

## **II. TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN**

### **A. Tinjauan Pustaka**

#### **1. Kinerja**

##### **a. Konsep kinerja**

Setiap perusahaan mempunyai visi dan misi yang hendak dicapainya. Oleh karena itu setiap pimpinan dalam suatu perusahaan akan terus berusaha untuk mencapai visi dan misi yang sudah direncanakan agar perusahaan yang dipimpinnya tetap eksis dan berkembang yaitu melalui sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan. Untuk mencapai visi dan misi perusahaan tersebut pihak pimpinan mengharapkan agar setiap karyawannya dapat meningkatkan kinerjanya (*job performance/actual performance*). Menurut Cushway (1994), kinerja merupakan suatu proses manajemen yang dirancang untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan individu sedemikian rupa, sehingga baik tujuan individu maupun tujuan korporasi dapat bertemu.

Robbins (2003) dalam Sayekti, dkk. (2011), menyatakan bahwa kinerja adalah suatu ukuran yang mencakup keefektifan dalam mencapai tujuan dan efisiensi yang merupakan rasio dari keluaran efektif terhadap masukan yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Sementara Hasibuan (2006), mengungkapkan bahwa kinerja atau prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam

melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan, serta waktu.

As'ad (2003), memberi batasan bahwa adalah "*successful rele achievent*" yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya. Penjelasan di atas menyatakan bahwa yang dimaksud dengan kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan dalam periode tertentu. Menurut Mangkunegara (2007), istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Lebih lanjut Mangkunegara (2007), menyebutkan bahwa pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Berbeda dengan As'ad (2003) dan Mangkunegara (2007), yang menekankan kinerja pada kualitas dan kuantitas yang dicapai, Uno dan Lamatenggo (2012), menekankan kinerja pada serangkaian perilaku seseorang yang membuahkan hasil kerja tertentu setelah memenuhi sejumlah persyaratan tertentu.

#### **b. Penilaian kinerja**

Menurut Simamora (1995), penilaian kinerja merupakan suatu proses dari suatu organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu.

Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan- keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka serta memungkinkan perusahaan mengetahui seberapa baik seorang karyawan bekerja jika dibandingkan dengan standar-standar organisasi.

Simamora (1995), menyatakan bahwa penilaian kinerja secara keseluruhan merupakan proses yang berbeda dari evaluasi pekerjaan. Penilaian kinerja berkenaan dengan seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskan atau diberikan. Evaluasi pekerjaan menentukan seberapa tinggi sebuah pekerjaan berharga bagi organisasi dengan demikian, pada rentang berapa gaji harus diberikan kepada pekerjaan tersebut. Evaluasi pekerjaan digunakan untuk memastikan bahwa karyawan tersebut mendapatkan gaji maksimal untuk posisi yang dijalankan saat itu sesuai dengan nilai posisi tersebut terhadap organisasi. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi penilaian kinerja adalah karakteristik situasi, deskripsi, spesifikasi, standar kinerja, serta sikap para karyawan dan manajer terhadap evaluasi.

Menurut Robbins (2003) dalam Sayekti, dkk. (2011), evaluasi kinerja adalah ukuran hasil pekerjaan individu, perilaku, dan sikap. Evaluasi kinerja merupakan pendapat yang bersifat evaluatif atas sifat, perilaku seseorang, atau prestasi sebagai dasar untuk keputusan dan rencana pengembangan personalia. Siagian (2008), menyatakan bahwa salah satu pandangan yang sangat penting dipertahankan dalam manajemen sumber daya manusia ialah bahwa setiap pekerja dapat mencapai tingkat kedewasaan mental, intelektual, dan psikologis. Apabila dikaitkan dengan pengembangan karir pegawai berarti bahwa seseorang mampu melakukan penilaian yang obyektif mengenai diri sendiri, termasuk mengenai potensinya yang masih dapat dikembangkan.

Wirawan (2009) dalam Sayekti, dkk. (2011), menerangkan bahwa terdapat sejumlah pendekatan yang digunakan oleh sistem evaluasi kinerja berbagai

organisasi. Secara umum, pendekatan yang berbeda dapat dikelompokkan menjadi empat jenis yaitu : pendekatan sifat pribadi, pendekatan hasil kerja, pendekatan perilaku kerja, dan pendekatan campuran. Menurut Wibowo (2007), teori pendekatan dalam evaluasi kinerja hampir sama dengan yang di uraikan oleh Wirawan (2009) dalam Sayekti, dkk. (2011), yang menyatakan bahwa pendekatan dalam evaluasi kinerja mencakup tiga hal yaitu pendekatan sikap, pendekatan perilaku, dan pendekatan hasil. Perbedaan dari teori Wirawan (2009) dengan teori Wibowo (2007), adalah pada pendekatan yang keempat bahwa Wirawan (2009), mengatakan sebagai pendekatan campuran sedangkan Wibowo (2007), menyebutnya dengan pendekatan kontingensi. Pendekatan kontingensi yang dimaksud oleh Wibowo (2007), adalah bahwa pendekatan yang tepat digunakan adalah sesuai dengan situasinya.

Mangkunegara (2007), menyatakan bahwa kinerja dapat di ukur dari hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan yang bersangkutan. Menurut Simamora (1995), penilaian kinerja memiliki manfaat dan tujuan sebagai berikut:

a) Manfaat penilaian kinerja karyawan

Bagi organisasi atau perusahaan sendiri, hasil penilaian tersebut sangat penting artinya dan peranannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutment, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan, dan berbagai aspek lain dari proses manajemen sumber daya manusia secara efektif.

Penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kelebihan, kekurangan, dan potensi yang pada akhirnya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karir.

b) Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan evaluasi seorang manajer menilai kinerja dari masa lalu seorang karyawan dengan menggunakan rating deskriptif untuk menilai kinerja dan dengan data tersebut berguna dalam keputusan-keputusan promosi, demosi, terminasi, dan kompensasi. Tujuan pengembangan seorang manajer mencoba untuk meningkatkan kinerja seorang karyawan di masa yang akan datang, sedangkan tujuan pokok dari sistem penilaian kinerja karyawan adalah untuk menghasilkan informasi yang akurat dan valid berkenaan dengan perilaku dan kinerja anggota atau karyawan perusahaan.

Uno dan Lamatenggo (2012), menyatakan bahwa pada kinerja terdapat standar ukuran tertentu untuk mengetahui keberhasilan dan prestasi seseorang atau kelompok orang. Standar ukuran tersebut dapat berbentuk jumlah hasil pekerjaan atau kuantitas dan kualitas atau mutu pekerjaannya. Artinya, seseorang atau kelompok orang dapat dikategorikan memiliki kinerja baik apabila kinerjanya sesuai atau lebih tinggi dari standar yang telah ditentukan. Sebaliknya, kinerja seseorang atau kelompok orang dapat dikategorikan buruk jika lebih rendah dari standar yang telah ditetapkan.

Berdasarkan buku panduan penilaian kinerja karyawan PT Perkebunan NusantaraVII (Persero) (2012), untuk mengukur kinerja mandor sadap dilakukan dengan menilai hasil kerja (prestasi kerja) dari para mandor sadap berdasarkan

ketentuan atau standar yang sudah ditentukan dan disepakati sebelumnya. Standar penilaian kinerja mandor sadap PTPN VII (Persero) di lingkungan unit usaha dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Uraian standar penilaian kinerja mandor sadap di lingkungan unit usaha PTPN VII (Persero) tahun 2012.

No	Unsur Yang Dinilai	Keterangan
1	Kemampuan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kecepatan kerja &amp; pencapaian target produksi</li> <li>• Daya tangkap</li> <li>• Efisiensi dan efektifitas kerja</li> <li>• Penguasaan Pekerjaan</li> <li>• Kualitas kerja</li> <li>• Koordinasi</li> <li>• Ketergantungan</li> </ul>
2	Kepribadian dan Penampilan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kejujuran</li> <li>• Kerajinan dan Kedisiplinan</li> <li>• Ketelitian/Kecermatan</li> <li>• Prestasi dan Ketepatan waktu bekerja</li> <li>• Motivasi kerja</li> <li>• Tanggung jawab</li> <li>• Kreativitas</li> </ul>
3	Hubungan Antar Manusia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hubungan dengan atasan</li> <li>• Hubungan dengan teman sekerja</li> <li>• Jiwa social</li> </ul>

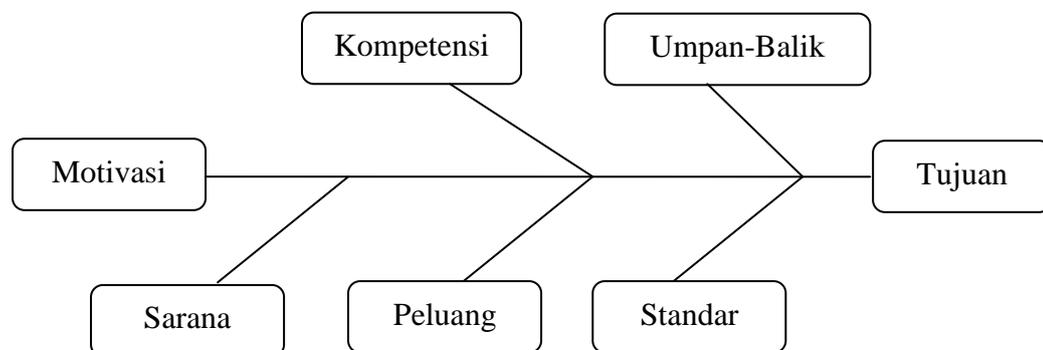
Sumber: Bagian SDM dan umum kantor Direksi PTPN VII (Persero), 2012

### c. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja

Menurut Davis (1985), faktor yang dapat mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Lebih lanjut Davis (1985), menyatakan bahwa motivasi dan kemampuan adalah unsur-unsur yang membentuk kinerja seseorang dalam menjalankan tugasnya. Teori dasar yang digunakan sebagai landasan untuk mengkaji analisis kinerja karyawan

adalah teori kinerja karyawan (*performance*) yang merupakan kombinasi dari kemampuan dan motivasi kerja, dengan demikian motivasi dan kemampuan akan berpengaruh terhadap kinerja seorang karyawan. Sementara itu, Robbins (1996), menyatakan bahwa kinerja karyawan itu dipengaruhi oleh tiga hal, yaitu kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*) dan kesempatan (*opportunity*). Sulistiyani, dkk. (2003), mengatakan bahwa kinerja pegawai akan lebih memberikan penekanan pada dua faktor utama yaitu: (a) keinginan atau motivasi dari pegawai untuk bekerja yang kemudian akan menghasilkan usaha-usaha pegawai tersebut, (b) kemampuan dari pegawai untuk bekerja. Hal tersebut dapat dirumuskan dalam bentuk persamaan yaitu  $P = f(m \times a)$ . Maksud dari persamaan ini adalah  $P = performance$  (kinerja),  $M = motivation$  (motivasi), dan  $a = ability$  (kemampuan).

Menurut Wibowo (2007), terdapat tujuh indikator yang mempengaruhi kinerja yaitu motif, sarana, kompetensi, tujuan, peluang, standar, dan umpan-balik, dua diantaranya mempunyai peran yang sangat penting dalam pencapaian kinerja karyawan yaitu kompetensi dan motivasi. Kaitan di antara ketujuh indikator yang mempengaruhi kinerja tersebut dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Indikator Kinerja  
Sumber: Harsey, Blanchard, Johnson, dalam Wibowo (2007).

Menurut Wyatt (2003) dalam Sari (2010), kompetensi adalah kombinasi dari keterampilan (*skill*), pengetahuan (*knowledge*), dan perilaku (*attitude*) yang dapat diamati dan diterapkan secara kritis untuk suksesnya sebuah organisasi dan prestasi kerja serta kontribusi pribadi karyawan terhadap organisasinya.

Uno dan Lamatenggo (2012), menyebutkan bahwa faktor yang diperlukan dalam kinerja adalah tingkat usaha dari karyawan yang bersangkutan, persepsi yang tepat terhadap peran yang diberikan kepadanya, serta kemampuannya, baik berupa pengetahuan maupun keterampilan yang diperlukan untuk melakukan kerja.

Lebih lanjut Uno dan Lamatenggo (2012), menekankan bahwa yang dapat mengetahui tingkat kinerja seorang karyawan adalah faktor yang berasal dari dalam dirinya, yaitu kemampuan yang berupa pengetahuan dan keterampilan, motivasi yang dimilikinya, serta pemahamannya terhadap peran yang diberikan.

Mahmudi (2007), menyatakan bahwa kinerja merupakan fungsi dari pengetahuan, keterampilan, dan motivasi, sehingga dapat dirumuskan:  $Kinerja = f(knowledge, skill, dan motivasi)$ , sedangkan Mathis dan Jackson (2000), menyebutkan bahwa salah satu cara manajemen untuk meningkatkan kinerja para karyawan adalah melalui pemberian motivasi dan kompensasi. Menurut Uno dan Lamatenggo (2012), orang yang memiliki motivasi tinggi dalam melaksanakan tugasnya cenderung memiliki kinerja yang tinggi. Namun, motivasi yang tinggi saja tidak cukup tanpa diimbangi pengetahuan, kompensasi, dan keterampilan memadai yang dibutuhkan jenis pekerjaannya. Adanya pengetahuan dan keterampilan yang baik memungkinkan seseorang dapat melakukan pekerjaan dengan tepat. Selain itu, kompensasi dan pemahaman terhadap perannya juga

sangat berpengaruh. Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Mathis dan Jackson (2000), Mahmudi (2007), dan Uno dan Lamatenggo (2012), maka variabel yang akan digunakan dalam penelitian ini menggunakan lima variabel yaitu pengetahuan, keterampilan, motivasi, kompensasi, dan kinerja mandor sadap.

## **2. Pengetahuan**

### **a. Konsep pengetahuan**

Menurut Notoatmodjo (2003), pengetahuan adalah fakta dan keadaan atau kondisi yang dimengerti setelah seseorang melakukan penginderaan terhadap suatu objek melalui panca inderanya. Bentuk perilaku terhadap respon ini dapat bersifat pasif (tanpa tindakan) dan dapat bersifat aktif (dengan tindakan).

Pengetahuan atau kognitif merupakan unsur yang sangat penting dalam membuat suatu tindakan seseorang. Pengetahuan merupakan hasil dari tahu, dan ini terjadi setelah orang melakukan penginderaan terhadap suatu objek tertentu.

Penginderaan terjadi melalui panca indera manusia, yakni indra penglihatan, pendengaran, penciuman, rasa, dan raba. Sebagian besar pengetahuan manusia diperoleh melalui mata dan telinga, menurut Notoatmodjo (2003), tingkat pengetahuan yang mencakup dalam domain kognitif ada enam tingkatan yaitu:

#### 1) Tahu (*know*)

Tahu diartikan sebagai mengingat suatu materi yang telah dipelajari sebelumnya. Kata kerja untuk mengukur bahwa orang tahu tentang apa yang dipelajari antara lain menyebutkan, menguraikan, menyatakan, mendefinisikan, dan sebagainya.

2) Memahami (*comprehension*)

Memahami diartikan sebagai suatu kemampuan untuk menjelaskan secara benar tentang obyek yang diketahui, dan dapat menginterpretasikan materi tersebut secara benar.

3) Aplikasi (*application*)

Aplikasi yaitu kemampuan untuk menggunakan materi yang telah dipelajari pada situasi atau kondisi real (sebenarnya). Misalnya bisa menggunakan prinsip siklus pemecahan masalah dari kasus yang diberikan.

4) Analisis (*analysis*)

Analisis adalah suatu kemampuan menjabarkan materi atau suatu obyek ke dalam komponen-komponen, tetapi masih di dalam struktur organisasi. Kata kerja untuk kemampuan ini yaitu dapat membedakan, mengelompokkan, menggambarkan, memisahkan, dan sebagainya.

5) Sintetis (*synthesis*)

Sintetis adalah suatu kemampuan untuk menyusun formulasi baru dari formulasi-formulasi yang ada.

6) Evaluasi (*evaluation*)

Evaluasi berkaitan dengan kemampuan untuk melakukan *justifikasi* atau penilaian terhadap materi atau obyek.

Menurut Sukmadinata (2003), dalam proses seseorang mengetahui akan dipengaruhi oleh beberapa hal atau faktor. Faktor yang mempengaruhi pengetahuan digolongkan menjadi dua yaitu faktor internal dan faktor eksternal.

- a) Faktor internal terdiri dari faktor jasmani diantaranya adalah kesehatan indera seseorang dan faktor rohani diantaranya adalah kesehatan psikis, intelektual, psikomotor, serta kondisi afektif dan kognitif individu.
- b) Faktor eksternal terdiri dari faktor pendidikan, paparan media massa, faktor ekonomi, hubungan sosial, dan pengalaman pribadi.

#### **b. Pengukuran pengetahuan**

Notoatmodjo (2003), mengatakan bahwa pengukuran pengetahuan dapat dilakukan dengan wawancara atau angket yang menanyakan tentang isi materi yang ingin diukur dari subjek penelitian atau responden. Tingkat pengetahuan yang ingin diketahui atau yang ingin diukur dapat disesuaikan dengan tingkatan-tingkatan atau standar yang ditentukan oleh suatu organisasi atau perusahaan.

Lebih lanjut Notoatmodjo (2003), mengatakan bahwa pengetahuan pada hakikatnya dapat dipengaruhi oleh pengalaman sendiri atau dari pengalaman orang lain, sebagai contoh seorang karyawan memperoleh pengetahuan bahwa di dalam melaksanakan pekerjaannya harus memperhatikan alat pengaman dalam bekerja setelah memperoleh pengetahuan dari pengalaman pribadi dalam kecelakaan pada saat bekerja. Pengukuran pengetahuan dari mandor sadap yang akan digunakan dalam penelitian ini sesuai dengan ketentuan yang berlaku di perusahaan PTPN VII (persero), yaitu:

1. tahu tentang potensi produksi pada setiap areal/blok yang disadap saat itu agar dapat melakukan penyusunan rencana target produksi periode berikutnya,
2. mengetahui dan memahami standar pencapaian target produksi karet baik jumlah maupun mutunya,

3. tahu cara mengevaluasi pencapaian produktivitas penyadap,
4. tahu waktu yang baik untuk melakukan penyadapan,
5. tahu tentang standar tataguna panel penyadapan, dan
6. tahu tentang kelengkapan peralatan sadap dan apabila ada kekurangan dapat melapor kepada mandor besar afdelling.

### **3. Keterampilan**

#### **a. Konsep keterampilan**

Menurut Spencer (1993) dalam Sari (2010), menyatakan bahwa keterampilan adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental. Berbeda dengan Spencer (1993), Robbins (1996), menyatakan bahwa kemampuan merujuk pada suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan tertentu. Kemampuan seorang individu pada hakikatnya terdiri dari dua faktor yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan kegiatan mental. Ada tujuh dimensi yang membentuk kemampuan mental, yaitu kemahiran berhitung, pemahaman verbal, kecepatan perseptual, penalaran induktif, penalaran deduktif, visualisasi ruang, dan daya ingat, sedangkan kemampuan fisik adalah kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecekatan, dan kekuatan (Robbins, 1996).

## **b. Pengukuran keterampilan**

Gibson, et al. (1996) dalam Sari (2010), menyatakan bahwa keterampilan dapat diukur dengan melihat beberapa indikator diantaranya adalah tingkat penguasaan terhadap tata kerja dan prosedur kerja, kemampuan mengatasi kesulitan yang timbul dalam pekerjaan, kemampuan menyesuaikan terhadap perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan kerja (mutasi pimpinan atau pegawai), kesediaan menerima tugas di luar tugas pokok, dan masa kerja.

Menurut Uno dan Lamatenggo (2012), pengukuran keterampilan yang dituntut oleh perusahaan memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- 1) menguasai seluk-beluk bidang tugas dan bidang lain yang terkait,
- 2) mempunyai keterampilan yang baik dalam melaksanakan tugas,
- 3) mempunyai pengalaman yang luas dalam bidang tugas dan bidang lain yang terkait,
- 4) bersungguh-sungguh dan tidak mengenal waktu dalam melaksanakan tugas,
- 5) mempunyai kesegaran jasmani dan rohani yang baik,
- 6) melaksanakan tugas secara berdaya guna dan hasil guna, dan
- 7) hasil pekerjaan melebihi dari yang dituntut perusahaan.

Pengukuran keterampilan dalam penelitian ini dilakukan berdasarkan ketentuan dari PTPN VII (persero) dengan menilai keterampilan mandor sadap, diantaranya adalah:

- a) kemampuan mandor sadap dalam memimpin dan memandu para penyadap sebagai bawahannya dalam pencapaian target dan produksi lebih dari yang telah ditetapkan sebelumnya,

- b) mengadakan hubungan kerja dalam bentuk koordinasi dan kerjasama dengan mandor, krani, mandor besar afdelling, dan sinder afdelling.
- c) melaksanakan pembinaan kepada bawahan untuk meningkatkan motivasi kerja dan kinerja bawahan,
- d) terampil berkomunikasi dengan baik sehingga dapat melaksanakan pelaporan sadapan sesuai dengan sistem dan prosedur administrasi afdelling yang berlaku,
- e) keterampilan menyadap, serta
- f) kecepatan menjangkau lokasi pengawasan.

#### **4. Motivasi**

##### **a. Konsep motivasi**

Menurut Armstrong (1988), motif adalah sesuatu yang memulai gerakan, motivasi adalah sesuatu yang bisa membuat seseorang bertindak atau berperilaku dalam cara-cara tertentu. Memotivasi orang adalah menunjukkan arah tertentu kepada orang lain dan mengambil langkah-langkah yang perlu untuk memastikan bahwa mereka dapat memahami langkah-langkah yang telah diambil. Bermotivasi adalah ingin pergi ke suatu tempat berdasarkan keinginan sendiri atau terdorong oleh apa saja yang ada di sekitarnya agar dapat pergi dengan sengaja dan untuk mencapai keberhasilan setelah melakukan sesuatu di tempat tersebut.

Sasaran dari motivasi adalah untuk mencapai rasa memiliki tujuan bersama dengan memastikan bahwa keinginan dan kebutuhan perusahaan serta keinginan dan kebutuhan para karyawannya berada dalam keadaan yang harmonis.

Hasibuan (2006), mengartikan motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerjasama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Sementara Sinungan (2003), menyatakan bahwa motivasi merupakan salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan. Faktor yang diperhitungkan untuk dapat meningkatkan gairah kerja karyawan adalah dengan adanya motivasi yang dimiliki oleh karyawan tersebut. Gairah kerja yang tinggi akan menghasilkan *output* yang tinggi pula, hal ini cukup beralasan sebab motivasi kerja seseorang merupakan faktor yang mencerminkan sikap dan karakter seseorang dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya.

Menurut Armstrong (1988), motivasi muncul dalam dua bentuk dasar yaitu :

1) Motivasi buatan (*extrinsic*)

Motivasi yang muncul dari apa yang dilakukan oleh seseorang terhadap orang lain untuk memotivasi mereka.

2) Motivasi hakiki (*intrinsic*)

Faktor-faktor yang muncul dari dalam diri seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain untuk berperilaku atau untuk bergerak kearah tertentu.

Siagian (2008), menyatakan bahwa teori motivasi yang banyak dikembangkan dikenal dengan istilah model dua faktor dari motivasi yaitu faktor motivasi dan faktor pemeliharaan. Menurut Siagian (2008), yang dimaksud dengan faktor motivasi adalah hal-hal yang dapat mendorong seseorang untuk berprestasi yang sifatnya intrinsik yang berarti sumbernya dari dalam diri seseorang, sedangkan yang dimaksud dengan faktor pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya

ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri seseorang, misalnya dari organisasi tetapi turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan karirnya.

Manullang (2001), menyatakan bahwa motivasi merupakan pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manajer memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada orang lain. Apabila seorang karyawan ingin mengambil tindakan-tindakan, pemberian dorongan ini bertujuan untuk menggiatkan karyawan tersebut agar mereka bersemangat dan dapat mencapai hasil sebagaimana yang dikehendaki dari orang-orang tersebut.

Karyawan yang memiliki sikap perjuangan, pengabdian, disiplin, dan kemampuan profesional sangat mungkin mempunyai prestasi dalam melaksanakan tugas, sehingga berdaya guna dan berhasil guna. Karyawan yang profesional dapat diartikan sebagai sebuah pandangan untuk selalu berfikir, kerja keras, bekerja sepenuh waktu, disiplin, jujur, loyalitas tinggi, dan penuh dedikasi demi untuk keberhasilan pekerjaannya (Hamid, 2003 ).

Menurut Zainun (1994), motivasi dapat ditafsirkan dan diartikan berbeda oleh setiap orang sesuai tempat dan keadaan daripada masing-masing orang tersebut. Salah satu penggunaan dari beberapa istilah dan konsep motivasi ini adalah untuk menggambarkan hubungan antara harapan dengan tujuan. Tunggal (1993), menyatakan bahwa motivasi adalah dorongan untuk memuaskan suatu kehendak untuk mencapai suatu hasil tertentu. Menurut Tunggal (1993), teori motivasi dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

1. Teori isi (*content theories*) adalah teori motivasi yang berfokus pada kebutuhan-kebutuhan yang memotivasi perilaku. Memotivasi perilaku dalam

usaha mengurangi atau memuaskan kebutuhan mereka, manusia akan bertindak dengan cara-cara tertentu.

2. Hirarki kebutuhan Maslow adalah kebutuhan manusia yang utama ditempatkan oleh Maslow dalam urutan skala menaik berdasarkan kepentingan.
  - a) Kebutuhan fisik, adalah kebutuhan pokok untuk mempertahankan kehidupan manusia sendiri, seperti makanan, air, perumahan, tidur, dan kehangatan. Maslow mengambil posisi bahwa sampai kebutuhan-kebutuhan ini dipuaskan pada tingkat yang diperlukan untuk mempertahankan hidup, kebutuhan lain tidak akan memotivasi manusia.
  - b) Kebutuhan rasa aman, adalah kebutuhan untuk bebas dari bahaya fisik dan ketakutan kehilangan suatu pekerjaan, kekayaan, makanan, atau tempat tinggal.
  - c) Kebutuhan afiliasi, karena manusia adalah makhluk sosial, mereka perlu dimiliki, dan diterima oleh orang lain.
  - d) Kebutuhan penghargaan, apabila manusia mulai memuaskan kebutuhan yang dimiliki, mereka cenderung menginginkan penghargaan, baik oleh diri sendiri maupun oleh orang lain.

Jenis kebutuhan tersebut menghasilkan kepuasan seperti kekuasaan, prestise, status, dan kepercayaan diri.
  - e) Kebutuhan untuk aktualisasi diri, Maslow menghubungkan kebutuhan ini sebagai kebutuhan yang tertinggi dalam hirarki kebutuhannya. Aktualisasi diri merupakan keinginan menjadi apa yang seorang maupun menjadi, untuk memaksimalkan potensial seorang untuk menyelesaikan sesuatu.

### 3. Teori Clayton Alderfer

Teori ini dikenal dengan *Existence, Relatedness, dan Growth Needs (ERG)*.

Secara konseptual teori ERG mempunyai persamaan dengan teori yang dikembangkan Maslow. Herzberg (1966) dalam Zainun (1994), setuju dengan hirarki Maslow bahwa motivasi pekerja dapat diukur menurut suatu hirarki kebutuhan. Herzberg (1966) dalam Zainun (1994), membagi kebutuhan hanya kedalam tiga kategori:

- a. kebutuhan eksistensi, yaitu kebutuhan dasar maslow ditambah faktor-faktor seperti tunjangan-tunjangan dalam tempat kerja,
- b. kebutuhan hubungan, dan
- c. kebutuhan pertumbuhan, yaitu kebutuhan untuk kreativitas pribadi atau pengaruh yang produktif. ERG merupakan akronim dari *Existence, Related, dan Growth*.

### 4. Teori Dua Faktor Frederick Herzberg

Menurut Gatot dan Adisasmito (2005) dalam Yulianda dan Harlyanti (2009), faktor-faktor isi pekerjaan dan lingkungan pekerjaan mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja. Kepuasan karyawan akan dipengaruhi oleh terpenuhi atau tidaknya faktor motivator dan faktor *hygiene*.

Herzberg (1966), dalam Yulianda dan Harlyanti (2009), untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah *Two Factor Theory* ( teori dua faktor) menyatakan bahwa puas atau tidaknya karyawan dipengaruhi oleh motivator dan faktor *hygiene*. Faktor motivator berhubungan dengan aspek-aspek

yang terkandung dalam pekerjaan itu sendiri yang disebut juga sebagai aspek intrinsik dalam pekerjaan. Faktor-faktor yang termasuk dalam faktor motivator adalah keberhasilan melakukan tugas, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, dan kemungkinan untuk pengembangan kemajuan. Faktor yang kedua adalah faktor *hygiene* yang berhubungan dengan aspek disekitar pelaksanaan pekerjaan yang disebut juga aspek ekstrinsik pekerja, yang terdiri dari kebijakan dan prosedur perusahaan, supervisor, upah/gaji, hubungan dengan rekan kerja, dan kondisi kerja.

#### **b. Pengukuran motivasi**

Pengukuran motivasi dalam penelitian ini merujuk pada teori dua faktor yang dikemukakan oleh Herzberg (1966) dalam Yulianda dan Harlyanti (2009), faktor motivator berhubungan dengan aspek – aspek yang terkandung dalam pekerjaan itu sendiri yang juga disebut sebagai faktor intrinsik. Faktor intrinsik berkaitan dengan motivasi kerja mandiri adalah sebagai berikut:

- 1) keberhasilan dalam menyelesaikan tugas,
- 2) penghargaan.
- 3) pekerjaan itu sendiri,
- 4) tanggung jawab, dan
- 5) kemungkinan untuk mengembangkan diri, serta kesempatan untuk maju.

Faktor *hygiene* adalah faktor yang berada di sekitar pelaksanaan pekerjaan yang berhubungan dengan aspek ekstrinsik pekerja, yaitu :

- 1) kebijakan perusahaan,
- 2) pelaksanaan,

- 3) pengawasan,
- 4) hubungan antar pribadi,
- 5) upah/gaji, dan
- 6) kondisi serta kemudahan dalam bekerja.

## **5. Kompensasi**

### **a. Konsep kompensasi**

Handoko (2001), menyatakan bahwa kompensasi penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran karya mereka diantara para karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Menurut Hasibuan (2006), kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Selain itu dalam buku Hasibuan (2006), terdapat beberapa pengertian kompensasi dari beberapa tokoh yaitu :

1. Menurut William B. Werther dan Keith Davis kompensasi adalah apa yang seorang pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya.
2. Menurut Andrew F. Sikula kompensasi adalah segala sesuatu yang dikonstitusikan atau dianggap segai suatu balas jasa atau ekuivalen.

Menurut Hariandja (2007) dalam tulisan Suwati (2013), kompensasi adalah keseluruhan balas jasa yang diterima pegawai sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang atau lainnya yang dapat berupa gaji, upah, bonus, insentif, dan tunjangan lainnya seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, uang makan, uang cuti dan lain-lain.

## **b. Tujuan Kompensasi**

Wardani (2009), dalam tulisannya menyebutkan, tujuan pemberian kompensasi kepada karyawan antara lain : menjamin sumber nafkah karyawan beserta keluarganya, meningkatkan prestasi kerja, meningkatkan harga diri para karyawan, mempererat hubungan kerja antar karyawan, mencegah karyawan meninggalkan perusahaan, meningkatkan disiplin kerja, efisiensi tenaga karyawan yang potensial, perusahaan dapat bersaing dengan tenaga kerja di pasar, mempermudah perusahaan mencapai tujuan, melaksanakan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan perusahaan dapat mengikuti perkembangan teknologi baru.

## **c. Sistem kompensasi**

Menurut Hasibuan (2006), sistem pembayaran kompensasi yang umum diterapkan adalah: Sistem waktu, besarnya kompensasi (gaji dan upah) ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, minggu, dan bulan. Sistem Hasil (Output), di dalam sistem hasil besarnya kompensasi/upah ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti per potong, meter, liter, dan kilogram. Sistem borongan adalah suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya.

Menurut Simamora (2004), kompensasi terdiri dari:

### **a. Kompensasi Finansial**

#### **1. Kompensasi Langsung**

a) Bayaran Pokok (*Base Pay*) yaitu gaji dan upah,

- b) Bayaran Prestasi (*Merit Pay*),
- c) Bayaran Insentif (*Insentive Pay*) yaitu bonus, komisi, pembagian laba, pembagian keuntungan, dan pembagian saham, serta
- d) Bayaran Tertangguh (*Deferred Pay*) yaitu program tabungan, dan anuitas pembelian saham.

## 2. Kompensasi Tidak Langsung

- a) Program perlindungan yaitu asuransi kesehatan, asuransi jiwa, pensiun, dan asuransi tenaga kerja,
- b) Bayaran di luar jam kerja yaitu liburan, hari besar, cuti tahunan, dan cuti hamil, dan
- c) Fasilitas yaitu kendaraan, ruang kantor, dan tempat parkir.

## b. Kompensasi Nonfinansial

- 1). Pekerjaan yaitu tugas-tugas yang menarik, tantangan, tanggung jawab, pengakuan, dan rasa pencapaian, dan
- 2). Lingkungan kerja yaitu kebijakan yang sehat, supervisi yang kompeten, kerabat kerja yang menyenangkan, dan lingkungan kerja yang nyaman.

## **d. Kompensasi dan Kinerja**

Menurut Mangkuprawira (2004) dalam Adinata (2011), kompensasi merupakan suatu balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya atas kinerja yang dilakukan karyawannya. Jenis dan besarnya kompensasi beragam dalam setiap perusahaan. Karyawan akan menerima kompensasi sesuai dengan kinerjanya.

Mangkunegara (2007), menyatakan bahwa kompensasi yang diberikan kepada pegawai sangat berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja dan motivasi kerja, serta hasil kerja. Perusahaan yang menentukan tingkat upah dengan mempertimbangkan standar kehidupan normal, akan memungkinkan pegawai bekerja dengan penuh motivasi. Hal ini karena motivasi kerja pegawai banyak dipengaruhi oleh terpenuhi atau tidaknya kebutuhan minimal kehidupan pegawai dan keluarganya.

Kompensasi merupakan cara perusahaan untuk meningkatkan kualitas karyawannya untuk pertumbuhan perusahaan. Setiap perusahaan memiliki suatu sistem kompensasi yang berbeda-beda sesuai dengan visi, misi, dan tujuannya (Simamora, 1995). Menurut Mangkunegara (2007), kompensasi merupakan faktor utama dalam kepegawaian. Kebijakan kepegawaian banyak berhubungan dengan pertimbangan untuk menentukan kompensasi karyawan. Tingkat besar kecilnya kompensasi karyawan sangat berkaitan dengan tingkat pendidikan, tingkat jabatan, dan masa kerja karyawan. Maka dari itu dalam menentukan kompensasi karyawan perlu didasarkan pada penilaian prestasi, kondisi pegawai, tingkat pendidikan, jabatan, dan masa kerja karyawan.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah nomor 26 tahun 2001 telah diatur masalah penggajian berdasarkan pangkat dan golongan, sedangkan untuk kompensasi lain seperti pemberian insentif diatur oleh masing-masing instansi. Penilaian kinerja karyawan secara keseluruhan di PTPN VII (persero) berdasarkan target produksi, sehingga karyawan dikatakan memiliki kinerja yang baik apabila dapat memenuhi

target produksi yang ditentukan oleh perusahaan yaitu pencapaian target produksi 100 persen.

#### **e. Pengukuran kompensasi**

Siagian (2008), menyatakan penilaian pekerjaan dan sistem imbalan adalah prosedur yang sistematis untuk menentukan nilai relatif dari berbagai pekerjaan dalam suatu organisasi. Tujuan dilakukannya penilaian pekerjaan dan sistem imbalan adalah untuk menentukan pekerjaan mana yang dibayar lebih tinggi atau lebih rendah dari pekerjaan-pekerjaan lain. Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan antara lain besar kecilnya tanggung jawab pelaksanaannya, pengetahuan atau keterampilan yang dituntut, berat ringannya upaya yang harus dikerahkan, dan kondisi pekerjaan yang harus dipenuhi.

Hasil wawancara melalui salah satu mandor besar yang ada di lingkungan unit usaha, standar upah atau gaji yang diterima oleh mandor sadap berkisar antara Rp 1.000.000 – 3.000.000, sesuai dengan golongannya masing-masing. Adapun golongan dari mandor sadap mulai dari golongan IA sampai dengan golongan IIB.

Indikator yang digunakan untuk mengukur kompensasi merujuk pada teori

Siagian (2008), yang meliputi:

1. Tingkat upah dan gaji yang berlaku,
2. Insentif dan Tunjangan,
3. Kebijakan organisasi mengenai upah dan gaji,
4. Bonus,
5. Fasilitas, dan
6. Peraturan perundang-undangan.

## **B. Kajian Penelitian Terdahulu**

Kajian pustaka tentang penelitian terdahulu bertujuan untuk mengetahui hubungan antara penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya dengan yang akan dilakukan. Kajian penelitian terdahulu dalam penelitian ini akan memberikan kesimpulan dari hasil penelitian yang pernah dilakukan berkaitan dengan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Suwati (2013), dalam jurnalnya yang berjudul pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Tunas Hijau Samarinda. Hasil analisis menunjukkan bahwa kompensasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan sedangkan motivasi kerja tidak mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Koesmono (2005), dalam jurnalnya yang berjudul pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi dan kepuasan kerja serta kinerja karyawan pada sub sektor industri pengolahan kayu skala menengah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari hasil perhitungan melalui pengamatan terhadap nilai C.R yang identik dengan uji – t dalam regresi dibandingkan dengan uji t-tabel  $\alpha = 0,05 (\pm 1,96)$  menggambarkan semua koefisien signifikan.

Penelitian yang dilakukan oleh Sari (2010), dengan judul pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai negeri sipil di Bapeda Kabupaten Lampung Selatan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi yang terdiri dari pengetahuan,

keterampilan, dan perilaku baik secara parsial maupun secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Keadaan ini dapat dilihat dari analisis uji statistik dilakukan uji t dan uji F dengan tingkat signifikansi ( $\alpha$ ) = 1 persen.

Penelitian yang dilakukan oleh Agustina (2010), yang berjudul faktor-faktor motivasi yang mempengaruhi kinerja karyawan pada PT Gaya Manunggal Kresitama. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik berpengaruh secara nyata terhadap kinerja karyawan. Adapun variabel-variabelnya yaitu tanggung jawab, pengakuan, pengembangan, insentif, lingkungan kerja, keamanan, dan hubungan. Keadaan ini dapat dilihat dari hasil perhitungan regresi.

Penelitian yang dilakukan oleh Yulinda dan Harlyanti (2009), dalam jurnalnya yang berjudul faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai pada pegawai dinas luar asuransi jiwa bersama Bumiputera 1912 cabang Setiabudi Medan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel faktor motivator dan faktor *hygiene* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada pegawai dinas luar asuransi jiwa bersama Bumiputera 1912 cabang Setiabudi, Medan berdasarkan hasil uji F dan uji t. Faktor yang paling dominan adalah faktor motivator, keadaan ini dapat dilihat dari hasil analisis koefisiensi determinasi yang diketahui nilai Adjusted  $R^2$  sebesar 0,76.

Penelitian yang dilakukan oleh Kusuma dan Nugroho (2012), dalam jurnalnya yang berjudul pengaruh kompensasi, lingkungan kerja, dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Pengujian hipotesis menggunakan uji-t menunjukkan bahwa

kompensasi, lingkungan kerja dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **C. Kerangka Pemikiran**

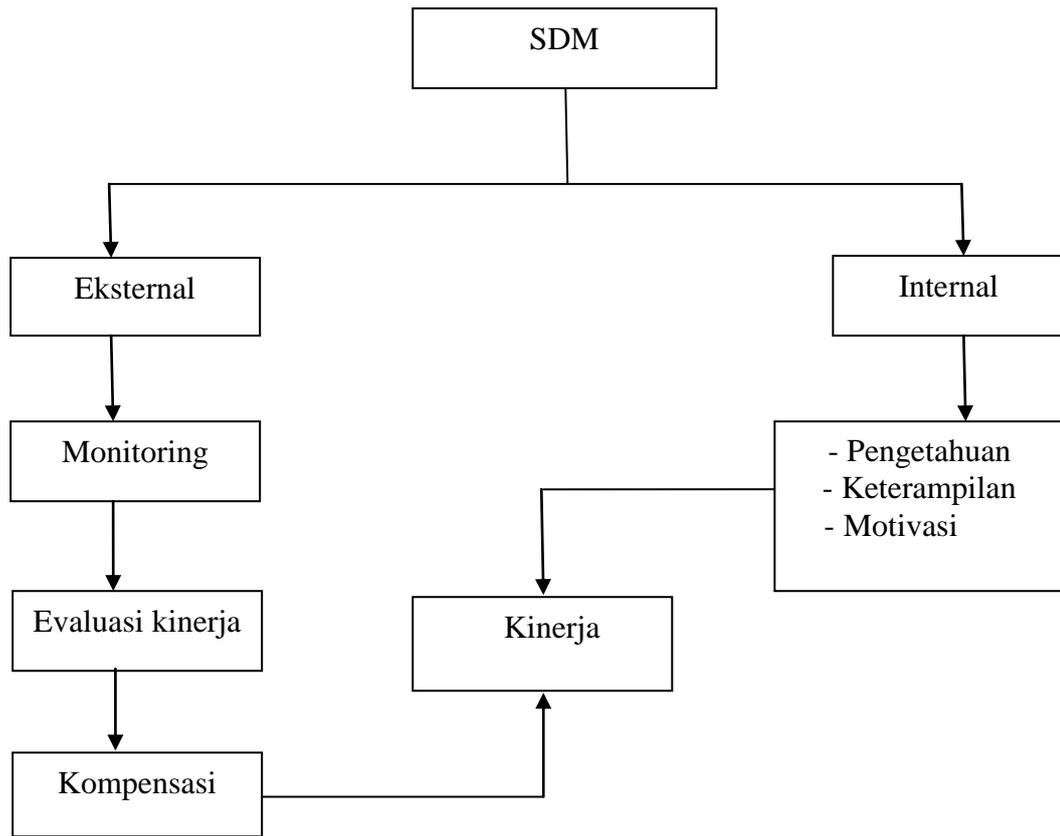
Sumberdaya manusia seperti karyawan atau tenaga kerja sangat berperan dalam peningkatan kualitas dan produktivitas perusahaan, hal ini karena karyawan berperan sebagai faktor produksi yang mengelola dan menentukan pencapaian produksi yang akan dihasilkan. Suatu perusahaan atau badan usaha yang telah berjalan seperti PT Perkebunan Nusantara VII (Persero) sebaiknya memantau seluruh kegiatan operasionalnya. Sebuah pengendalian digunakan untuk membantu pemantauan kegiatan perusahaan.

Wilopo (2006), menjelaskan bahwa pengendalian eksternal dan internal sangat penting, antara lain untuk memberikan perlindungan terhadap kelemahan manusia serta untuk mengurangi kemungkinan kesalahan dan tindakan yang tidak sesuai dengan aturan perusahaan. Pengelolaan dan penerapan pengendalian eksternal yang baik dengan memperhatikan sistem monitoring dan sistem evaluasi hasil kerja secara rutin. Kesiapan karyawan untuk mencurahkan kemampuan, pengetahuan, keterampilan, tenaga dan waktunya, sebenarnya mengharapkan adanya kompensasi dari pihak perusahaan yang dapat memuaskan kebutuhannya.

Sistem kompensasi ini akan membantu menciptakan kemauan kerja diantara orang-orang yang berkualitas untuk bergabung dengan organisasi atau perusahaan dan melakukan tindakan yang diperlukan perusahaan. Upaya-upaya dalam meningkatkan kinerja karyawan selain pengendalian eksternal, pengendalian

internal seperti tingkat motivasi karyawan juga perlu diperhatikan. Untuk mendukung pencapaian kinerja yang optimal maka dibutuhkan SDM yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan motivasi tinggi serta pemberian kompensasi yang sesuai dengan beban kerja dan kebutuhan hidupnya, dengan demikian tujuan perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya dapat tercapai.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja bukan merupakan hasil yang dapat diukur pada saat pekerjaan tersebut diselesaikan melainkan hasil evaluasi dari suatu pekerjaan masa lalu dalam periode tertentu. Untuk mendukung pencapaian kinerja yang optimal maka dibutuhkan orang-orang yang akan ditempatkan sesuai dengan pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki orang tersebut agar dapat menghasilkan suatu prestasi yang diharapkan oleh perusahaan (Mangkunegara, 2007). Penelitian ini dilakukan untuk melihat pengaruh variabel bebas (X) dalam penelitian ini yaitu pengetahuan, keterampilan, motivasi, dan kompensasi terhadap variabel terikat (Y) yaitu kinerja mandor sadap baik secara simultan maupun secara parsial. Masing-masing variabel dalam penelitian ini diukur menggunakan skala likert dengan teknik skoring yaitu pemberian skor pada setiap pernyataan yang diajukan. Kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Kerangka Pemikiran Pengaruh Pengetahuan, Keterampilan, Motivasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Mandor Sadap UU KEDA dan UU WABE PT Perkebunan Nusantara VII (Persero), 2013