

II. KAJIAN PUSTAKA

2.1 Definisi Motivasi

Istilah motivasi berasal dari bahasa Latin “*movere*” yang berarti bergerak atau menggerakkan. Motivasi dapat diartikan sebagai kekuatan sumber daya yang menggerakkan dan mengendalikan perilaku manusia. Motivasi sebagai upaya yang dapat memberikan dorongan kepada seseorang untuk mengambil suatu tindakan yang dikehendaki karena perilaku seseorang cenderung berorientasi pada tujuan dan dorongan oleh keinginan mencapai tujuan tertentu. Dalam konteks pekerjaan, motivasi merupakan salah satu faktor penting dalam mendorong pegawai untuk bekerja. Menurut Stephen Robin (2001), motivasi adalah kesediaan individu mengeluarkan upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi.

Terdapat tiga elemen kunci dalam motivasi yaitu upaya, tujuan dan kebutuhan organisasi. Upaya merupakan ukuran intensitas, apabila seseorang termotivasi maka ia akan berupaya sekuat mungkin untuk mencapai tujuan. Namun, hal tersebut belum menjamin akan menghasilkan kinerja yang tinggi. Oleh karena itu, diperlukan intensitas dan kualitas dari upaya yang dilakukan dan fokus pada tujuan organisasi.

Kebutuhan adalah kondisi internal yang menimbulkan dorongan, di mana kebutuhan yang tidak terpuaskan akan menimbulkan tegangan yang

merangsang dorongan dari dalam diri individu itu sendiri. Dorongan ini akan menimbulkan perilaku pencarian untuk menemukan tujuan tertentu. Apabila ternyata terjadi pemenuhan kebutuhan, maka akan terjadi pengurangan tegangan. Pada dasarnya pegawai yang termotivasi berada dalam kondisi tegang dan berupaya mengurangi tegangan dengan mengeluarkan segala upaya (Adie Yusuf, 2008). Pada umumnya kinerja pegawai yang tinggi dihubungkan dengan motivasi yang tinggi dan sebaliknya motivasi yang rendah dihubungkan dengan kinerja yang rendah.

Dari berbagai definisi tersebut di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi adalah sesuatu di dalam diri seseorang yang menyebabkan, menyalurkan dan mempertahankan perilakunya dalam suatu arah tertentu.

2.1.1 Motivasi Berprestasi

Frederick Herzberg (1923-2000), adalah seorang ahli psikolog klinis dan dianggap sebagai salah satu pemikir besar dalam bidang manajemen dan teori motivasi. Herzberg memandang bahwa kepuasan kerja berasal dari keberadaan motivator intrinsik dan bawa ketidakpuasan kerja berasal dari ketidakberadaan faktor-faktor ekstrinsik (Hasibuan, 1990 : 177).

Faktor-faktor ekstrinsik (konteks pekerjaan) meliputi :

1. Upah
2. Kondisi kerja Keamanan kerja
3. Status
4. Prosedur perusahaan

5. Mutu penyeliaan
6. Mutu korelasi interpersonal antar sesama rekan kerja, atasan, dan bawahan

Keberadaan kondisi-kondisi ini terhadap kepuasan pegawai tidak selalu memotivasi mereka. Tetapi ketidakteradannya menyebabkan ketidakpuasan bagi karyawan, karena mereka perlu mempertahankan setidaknya suatu tingkat "tidak ada kepuasan".

Seangkan kondisi ekstrinsik disebut ketidakpuasan, atau faktor hygiene. Faktor Intrinsik meliputi :

1. Pencapaian prestasi
2. Pengakuan
3. Tanggung Jawab
4. Kemajuan
5. Pekerjaan itu sendiri
6. Kemungkinan berkembang

Tidak adanya kondisi-kondisi ini bukan berarti membuktikan kondisi sangat tidak puas. Tetapi jika ada, akan membentuk motivasi yang kuat yang menghasilkan prestasi kerja yang baik. Oleh karena itu, faktor ekstrinsik tersebut disebut sebagai pemuas atau motivator.

Teori dua faktor Herzberg mengasumsikan bahwa hanya beberapa ciri pekerjaan dan karakteristik dapat menghasilkan motivasi. Beberapa karakteristik yang menjadi fokus manajer akan bisa menghasilkan kondisi kerja yang nyaman, tetapi tidak memotivasi karyawan. Motivasi ini diukur

dengan cara mewancarai karyawan untuk menguraikan kejadian pekerjaan yang kritis

Menurut Herzberg, faktor-faktor seperti kebijakan, administrasi perusahaan, dan gaji yang memadai dalam suatu pekerjaan akan menentramkan karyawan. Bila faktor-faktor ini tidak memadai maka orang-orang tidak akan terpuaskan (Robbins,2001:170).

Menurut hasil penelitian Herzberg ada tiga hal penting yang harus diperhatikan dalam memotivasi bawahan (Hasibuan, 1990 : 176) yaitu :

1. Hal-hal yang mendorong karyawan adalah pekerjaan yang menantang yang mencakup perasaan berprestasi, bertanggung jawab, kemajuan, dapat menikmati pekerjaan itu sendiri dan adanya pengakuan atas semua itu.
2. Hal-hal yang mengecewakan karyawan adalah terutama pada faktor yang bersifat embel-embel saja dalam pekerjaan, peraturan pekerjaan, penerangan, istirahat dan lain-lain sejenisnya.
3. Karyawan akan kecewa bila peluang untuk berprestasi terbatas. Mereka akan menjadi sensitif pada lingkungannya serta mulai mencari-cari kesalahan.

Herzberg menyatakan bahwa orang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor yang merupakan kebutuhan, yaitu:

1. **Maintenance Factors.** Adalah faktor-faktor pemeliharaan yang berkorelasi dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah. Kebutuhan kesehatan ini merupakan kebutuhan

yang berlangsung terus-menerus, karena kebutuhan ini akan kembali pada titik nol setelah dipenuhi.

2. **Motivation Factors.** Adalah faktor motivator yang menyangkut kebutuhan psikologis seseorang yaitu perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan. Factor motivasi ini berkorelasi dengan penghargaan terhadap pribadi yang berkaitan langsung dengan pekerjaan.

Dalam kehidupan organisasi, pemahaman terhadap motivasi bagi setiap pemimpin sangat penting artinya, namun motivasi juga dirasakan sebagai sesuatu yang sulit. Hal ini dikemukakan oleh Wahjosumidjo (1994 : 173) sebagai berikut :

1. Motivasi sebagai suatu yang penting (*important subject*) karena peran pemimpin itu sendiri kaitannya dengan bawahan. Setiap pemimpin tidak boleh tidak harus bekerja bersama-sama dan melalui orang lain atau bawahan, untuk itu diperlukan kemampuan memberikan motivasi kepada bawahan.
2. Motivasi sebagai suatu yang sulit (*puzzling subject*), karena motivasi sendiri tidak bisa diamati dan diukur secara pasti. Dan untuk mengamati dan mengukur motivasi berarti harus mengkaji lebih jauh perilaku bawahan. Disamping itu juga disebabkan adanya teori motivasi yang berbeda satu sama lain.

Untuk memahami motivasi karyawan digunakan teori motivasi dua arah yang dikemukakan oleh Herzberg:

1. Teori yang dikembangkan oleh Herzberg berlaku mikro yaitu untuk karyawan atau pegawai pemerintahan di tempat ia bekerja saja. Sementara teori motivasi Maslow misalnya berlaku makro yaitu untuk manusia pada umumnya.
2. Teori Herzberg lebih eksplisit dari teori hirarki kebutuhan Maslow, khususnya mengenai korelasi antara kebutuhan dengan performa pekerjaan. Teori ini dikemukakan oleh Frederick Herzberg tahun 1966 yang merupakan pengembangan dari teori hirarki kebutuhan menurut Maslow.

Teori Herzberg memberikan dua kontribusi penting bagi pimpinan organisasi dalam memotivasi karyawan. *Pertama*, teori ini lebih eksplisit dari teori hirarki kebutuhan Maslow, khususnya mengenai korelasi antara kebutuhan dalam performa pekerjaan. *Kedua*, kerangka ini membangkitkan model aplikasi, pemerikayaan pekerjaan (Leidecker and Hall dalam Timpe, 1999 : 13).

Berdasarkan hasil penelitian terhadap akuntan dan ahli teknik Amerika Serikat dari berbagai Industri, Herzberg mengembangkan teori motivasi dua faktor (Cushway and Lodge, 1995 : 138). Menurut teori ini ada dua faktor yang mempengaruhi kondisi pekerjaan seseorang, yaitu faktor pemuas (*motivation factor*) yang disebut juga dengan *satisfier* atau *intrinsic motivation* dan faktor kesehatan (*hygienes*) yang juga disebut *disatisfier* atau *ekstrinsic motivation*.

Teori Herzberg ini melihat ada dua faktor yang mendorong karyawan termotivasi yaitu **faktor intrinsik** yaitu daya dorong yang timbul

dari dalam diri masing-masing orang, dan **faktor ekstrinsik** yaitu daya dorong yang datang dari luar diri seseorang, terutama dari organisasi tempatnya bekerja.

Jadi karyawan yang terdorong secara intrinsik akan menyenangi pekerjaan yang memungkinkannya menggunakan kreativitas dan inovasinya, bekerja dengan tingkat otonomi yang tinggi dan tidak perlu diawasi dengan ketat. Kepuasan disini tidak terutama dikaitkan dengan perolehan hal-hal yang bersifat materi. Sebaliknya, mereka yang lebih terdorong oleh faktor-faktor ekstrinsik cenderung melihat kepada apa yang diberikan oleh organisasi kepada mereka dan kinerjanya diarahkan kepada perolehan hal-hal yang diinginkannya dari organisasi (dalam Sondang, 2002 : 107).

Adapun yang merupakan **faktor motivasi** menurut Herzberg adalah: pekerjaan itu sendiri (*the work it self*), prestasi yang diraih (*achievement*), peluang untuk maju (*advancement*), pengakuan orang lain (*ricognition*), tanggung jawab (*responsible*).

Menurut Herzberg **faktor higienis/extrinsic factor** tidak akan mendorong minat para pegawai untuk berforma baik, akan tetapi jika faktor-faktor ini dianggap tidak dapat memuaskan dalam berbagai hal seperti gaji tidak memadai, kondisi kerja tidak menyenangkan, faktor-faktor itu dapat menjadi sumber ketidakpuasan potensial (Cushway & Lodge, 1995 : 139).

Sedangkan faktor **motivation/intrinsic factor** merupakan faktor yang mendorong semangat guna mencapai kinerja yang lebih tinggi. Jadi pemuasan terhadap kebutuhan tingkat tinggi (faktor motivasi) lebih memungkinkan seseorang untuk berforma tinggi daripada pemuasan

kebutuhan lebih rendah (hygienis) (Leidecker & Hall dalam Timpe, 1999 : 13).

Selain itu David McClelland juga menjelaskan tentang keinginan seseorang untuk mencapai kinerja yang tinggi. Pegawai dengan motivasi berprestasi tinggi memiliki keinginan menyelesaikan pekerjaan yang tinggi dan menunjukkan pentingnya menetapkan target atau standar keberhasilan. Ada tiga macam kebutuhan yang dimiliki oleh setiap individu, yaitu :

- Kebutuhan berprestasi (*achievement motivation*) meliputi tanggung jawab, mencapai umpan balik dan mengambil resiko
- Kebutuhan berkuasa (*power motivation*) meliputi persaingan dan menpengaruhi orang lain
- Kebutuhan berafiliasi (*affiliation motivation*) meliputi persahabatan, kerja sama dan perasaan diterima

Dalam lingkup pekerjaan, tiga kebutuhan tersebut saling berkorelasi tetapi setiap pegawai mempunyai kebutuhan dengan kadar yang berbeda. Pegawai dengan motivasi berprestasi sangat menyukai tantangan, berani mengambil resiko, bertanggungjawab dan senang bekerja keras. Adapun ciri-ciri pegawai yang memiliki motivasi tinggi menurut Mc. Clelland adalah :

- Bertanggung jawab untuk menyelesaikan pekerjaan
- Cenderung menetapkan target dan berani mengambil resiko
- Mempunyai tujuan yang jelas dan realistis
- Memiliki rencana kerja yang menyeluruh
- Lebih mementingkan umpan balik yang nyata tentang prestasi hasilnya

- Senang dengan tugas yang dilakukan dan selalu ingin menyelesaikan dengan sempurna

Sehingga pada akhirnya dapat disimpulkan bahwa motivasi (X1) adalah adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya

2.2 Kompensasi

2.2.1 Pengertian Kompensasi

Sesuai kamus bahasa Indonesia, kompensasi adalah tambahan pendapatan di luar gaji sebagai sokongan bantuan. Kompensasi juga dapat dikatakan sebagai implementasi dari jaminan sosial (Sutoro, 2003). Selanjutnya Nawawi (2000) mengatakan bahwa imbalan bagi organisasi/perusahaan berarti penghargaan kepada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya melalui kegiatan yang disebut bekerja.

Dari berbagai pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan sesuatu yang diberikan kepada pegawai untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai itu sendiri. Kompensasi ini biasanya diperlukan sebagai upaya menciptakan suatu kondisi yang lebih baik dan pemberian kompensasi dapat dikatakan sebagai sistem yang paling baik dalam mendorong kinerja. Kompensasi yang baik akan memberi efek positif pada instansi berupa :

- Mendapatkan pegawai yang berkualitas baik
- Memacu pegawai untuk bekerja lebih giat dan meraih prestasi gemilang

- Memikat pelamar kerja berkualitas
- Mudah dalam pelaksanaan administrasi maupun aspek hukumnya
- Memiliki keunggulan lebih dari pesaing/kompetitor

Terdapat beberapa macam dan jenis kompensasi yang diberikan kepada pegawai seperti honor, bonus, komisi, insentif, uang transportasi dan lain sebagainya.

Sehingga pada akhirnya dapat disimpulkan bahwa kompensasi (X2) adalah yang berarti imbalan berupa uang, atau bukan uang (natura), yang diberikan kepada karyawan dalam perusahaan atau organisasi.

2.2.2 Tujuan Pemberian Tunjangan

Simamora (1995) mengatakan bahwa tunjangan digunakan untuk membantu organisasi memenuhi satu atau lebih dari hal-hal berikut :

- meningkatkan moral pegawai
- memotivasi pegawai
- meningkatkan kepuasan kerja
- memikat pegawai-pegawai baru
- mengurangi perputaran pegawai
- menggunakan kompensasi secara baik
- meningkatkan keamanan pegawai
- mempertahankan posisi yang menguntungkan
- meningkatkan citra pemerintahan di kalangan pegawai negeri

2.3 Konsep kinerja

Kata kinerja mengandung beberapa macam pengertian. Kinerja dapat ditafsirkan sebagai “arti penting suatu pekerjaan, tingkat keterampilan yang diperlukan” dan “kemajuan dan tingkat penyelesaian dari suatu pekerjaan (Pangabean, 2002). Di lain pihak, menurut Simamora (2003) kinerja adalah tingkat pencapaian pekerjaan oleh pegawai.

2.3.1 Tolak Ukur kinerja

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2001 : 82) faktor-faktor yang memengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu:

1. Kemampuan mereka
2. Motivasi
3. Dukungan yang diterima
4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan
5. Korelasi mereka dengan organisasi.

Berdasarkan pengertian di atas, penulis menarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (output) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi. Menurut Mangkunegara (2000) menyatakan bahwa faktor yang memengaruhi kinerja antara lain :

1. Faktor kemampuan Secara psikologis kemampuan (ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita

(pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2. Faktor motivasi Motivasi terbentuk dari sikap (attitude) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (situation) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

Menurut Gibson (1987) ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja :

1. Faktor individu : kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.
2. Faktor psikologis : persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja
3. Faktor organisasi : struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (reward system)

Sehingga pada akhirnya dapat disimpulkan bahwa kinerja (Y) adalah adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya

2.3.2 Penilaian Kinerja

Tujuan penilaian kinerja secara umum adalah menghasilkan informasi yang akurat dan sah berkenaan dengan perilaku dan kinerja anggota organisasi. Penilaian kinerja pegawai merupakan salah satu fungsi manajemen. Menurut As'ad (2003), terdapat beberapa alasan perlunya dikembangkan sistem penilaian kinerja yang lebih efektif yaitu :

- Merasa tidak puas atas kondisi kinerja saat ini
- Kejelasan akan target atau perilaku yang harus dicapai
- Kejelasan tentang bagaimana caranya untuk mencapai target dan merubah perilaku yang diharapkan
- Imbalan (materi dan non materi) yang akan didapat apabila pegawai telah memperbaiki kinerja dan mencapai target yang telah ditentukan

Adapun manfaat yang didapat dari penilaian kinerja menurut Heidjracham dan Husnan (2002) adalah sebagai berikut :

- Memperbaiki kinerja pegawai dan sebagai umpan balik bagi pegawai
- Penyesuaian kompensasi, membantu mengambil keputusan dalam menentukan bonus, tunjangan dan lain-lain
- Kebutuhan pelatihan dan pengembangan diri, kinerja yang kurang bisa diperbaiki dengan cara pelatihan. Dan dari penilaian kinerja dapat ditentukan pelatihan apa yang sesuai dan dibutuhkan
- Perencanaan dan pengembangan karier, umpan balik bagi pengambil keputusan mengenai jalur karier dan jabatan

- Kesalahan desain pekerjaan, desain pekerjaan yang salah bisa mengakibatkan kinerja rendah. Penilaian kinerja bisa membantu mendiagnosa apakah ada kesalahan desain kerja
- Kesempatan kerja yang adil, penilaian kinerja yang akurat akan menjamin keputusan penempatan internal yang tidak diskriminatif
- Tantangan eksternal, kinerja rendah yang diakibatkan faktor eksternal sebaiknya diketahui atasan sehingga ada kemungkinan atasan dapat membantu menyelesaikannya

2.3.3 Aspek Pengukuran Kinerja

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan.

Pengukuran kinerja digunakan untuk menilai keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang ditetapkan organisasi. Menurut Gibson (1995), pengukuran kinerja dapat dibedakan berdasarkan waktu yaitu :

- Jangka pendek (*produksi, kualitas, efisiensi dan fleksibilitas*)
- Jangka menengah (*persaingan dan pengembangan diri*)

- Jangka panjang (*kelangsungan hidup suatu organisasi*)

Sedangkan menurut Menurut Cascio (1992 : 267) penilaian kinerja adalah sebuah gambaran atau deskripsi yang sistematis tentang kekuatan dan kelemahan yang terkait dari seseorang atau suatu kelompok.

Kontribusi hasil-hasil penilaian merupakan suatu yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan organisasi adapun secara terperinci penilaian kinerja bagi organisasi adalah :

1. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi
2. Perbaikan kinerja
3. Kebutuhan latihan dan pengembangan
4. Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian dan perencanaan tenaga kerja.
5. Untuk kepentingan penelitian pegawai
6. Membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai