkan kemampuan diri untuk berhasil dalam suatu tugas. Jadi, dalam situasi-situasi sulit, kita merasa bahwa individu yang memiliki efektivitas diri rendah cenderung mengurangi usaha mereka atau menyerah, sementara individu dengan *self-efficacy* tinggi akan berusaha lebih keras utuk mengalahkan tantangan. Selain itu, individu yang mempunyai *self-efficacy* tinggi tampaknya merespon umpan balik negatif dengan usaha dan motivasi yang lebih tinggi, sementara individu yang memiliki *self-efficacy* rendah cenderung mengurangi usaha mereka ketika diberi umpan balik negatif.

5. ***Reinforcement Theory***

   Teori penguatan adalah teori dimana perilaku merupakan sebuah fungsi dari konsekuensi-konsekuensinya. Dalam teori penguatan, kita mempunyai sebuah pendekatan perilaku, yang menunjukkan bahwa mempengaruhi penguatan. Teori

penguatan mengabaikan keadaan batin individu dan hanya terpusat pada apa yang terjadi pada seseorang ketika ia melakukan tindakan.

6. ***Equity Theory***

   Teori keadilan adalah teori dimana individu membandingkan masukan-masukan dan hasil pekerjaan mereka dengan masukan-masukan dan hasil pekerjaan orang lain, dan kemudian merespon untuk menghilangkan ketidakadilan. Ada 4 rujukan yang digunakan pegawai untuk membandingkan keadilan, yaitu:

   - Diri-didalam. Pengalaman-pengalaman seorang pegawai dalam posisi yang berbeda di dalam organisasi pegawai tersebut pada saat ini.
   - Diri-diluar. Pengalaman-pengalaman seorang pegawai dalam posisi atau situasi di luar organisasi pegawai tersebut pada saat ini.
   - Individu lain-didalam. Individu atau kelompok individu lain di dalam organisasi pegawai tersebut.
   - Individu lain-diluar. Individu atau kelompok individu lain di luar organisasi pegawai tersebut.

7. ***Expectancy Theory Victor Vroom***

   Teori harapan adalah kekuatan dari suatu kecenderungan untuk bertindak dalam cara tertentu bergantung pada kekuatan dari suatu harapan bahwa tindakan tersebut akan diikuti dengan hasil yang ada dan pada daya tarik dari hasil itu terhadap individu tersebut. Teori ini berfokus pada tiga hubungan yaitu:

   - Hubungan usaha-kinerja. Kemungkinan yang dirasakan oleh individu yang mengeluarkan sejumlah usaha akan menghasilkan kinerja.
   - Hubungan kinerja-penghargaan. Tingkat sampai mana individu tersebut yakin bahwa bekerja pada tingkat tertentu akan menghasilkan pencapaian yang diinginkan.
   - Hubungan penghargaan-tujuan pribadi. Tingkat sampai mana penghargaan-penghargaan organisasional memuaskan tujuan-tujuan pribadi atau kebutuhan-kebutuhan seorang individu dan daya traik dari penghargaan-penghargaan potensial bagi individu tersebut.

2.3.2 Dimensi Motivasi Kerja

Dalam penelitian ini, dimensi dan indikator dari motivasi kerja akan menggunakan dimensi dan indikator yang digunakan dalam penelitian sebelumnya yang dijalankan oleh Karami et al (2013) sebagai berikut:

1. *Job Satisfaction*

   Adalah tingkat sejauh mana harapan pegawai telah dipenuhi oleh perusahaan meliputi gaji, atasan, rekan kerja, pekerjaan itu sendiri dan promosi.

2. *Internal Motivation*

   Internal motivation adalah segala motivasi atau dorongan yang didapatkan dari kesadaran dalam menilai aktifitas, kenyamanan dan keselarasan tujuan, dan kemampuan untuk mendukung terhadap diri sendiri .

3. *External Motivation*

   External motivation adalah segala motivasi atau dorongan yang didapatkan dari administrasi atau kebijakan, serta dorongan yang muncul karena adanya sikap rekan kerja untuk menerima masukan serta minimnya keterlibatan ego antar pegawai.

2.4 Kinerja Pegawai

Kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirements*). Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga sebagai standar pekerjaan (*job standard*). Untuk menentukan kinerja pegawai baik atau tidak, tergantung pada hasil perbandingannya dengan standar pekerjaan (Bangun, 2012:231).

Adapun pendapat lain mengenai definisi kinerja yaitu menurut Fahmi (2013:127) sebagai "*hasil yang diperoleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan non profit oriented yang dihasilkan selama satu periode waktu*."

Standar kinerja adalah tingkat yang diharapkan suatu pekerjaan tertentu untuk dapat diselesaikan, dan merupakan pembanding (*benchmarks*) atas tujuan atau target yang ingin dicapai. Hasil pekerjaan merupakan hasil yang diperoleh seorang pegawai dalam mengerjakan pekerjaan sesuai persyaratan pekerjaan atau standar kerja.

Seorang pegawai dikatakan berhasil melaksanakan pekerjaannya atau memiliki kinerja yang baik, apabila hasil kerja yang diperoleh labih tinggi dari standar kinerja.

Penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Penilaian dapat dilakukan dengan membandingkan hasil kerja yang dicapai pegawai dengan standar pekerjaan. Bila hasil kerja yang diperoleh sampai atau melebihi standar pekerjaan dapat dikatakan kinerja seorang pegawai termasuk pada kategori baik. Demikian sebaliknya, seorang pegawai yang hasil pekerjaannya tidak mencapai standar pekerjaan termasuk pada kinerja yang tidak baik atau berkinerja rendah.

Menurut Bernadin dan Russel (2010:147), Kinerja didefinisikan sebagai hasil yang dapat dari fungsi pekerjaan atau aktivitas tertentu dalam jangka waktu tertentu

Berdasarkan penjelasan mengenai kinerja pegawai di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil yang didapatkan dari sebuah aktifitas selama satu waktu tertentu.

2.4.1 Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Bangun (2012:232), manfaat dilakukannya penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Evaluasi antar individu dalam organisasi

   Penilaian kinerja dapat bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dalam organisasi. Tujuan ini dapat memberi manfaat dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi. Kepentingan lain atas tujuan ini adalah sebagai dasar dalam memutuskan pemindahan pekerjaan (*job transferring*) pada posisi yang tepat, promosi pekerjaan, mutasi atau demosi sampai tindakan pemberhentian.
2. Pengembangan diri setiap individu dalam organisasi

   Penilaian kinerja pada tujuan ini bermanfaat untuk pengembangan pegawai. Setiap individu dalam organisasi dinilai kinerjanya, bagi pegawai yang memiliki kinerja rendah perlu dilakukan pengembangan baik melalui pendidikan maupun pelatihan. Pegawai yang berkinerja rendah disebabkan kurangnya pengetahuan atas pekerjaannya akan ditingkatkan pendidikannya, sedangkan bagi pegawai yang kurang terampil dalam pekerjaanya akan diberi pelatihan yang sesuai.

3. Pemeliharaan sistem

   Berbagai sistem yang ada dalam organisasi, stiap subsistem yang ada saling berkaitan anta satu subsistem dengan subsistem lainnya. Salah satu subsistem yang tidak berfungsi dengan baik akan menganggu jalnnya subsistem yang lain. Oleh karena itu, sistem dalam organisasi perlu dipelihara dengan baik. Tujuan pemeliharaan sistem akan memberi beberapa manfaat antara lain, pengembangan perusahaan dari individu, evaluasi pencapaian tujuan oleh individu atau tim, perencanaan sumber daya manusia, penentuan dan identifikasi kebutuhan pengembangan organisasi, dan audit atas sistem sumber daya manusia.

4. Dokumentasi

   Penilaian kinerja akan memberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan pegawai dimasa akan datang. Manfaat penilaian kinerja disini berkaitan dengan keputusan-keputusan manajemen sumber daya manusia, pemenuhan secara legal manajemen sumber daya manusia, dan sebagai kriteria untuk pengujian validitas.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa penelitian ini diharapkan dapat memenuhi semua aspek manfaat penilaian kinerja pegawai di atas.

2.4.2 Pentingnya Menilai Kinerja

Menurut Dessler (2006:325), ada beberapa alasan untuk menilai kinerja bawahan yaitu dijelaskan sebagai berikut:

1) Penilaian harus memainkan peran yang terintegrasi dalam proses manajemen kinerja pengusaha. Jika manajer menerjemahkan tujuan strategis pengusaha ke dalam tujuan spesifik, kemudian melatih para pegawai tetapi tidak meninjau kembali kinerja pegawai secara berkala, hal itu hanya memberikan sedikit manfaat.
2) Penilaian memungkinkan atasan dan bawahan menyusun sebuah rencana untuk mengoreksi semua kekurangan yang ditemukan dalam penilaian dan untuk menegaskan hal-hal yang telah dilakukan dengan benar oleh bawahan.
3) Penilaian harus melayani tujuan perencanaan karir dengan memberikan kesempatan meninjau rencana karir pegawai dengan memperhatikan kekuatan

dan kelemahannya secara spesifik. Akhirnya, penilaian hampir selalu berdampak pada keputusan peningkatan gaji dan promosi.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa diharapkan penelitian ini dapat memenuhi semua aspek pentingnya penilaian kinerja pegawai.

2.4.3 Mengukur Kinerja Pegawai

Menurut Bangun (2012:233-234), untuk memudahkan penilaian kinerja pegawai, standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas. Suatu pekerjaan dapat diukur melalui jumlah, kualitas, ketepatan, waktu mengerjakannya, kehadiran, dan kemampuan bekerja sama yang dituntut suatu oekerjaan tertentu. Berikut penjelasannya:

1. Jumlah pekerjaan

   Dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan. Setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda sehingga menuntut pegawai harus memenuhi persyaratan tersebut baik pengetahuan, keterampilan, maupun kemampuan yang sesuai. Berdasarkan persyaratan pekerjaan tersebut dapat diketahui jumlah pegawai yang dibutuhkan untuk dapat mengerjakannya, atau setiap pegawai dapat mengerjakan berapa unit pekerjaan.

2. Kualitas pekerjaan

   Setiap pegawai dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu. Setiap pekerjaan mempunyai standar kualitas tertentu yang harus disesuaikan oleh pegawai untuk dapat mengerjakannya sesuai ketentuan. Pegawai memiliki kinerja baik bila dapat menghasilkan pekerjaan sesuai persyaratan kualitas yang dituntut pekerjaan tersebut.

3. Ketepatan waktu

   Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, akrena memilikin ketergantungan atas pekerjaan lainnya. Jadi, bila pekerjaan pada suatu bagian tertentu tidak selesai tepat waktu akan menghambat pekerjaan pada bagian lain, sehingga mempengaruhi jumlah dan kualitas hasil pekerjaan. Demikian pula, suatu

pekerjaan harus diselesaikan tepat waktu karena batas waktu pesanan pelanggan dan penggunaan hasil produksi. Pelanggan sudah melakukan pemesanan produk sampai batas waktu tertentu. Untuk memenuhi tuntutan tersebut, pihak perusahaan harus menghasilkannya tepat waktu. Suatu jenis produk tertentu hanya dapat digunakan sampai batas waktu tertentu saja, ini menuntut agar diselesaikan tepat waktu, karena akan berpengaruh atas penggunaanya. Pada dimensi ini, pegawai dituntut untuk dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

4. Kehadiran

   Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran pegawai dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan. Ada tipe pekerjaan yang menuntut kehadiran pegawai selama delapan jam sehari untuk lima hari kerja seminggu. Kinerja pegawai ditentukan oleh tingkat kehadiran pegawai dalam mengerjakannya.

5. Kemampuan kerja sama

   Idak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang pegawai saja. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang pegawai atau lebih, sehingga membutuhkan kerja sama antarpegawai sangat dibutuhkan. Kinerja pegawai dapat dinilai dari kemampuannya bekerjasama dengan rekan sekerja lainnya.

2.4.4 Dimensi Kinerja Pegawai

Menurut Mondy, Sharplin dan Filippo dalam Kambu et al (2012) kinerja karyawan dapat di ukur dengan menggunakan dimensi sebagai berikut:

1. *Punctuality*

   Standar waktu berkaitan dengan nilai waktu yang dimiliki oleh karyawan dalam perusahaan meliputi standar waktu yang ditetapkan perusahaan untuk menyelesaikan pekerjaan dan kesulitan untuk dapat memenuhi standar kehadiran yang ditetapkan perusahaan

2. *Job Result Quantity*

   Yaitu hasil yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, dimensi ini berkaitan dengan jumlah pekerjaan yang dituntut serta jumlah jam kerja yang diterima karyawan yang dapat menentukan banyaknya

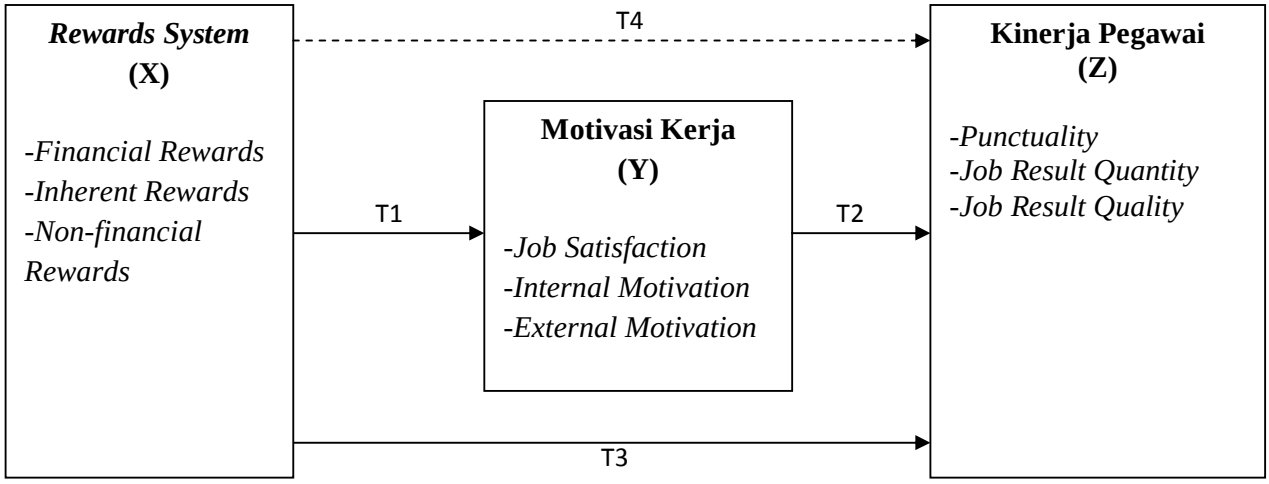
pekerjaan yang dapat diselesaikan

3. *Job Result Quality*

   Yaitu proses kerja yang menjadi hal pembentuk kinerja dan dimensi ini berkaitan dengan proses dalam bekerja (*process*) meliputi kesulitan untuk mengikuti tujuan utama perusahaan dalam bekerja dan sulitnya untuk mengikuti standarisasi hasil yang ditetapkan perusahaan dalam bekerja

2.5 Model Penelitian

Model dalam penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Model Penelitian

Sumber: Penulis, 2014

2.6 Rancangan Uji Hipotesis

Menurut Ruseffendi (2005:23), hipotesis adalah penjelasan atau jawaban tentatif (sementara) tentang tingkah laku, fenomena (gejala), atau kejadian yang akan terjadi; bisa juga mengenai kejadian yang sedang terjadi. Jadi, hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis sementara terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik dengan data. Selanjutnya, hipotesis dalam penelitian ini adalah:

Untuk Tujuan 1

Ho: *Rewards system* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja pegawai

Ha: *Rewards system* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja pegawai

Untuk Tujuan 2

Ho: Motivasi kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai

Ha: Motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kinerja pegawai

Untuk Tujuan 3

Ho: *Rewards system* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai

Ha: *Rewards system* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai

Untuk Tujuan 4

Ho: *Rewards system* secara tidak langsung tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja

Ha: *Rewards system* secara tidak langsung memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja