

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN PROPOSISI**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Dalam kajian pustaka ini menyampaikan teori-teori yang mendukung tentang penerapan sistem penghargaan berbasis kinerja dalam upaya meningkatkan semangat kerja. Teori diperoleh melalui buku-buku ilmiah, laporan penelitian sebelumnya, karangan-karangan ilmiah, peraturan-peraturan, dan sumber-sumber tertulis maupun media elektronik. Sehingga dapat menjadi sebuah acuan dasar teori untuk objek yang akan diteliti.

##### **2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencanaan, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan begitu canggih. Alat-alat canggih yang dimiliki perusahaan tidak ada manfaatnya bagi perusahaan, jika peran karyawan tidak diikutsertakan. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menjadi bagian dari manajemen yang fokus pada peranan pengaturan manusia dalam mewujudkan tujuan organisasi atau perusahaan.

### **2.1.1.1 Konsep Manajemen Sumber Daya manusia**

Bohlander dan Snell (2010:4) berpendapat yakni manajemen sumber data manusia (MSDM) yakni suatu ilmu yang mempelajari bagaimana memberdayakan karyawan dalam perusahaan, membuat pekerjaan, kelompok kerja, mengembangkan para karyawan yang mempunyai kemampuan, mengidentifikasi suatu pendekatan untuk dapat mengembangkan kinerja karyawan dan memberikan imbalan kepada mereka atas usahanya dalam bekerja.

Adapun Dessler (2011:5) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai kebijakan dan praktik menentukan aspek manusia atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan penilaian.

Adapun (Nawawi, 2012) berpendapat bahwa, SDM dapat juga disebut sebagai personil. Tenaga kerja, pekerja, karyawan, potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya, atau potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal non material dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

Sedangkan Mathis & Jackson (2012:5) dan Hasibuan (2012:23) berpendapat bahwa, manajemen sumber daya manusia (MSDM) dapat diartikan sebagai ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam penggunaan kemampuan manusia agar dapat mencapai tujuan di setiap perusahaan.

Sama dengan pendapat di atas Hasibuan (2013:10) berpendapat bahwa MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Schuler, et al. (dalam Sutrisno 2014:6) MSDM merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat.

Mangkunegara (2013:2) MSDM adalah suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu. Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu karyawan.

**Tabel 2.1**  
**Definisi Para Ahli Mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)**

No	Nama	Tahun	Definisi
1	Moses N. Kiggundu	(1989)	<i>Human resources management is the development and utilization of personnel for the effective achievement of individual, organizational goals and objectives.</i> (MSDM) adalah pengembangan dan pemanfaatan karyawan dalam rangka tercapainya tujuan dan sasaran individu, organisasi, masyarakat, dan internasional yang efektif.
2	Kiggundu	(1989)	<i>Development and utilization of personnel</i>

			<i>for the effective achievement.</i> MSDM sebagai sebuah uoaya mengembangkan potensi para karyawan melalui beberapa pelatihan, baik yang bersifatnya umum maupun khusus guna memunculkan pegawai yang benar-benar berkompetensi dalam bidangnya.
3	Mondy dan Noe	(1990)	Manajemen sumber daya manusia merupakan pendayagunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.
4	Henry Simamora	(1999)	pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja.
5	Anwar Prabu Mangkunegara	(2001)	Manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai suatu perencanaan pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadawan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan.
6	Umar	(2008)	Manajemen sumber daya manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, dalam penggerakan dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk pencapaian tujuan organisasi perusahaan secara terpadu.
7	Sulisyyani	(2009)	Manajemen sumber daya manusia adalah

	dan Rosidah		potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (non material/non finansial) didalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata ( <i>real</i> ) secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.
8	Veithzal Rivai	(2009)	Serangkaian strategis, proses dan aktivitas yang di desain untuk menunjang tujuan perusahaan dengan mengintegrasikan kebutuhan dan individu SDM-nya.

Jadi, berdasarkan pendapat para ahli diatas dapat dilihat adanya persamaan manajemen sumber daya manusia merupakan suatu ilmu yang digunakan untuk mengatur orang atau karyawan sesuai dengan tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) wajib di terapkan di perusahaan besar maupun perusahaan kecil untuk membuat perusahaan tersebut dapat terus berkembang karena keberhasilan suatu organisasi itu juga bergantung pada karyawan di dalam organisasi tersebut. Manajemen sebagai ilmu dan seni untuk mencapai suatu tujuan melalui kegiatan orang lain. Artinya, tujuan dapat dicapai bila dilakukan oleh satu orang atau lebih. Sementara itu manajemen sumber daya manusia sebagai suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peran manusia dalam suatu perusahaan. MSDM juga merupakan suatu pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan serta efektif dan efisien agar dapat membantu terwujudnya tujuan dari perusahaan. Manajemen sumber daya manusia terdiri atas serangkaian keputusan yang terintegrasi tentang hubungan ketenagakerjaan yang mempengaruhi efektivitas karyawan dan organisasi. Manajemen sumber daya manusia merupakan aktivitas-aktivitas yang

dilaksanakan agar sumber daya manusia di dalam organisasi dapat digunakan secara efektif guna mencapai berbagai tujuan.

### **2.1.2 Sistem Penghargaan**

Penghargaan yang diberikan biasanya atas pelaksanaan pekerjaan yang diberikan manajer dan hasil yang diperoleh, pekerja mendapat upah atau gaji. Sementara itu, untuk meningkatkan kinerja dan semangat kerja, manajer menyediakan insentif bagi pekerja yang dapat memberikan prestasi kerja melebihi standar kinerja yang di harapkan guna untuk mendorong semangat kerja karyawan. Diluar upah, gaji, dan insentif, sering kali pemimpin memberikan tambahan penerimaan yang lain sebagai upaya lebih menghargai kinerja dan semangat kerja karyawan. Dengan kata lain, manajemen memberikan penghargaan.

penghargaan merupakan sebagai bentuk apresiasi usaha untuk mendapatkan tenaga kerja yang profesional sesuai dengan tuntutan jabatan diperlukan suatu pembinaan yang berkesinambungan, yaitu suatu usaha kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggunaan, dan pemeliharaan tenaga kerja agar mampu melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien dan mampu menarik perhatian karyawan dan memberi informasi atau mengingatkan akan pentingnya sesuatu yang diberi penghargaan dibandingkan dengan yang lain, juga meningkatkan motivasi karyawan terhadap ukuran kinerja, sehingga membantu karyawan mengalokasikan waktu dan usaha karyawan. penghargaan adalah semua bentuk *return* baik finansial maupun non finansial yang diterima karyawan karena jasa

yang disumbangkan ke perusahaan dan dapat berupa finansial yaitu berupa gaji, upah, bonus, komisi, asuransi karyawan, bantuan sosial karyawan, tunjangan, libur atau cuti tetapi tetap dibayar, dan sebagainya. Penghargaan non finansial seperti tugas yang menarik, tantangan tugas, tanggung jawab tugas, peluang kenaikan jabatan, dan pengakuan. Dengan pemberian penghargaan yang telah ditetapkan organisasi, bagaimana dukungan seseorang dalam menghadapi pekerjaan akan melihat bagaimana dampak pemberian penghargaan kepada seseorang sesuai dengan yang ditetapkan organisasi, dan bagaimana dampak pemberian penghargaan yang ditetapkan organisasi, memperkuat atau memperlemah hubungannya dengan kinerja.

### **2.1.2.1 Konsep Sistem Penghargaan**

Henry Simamora, 2004:514 mengemukakan bahwa penghargaan adalah insentif yang mengaitkan bayaran atas dasar untuk dapat meningkatkan produktivitas para karyawan guna mencapai keunggulan yang kompetitif.

Adapun Mahmudi, 2005 : 89 berpendapat yakni, Penghargaan adalah *reward* dalam bentuk uang yang diberikan kepada mereka yang dapat bekerja melampaui standar yang telah ditentukan.

Adapun Nawawi (2005:319) berpendapat yakni, *reward* adalah usaha menumbuhkan perasaan diterima (diakui) di lingkungan kerja, yang menyentuh aspek kompensasi dan aspek hubungan antara para pekerja yang satu dengan lainnya.

Sedangkan Nugroho, (2006:5) berpendapat yakni, *reward* adalah ganjaran, hadiah, penghargaan atau imbalan yang bertujuan agar seseorang menjadi lebih giat lagi usahanya untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja yang telah dicapai.

Simamora (2006:442) menyatakan bahwa, penghargaan dibagi dua, yaitu penghargaan intrinsik (*intrinsic reward*), berupa: perasaan kompetensi diri, perasaan pencapaian dalam dirinya, tanggung jawab dan otonomi pribadi, perasaan pengakuan informal, status, dan kepuasan kerja. Penghargaan ekstrinsik (*ekstrinsic reward*), berupa: gaji, tunjangan karyawan, sanjungan dan pengakuan, pengakuan formal, promosi jabatan, hubungan sosial, lingkungan kerja, dan pembayaran insentif.

Kadarsiman (2012:1) penghargaan adalah apa yang karyawan terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikan.

Senada dengan pendapat di atas, menurut Matteson dalam Koencoro (2013:2) *reward* dibagi menjadi dua jenis yaitu *ekstrinsic reward* dan *intrinsic reward*. Penghargaan ekstrinsik (*ekstrinsic reward*) adalah suatu penghargaan yang datang dari luar diri orang tersebut. Penghargaan ekstrinsik terdiri dari penghargaan finansial yaitu gaji, tunjangan, bonus/insentif dan penghargaan non finansial yaitu penghargaan *interpersonal* serta promosi. Penghargaan intrinsik (*intrinsic reward*) adalah suatu penghargaan yang diatur oleh diri sendiri yang terdiri dari penyelesaian (*completion*), pencapaian (*achievement*), dan otonomi.



**Tabel 2.2**  
**Definisi Para Ahli Mengenai Sistem Penghargaan**

No	Nama	Tahun	Definisi
1	Mulyadi & Setyawan dalam swastiko (2010)	(1999)	Sistem penghargaan merupakan salah satu alat pengendalian penting yang digunakan oleh perusahaan untuk memotivasi personel agar mencapai tujuan dengan perilaku sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan.
2	Mulyadi	(2001)	<p>Penghargaan berbasis kinerja merupakan satu alat pengendalian penting yang digunakan oleh perusahaan untuk memotivasi personil agar mencapai tujuan perusahaan dengan perilaku sesuai dengan yang diharapkan perusahaan.</p> <p>Sistem <i>reward</i> dan pengakuan atas kinerja karyawan merupakan sarana untuk mengarahkan perilaku karyawan berperilaku yang di hargai dan diakui oleh perusahaan.</p>
3	Mulyadi	(2001)	<i>Reward</i> berbasis kinerja mendorong karyawan dapat mengubah kecenderungan semangat untuk memenuhi kepentingan diri sendiri ke semangat untuk memenuhi tujuan organisasi.
4	Sastrohadiwiryo	(2002)	<i>Reward</i> adalah imbalan balas jasa yang diberikan perusahaan kepada para tenaga kerja, karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang ditetapkan.

Jadi, dengan adanya pendapat para ahli diatas maka penulis dapat menyimpulkan bahwa suatu penghargaan adalah imbalan yang diberikan dalam bentuk material dan non material yang diberikan oleh pihak perusahaan kepada karyawannya agar mereka dapat bekerja dengan motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan, dengan kata lain pemberian penghargaan dimaksudkan untuk meningkatkan produktivitas dan mempertahankan karyawan yang berprestasi agar tetap berada dalam perusahaan.

Pemberian sistem penghargaan dimaksudkan sebagai dorongan agar karyawan mau bekerja dengan lebih baik dan membangkitkan motivasi sehingga dapat mendorong kinerja karyawan menjadi lebih baik.

#### **2.1.2.2 Tujuan Sistem Penghargaan**

Tujuan utama program penghargaan adalah menarik orang untuk bergabung dalam organisasi, menjaga pekerja agar datang untuk bekerja, dan memotivasi pekerja untuk mencapai kinerja tingkat tinggi (Gibson, Ivancevich, dan Donnelly, 2000:179).

Sistem penghargaan organisasional adalah semua yang dihargai dan diinginkan sumber daya manusia yang mampu dan mau diberikan perusahaan sebagai ganti atas kontribusi yang diberikan sumber daya manusia tersebut. Didalamnya terbagi lagi menjadi berbagai penghargaan finansial dan non-finansial. Meskipun yang adalah alat yang sangat besar pengaruhnya bagi karyawan dan produktivitas mereka, dampak dari penghargaan non-finansial juga sama artinya bagi karyawan.

Adapun Tjutju Yuniarsih (2009: 127) mengungkapkan, “Tujuan dari sistem penghargaan adalah menciptakan kepuasan kepada karyawan dengan memotivasi karyawan untuk bekerja dengan lebih baik”.

Tujuan dari dilaksanakannya pemberian penghargaan terhadap karyawan T. Hani Handoko (2000: 161) adalah sebagai berikut:

1. Untuk digunakan sebagai dasar perencanaan bidang personalia.
2. Mengetahui kondisi perusahaan secara keseluruhan dari bidang personalia.
3. Secara pribadi bagi karyawan dapat mengetahui kelebihan dan kelemahan masing-masing sehingga dapat membantu dalam memotivasi karyawan dalam bekerja.

Hasibuan (2008: 121) menyatakan tujuan dari pemberian penghargaan terhadap karyawan ialah:

1. Ikatan Kerja Sama

Dengan pemberian penghargaan terjalinlah ikatan kerja sama formal antara manajer dan juga karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugas dengan baik, sedangkan manajer membayar penghargaan sesuai dengan perjanjian yang berlaku.

2. Kepuasan Kerja

Dengan penghargaan, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistik sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

3. Pengadaan Efektif

Jika program penghargaan ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah.

#### 4. Motivasi

Jika penghargaan yang diberikan cukup besar, manajer akan dengan mudah memotivasi karyawannya.

Menurut Sedarmayanti (2009: 239) , tujuan dari penghargaan antara lain:

1. Menghargai kinerja
2. Menjamin keadilan
3. Mempertahankan karyawan
4. Memperoleh karyawan bermutu
5. Mengendalikan biaya
6. Memenuhi peraturan

Karyawan menginginkan penghargaan yang setimpal dengan apa yang diberikannya kepada perusahaan dan sama dengan yang diterima karyawan lain.

dengan pekerjaan serupa pasti karyawan tersebut akan menunjukkan hasil kerja yang konsisten. Norma ekuitas adalah hal yang penting bagi sistem penghargaan. Jika karyawan tidak memperolehnya, maka cenderung akan mengurangi sumbangsih mereka atau bahkan keluar dari perusahaan tersebut.

Jadi dalam sisi yang lebih luas, sistem penghargaan dirancang agar mampu menarik perhatian, mempertahankan dan mendorong karyawan agar bekerja lebih produktif. Dimana sistem penghargaan harus mencerminkan *win-win result*, bagi karyawan dan perusahaan.

### 2.1.2.3 Faktor yang Mempengaruhi Sistem Penghargaan

Terdapat empat faktor yang harus dijadikan dasar dalam mempertimbangkan kebijakan penghargaan (*reward*) Nawawi (1999: 317), yaitu *Internal Consistency* (konsistensi Internal), *External Competitiveness* (persingan/kompetisi eksternal), *Employee Contributions* (kontribusi karyawan), *Administrations* (administrasi), konsisten internal yang kadang-kadang disebut dengan keadilan internal merujuk kepada pekerjaan atau tingkat keahlian didalam sebuah perusahaan, yang membandingkan kontribusi mereka dalam pencapaian tujuan organisasi.

Dengan perkataan lain konsistensi internal merupakan penetapan pemberian penghargaan (*reward*) yang didasarkan pada perbandingan jenis-jenis pekerjaan didalam perusahaan. Untuk itu perlu makan perlu dilakukan analisa jabatan (*job analisis*), uraian pekerjaan/tugas (*job description*), evaluasi pekerjaan/tugas (*evaluation*) dan *job structur* untuk menentukan besarnya imbalan untuk tiap-tiap jenis pekerjaan. Konsistensi internal menjadi salah satu faktor yang menentukan semua tingkatan imbalan pekerjaan yang sama, maupun semua pekerjaan yang berbeda.

Pada kenyataannya, perbedaan penghargaan yang diberikan sesuai kinerja masing-masing karyawan merupakan salah satu kunci yang menantang para manajer. Kompetisi eksternal adalah penetapan besarnya penghargaan pada tingkatan dimana perusahaan masih memiliki keunggulan kompetitif dengan perusahaan lain sehingga perusahaan dapat mempertahankan karyawan yang memiliki keunggulan/berkualitas untuk tetap bekerja diperusahaan.

Kontribusi karyawan merupakan penetapan besarnya penghargaan yang merujuk kepada kontribusi yang telah diberikan karyawan kepada perusahaan. Penghargaan dapat ditetapkan berdasarkan senioritas, prestasi kerja, panduan insentif, dan program yang ada di dalam perusahaan.

Castetter (1996: 462) yang dikutip oleh Tjutju Yuniarsih (2009:129) faktor yang mempengaruhi sistem penghargaan:

- a. Faktor eksternal (persaingan, ekonomi, citra, hukum, pasar, budaya, sosial, teknologi).
- b. Faktor manusia (kemampuan, usia, sikap, kinerja, kerjasama).
- c. Faktor organisasi (budaya organisasi, komunikasi, delegasi, perencanaan, proses struktur, teknologi).

Adapun Bejo Siswanto (2001: 281) berpendapat bahwa, faktor yang mempengaruhi penghargaan terhadap karyawan adalah:

- a. Kejujuran
- b. Kedisiplinan
- c. Kesetiaan
- d. Kreativitas
- e. Kerjasama
- f. Kepemimpinan
- g. Kepribadian
- h. Kecakapan
- i. Tanggung jawab

Sedangkan Sedarmayanti (2009: 240) berpendapat bahwa, faktor suplay yang mempengaruhi sistem penghargaan ialah:

- a. Suplay dan permintaan karyawan
- b. Serikat karyawan
- c. Produktivitas'kesediaan dan kemampuan membayar
- d. Ketentuan pemerintah

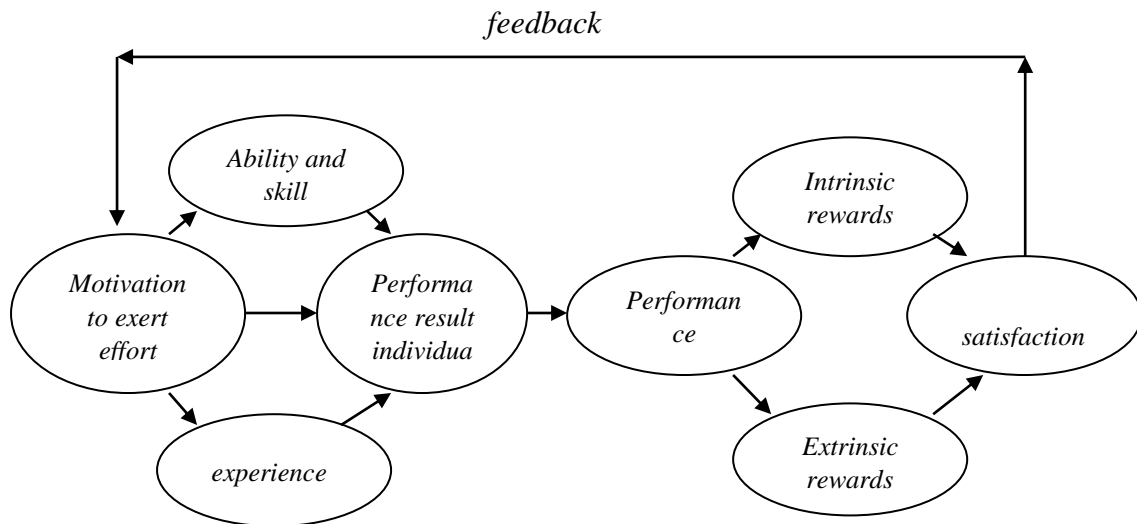
Jadi, dari beberapa menurut para ahli berpendapat bahwa faktor yang mempengaruhi sistem penghargaan adalah antara lain Konsistensi internal, Kompetisi eksternal, Kontribusi karyawan, senioritas, prestasi kerja, panduan insentif, dan program yang ada di dalam perusahaan itu sendiri.

### **1.1.2.3 Proses Penghargaan**

Proses penghargaan ini mengintegrasikan semangat kerja, motivasi kerja, kinerja, kepuasan dan penghargaan. Disarankan agar motivasi menggunakan usaha yang cukup untuk menyebabkan kinerja dan semangat kerja yang baik. Kinerja merupakan hasil dari kombinasi usaha dari individu dan kemampuan, keterampilan, dan pengalaman orang. Sedangkan semangat kerja adalah sikap emosional yang positif yang mencintai pekerjaannya.

Manajemen mengevaluasi masing-masing kinerja individu baik secara formal maupun informal. Sebagai hasil evaluasi, membagikan penghargaan ekstrinsik. Penghargaan dievaluasi oleh individu. Individu juga menerima atau menarik penghargaan intrinsik dari pekerjaan. Apabila penghargaan cukup dan adil, individu akan mencapai tingkat kepuasan untuk semangat dalam bekerja.

Proses penghargaan tersebut dapat digambarkan seperti pada diagram di bawah ini.



**Gambar 2.1**  
**Proses Penghargaan**

Sumber: Gibson, Ivancevich, Donnally, Organizations, 2000: 181

Penghargaan diharapkan dapat meningkatkan motivasi kerja dan kinerja karyawan karena merasa bahwa pekerjaannya di hargai sehingga meningkatkan semangat pekerja. Disamping itu, penghargaan dan kinerja yang tinggi akan meningkatkan kepuasan dan semangat para pekerja.

Penelitian tentang apa yang membuat individu mencapai tingkat kepuasan kerja menunjukkan hal-hal berikut:

- a. Kepuasan atas penghargaan merupakan fungsi atas seberapa banyak diterima dan seberapa besar individu merasa harus menerima.
- b. Perasaan kepuasan individu dipengaruhi oleh perbandingan dengan apa yang terjadi pada orang lain



- c. Kepuasan dipengaruhi oleh seberapa puas pekerja terhadap penghargaan intrinsik dan ekstrinsik
- d. Orang berbeda tentang penghargaan yang mereka inginkan dan dalam kepentingan relatif penghargaan yang berbeda-beda yang berbeda bagi mereka.
- e. Beberapa penghargaan ekstrinsik memuaskan karena mengarah pada penghargaan lainnya.

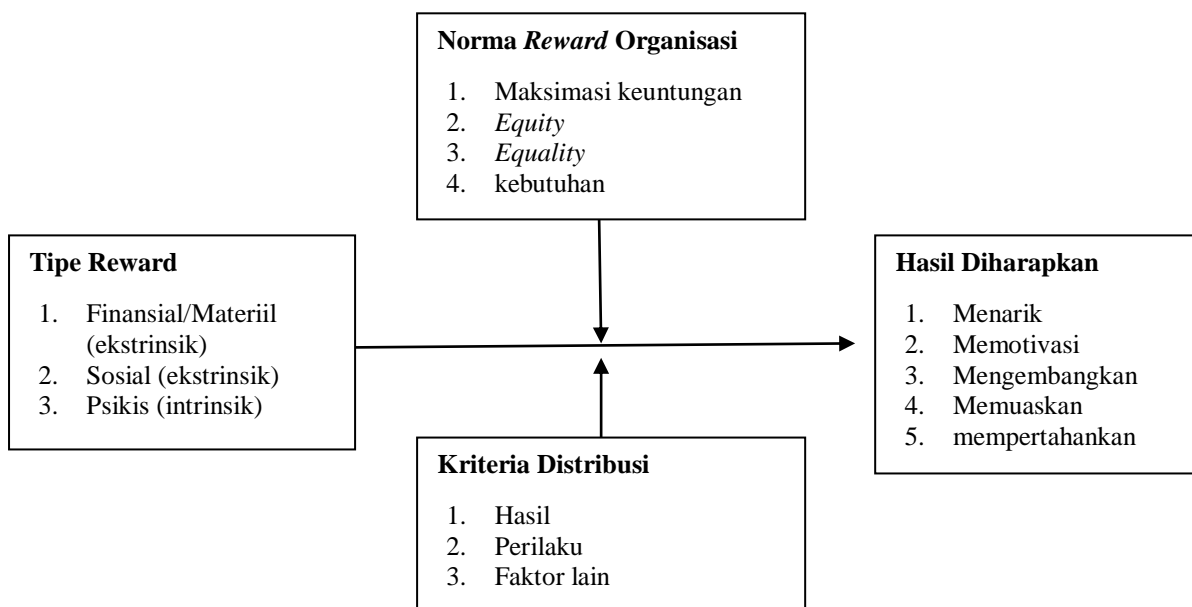
Hubungan antara penghargaan dengan kepuasan tidak mudah dipahami secara sempurna dan sifatnya tidak statis. Hubungan tersebut dapat berubah karena orang dan lingkungan dapat berubah. Akan tetapi, ada pertimbangan penting yang dapat dipergunakan manajer untuk mengembangkan dan membagikan penghargaan.

Pertama, penghargaan harus cukup untuk memenuhi kebutuhan dasar manusia. Kedua, individu cenderung membandingkan penghargaan mereka dengan lainnya. Jika terjadi ketidakadilan, akan terjadi ketidakpuasan. Ketiga, manajer yang membagikan penghargaan harus mengenal perbedaan individu. Variasi proses penghargaan menjadi kurang efektif seperti diharapkan apabila perbedaan individu kurang dipertimbangkan. Setiap penghargaan harus memuaskan kebutuhan dasar, dipertimbangkan secara adil dan berorientasi kepentingan individu.

### 1.1.2.4 Model Sistem Penghargaan

Model sistem penghargaan dikemukakan oleh Kreitner dan Kinicki (2001:284) yang mengemukakan bahwa tujuan penghargaan atau *reward* ditentukan oleh tiga macam faktor, yaitu: *norma penghargaan organisasional*, *tipe penghargaan*, dan *kriteria distribusi*.

Hubungan di antara faktor-faktor tersebut di atas dapat digambarkan seperti gambar dibawah ini.



**Gambar 2.2**  
**Model Sistem Penghargaan**

Sumber: Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, *Organizational Behavior*, 2001:284

Hasil atau manfaat yang diharapkan dapat diperoleh dari pemberian penghargaan adalah untuk menarik, memotivasi, mengembangkan, memuaskan, dan mempertahankan pekerja agar tidak meninggalkan organisasi. Sementara itu, sebagai norma penghargaan adalah memaksimalkan keuntungan, memberikan keadilan, kesamaan perlakuan, dan pemenuhan kebutuhan. Tipe penghargaan

terdiri dari unsur ekstrinsik (finansial, materiil, sosial) dan unsur intrinsik (psikis). Sementara itu, kriteria distribusi berupa hasil, perilaku, dan faktor lain.

#### **1.1.2.5 Tipe Penghargaan**

Tipologi penghargaan dapat dibedakan antara penghargaan ekstrinsik dan penghargaan intrinsik. Penghargaan ekstrinsik merupakan penghargaan finansial, materiil atau penghargaan sosial karena berasal dari lingkungan. Sementara itu, penghargaan psikis merupakan penghargaan intrinsik karena bersifat *self-granted*. Seseorang pekerja yang bekerja mencari penghargaan ekstrinsik, seperti uang ataupun pujian dikatakan termotivasi secara ekstrinsik, sedangkan mereka yang memperoleh kesenangan dari tugas tugas atau pengalaman nerasa kompeten atau menentukan diri sendiri dikatakan termotivasi atau bersemangat secara intrinsik. Artinya pentingnya penghargaan ekstrinsik dan intrinsik semata-mata menyangkut masalah budaya dan selara pribadi.

##### **a. Penghargaan Ekstrinsik**

Penghargaan ekstrinsik adalah penghargaan eksternal terhadap pekerjaan, seperti pembayaran, promosi, atau jaminan sosial (Gibson, Ivancevich, dan Donnelly, 2000:182). Kreitner dan Kinicki (2001:284) menyatakan sebagai penghargaan finansial, materiil atau sosial dari lingkungan. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa penghargaan ekstrinsik merupakan penghargaan yang bersifat eksternal yang memberikan terhadap kinerja dan semangat kerja yang telah diberikan oleh pekerja.

##### **1) Penghargaan Finansial**

a. Upah dan gaji

Uang merupakan penghargaan ekstrinsik utama, namun cara bekerjanya sering kurang dipahami. Keberhasilan memerlukan perhatian dan observasi secara berhati-hati terhadap pekerja. Uang tidak akan menjadi motivator apabila pekerja tidak melihat hubungan antara kinerja, semangat kerja dan peningkatan kompensasi.

b. Jaminan sosial

*Fringe benefits* atau jaminan sosial terutama finansial, tetapi beberapa diantaranya tidak seluruhnya finansial. Jaminan sosial finansial utama dalam banyak organisasi adalah program pensiun, asuransi kesehatan, dan liburan biasanya tidak tergantung pada kinerja. Dalam banyak hal tergantung pada senioritas atau masa kerja.

2) Penghargaan Interpersonal

Penghargaan interpersonal adalah penghargaan ekstrinsik seperti menerima rekognisi atau pengakuan atau menjadi mampu berinteraksi sosial tentang pekerjaan. Manajer berperan dalam memberikan status pekerjaan sedangkan rekognisi merupakan pernyataan manajemen bahwa pekerjaan telah dilakukan dengan baik dan dapat memperbaiki status.

3) Promosi

Manajer membuat keputusan penghargaan promosi sebagai usaha mencocokkan orang yang tepat dengan pekerjaannya. Kriteria yang sering dipergunakan untuk mencapai keputusan promosi ialah kinerja dan senioritas.

Kinerja dan semangat kerja, apabila dapat di ukur secara akurat, sering memberikan bobot penting dalam alokasi penghargaan promosi.

#### **b. Penghargaan Intrinsik**

Penghargaan intrinsik adalah merupakan bagian dari pekerjaan itu sendiri, seperti tanggung jawab, tantangan dan karakteristik umpan balik dari pekerjaan (Gibson, Ivancevich, dan Donnelly, 2000:182)

##### 1) Penyelesaian Pekerjaan

Kemampuan untuk memulai dan mengakhiri proyek atau pekerjaan mempunyai arti penting bagi individu. Orang menilai kinerja dan semangat kerja seseorang melalui kemampuan dan penyelesaian tugas. Pengaruh bahwa menyelesaikan tugas terdapat dalam dirinya merupakan *self-reward*.

Peluang yang memungkinkan orang dapat menyelesaikan tugas dengan baik atau pada waktunya dapat mempunyai pengaruh motivasi dan semangat kerja yang tinggi. Terlebih lagi keberhasilan pekerja tersebut mendapatkan penghargaan, akan menumbuhkan kepuasan kerja.

##### 2) Prestasi

Pencapaian prestasi adalah merupakan pencatatan sendiri penghargaan yang diperoleh dari mencapai tujuan menantang. Terdapat perbedaan individu dalam menentukan tujuan, ada yang mencari tujuan menantang, moderat atau rendah. Tujuan yang sulit dapat mengakibatkan tingkat kinerja individual tinggi daripada tujuan moderat. Oleh karena itu, disarankan untuk memberikan target pekerjaan cukup tinggi dan menantang, namun masih dapat dijangkau.

### 3) Otonomi

Banyak orang menginginkan pekerjaan yang memberikan hak untuk membuat keputusan. Mereka ingin bekerja tanpa diawasi secara ketat. Perasaan otonomi dapat mengakibatkan kebebasan melakukan apa yang dipertimbangkan terbaik oleh pekerja. Dalam pekerjaan yang terstruktur sangat baik dan dikontrol manajemen, sulit menciptakan tugas yang mengarah pada perasaan otonomi. Pemberian otonomi secara luas merupakan bentuk pelibatan pekerja dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan tanggung jawabnya.

### 4) Pengembangan Pribadi

Individu yang mengalami pertumbuhan cepat dapat merasakan perkembangannya dan melihat bagaimana kapabilitasnya menjadi meluas. Dengan memperluas kapabilitas, pekerja dapat memaksimalkan atau memuaskan potensi keterampilan. Sebagian menjadi tidak puas jika tidak didorong mengembangkan keterampilannya. Progra, pengembangan sumber daya manusia melalui pendidikan dan pelatihan sangat berarti untuk mengembangkan pekerja.

## **2.1.3 Kinerja**

Pembangunan ekonomi melalui industrialisasi, perdagangan, *real estate*, asuransi, perbankan, bisnis jasa maupun pengembangan agrobisnis yang berorientasi pada akumulasi modal, ataupun pengembangan agrobisnis yang berorientasi pada akumulasi modal, ataupun pembangunan di sektor lainnya dan pemerataan pendapatan tercermin diantaranya dalam produktivitas nasional sebagai salah satu indikator kinerja sebuah bangsa. Dalam kaitan itu, orang-orang

mulai melihat pentingnya melakukan usaha nyata secara produktif, efisien dan efektif dalam setiap kehidupan. Oleh karena itu, orang-orang mulai memikirkan cara-cara yang benar dalam berkarya atau bekerja untuk menghasilkan sesuatu yang bermanfaat sesuai dengan harapan mereka masing-masing.

Mengingat pentingnya sumber daya manusia (SDM) di antara faktor-faktor produksi lain, perusahaan melakukan pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan demi tercapainya kinerja yang diharapkan. Dengan kinerja karyawan yang tinggi diharapkan dapat memberi sumbangan yang sangat berarti bagi kinerja dan kemajuan perusahaan.

Kinerja adalah merupakan implementasi dari rencana yang telah disusun. Implementasi kinerja telah dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi, dan kepentingan. Bagaimana organisasi menghargai dan memperlakukan sumber daya manusianya akan mempengaruhi sikap dan perilaku dalam menjalankan kinerja.

### **2.1.3.1 Konsep Kinerja**

Rachmawati (2008: 126-133) menyatakan beberapa metode yang dapat diperbandingkan organisasi untuk melakukan evaluasi kinerja sebagai berikut:

1. *Rating Scale*
2. *Checklist*
3. *Critical Incident Technique*
4. Skala Penilaian Berdasarkan Perilaku
5. Pengamatan dan Tes Unjuk Kerja

6. Metode Perbandingan Kelompok
7. Penilaian Diri Sendiri
8. *Management By Objective* (MBO)
9. Penilaian Secara Psikologis
10. *Assessment Center*

Senada dengan pendapat di bawah, Moehariono (dalam Rosyida 2010:11) dalam bukunya menyimpulkan pengertian kinerja karyawan atau definisi kinerja atau *performance* sebagai hasil yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kualitatif maupun kuantitatif, sesuai dengan kewenangan, tugas dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Sedarmayanti (2011:260) menyatakan bahwa kinerja merupakan terjemahan dari kata *performance* yang memiliki arti sebagai sebuah hasil kerja seseorang pegawai atau pekerja, sebuah proses manajemen yang mana hasil kerja tersebut harus memiliki sebuah bukti konkret yang juga dapat diukur.

Colquitt, LePine, dan Wesson (2011:35) mengemukakan bahwa kinerja adalah nilai serangkaian perilaku pekerja yang memberikan kontribusi baik secara positif maupun negatif, pada penyelesaian tujuan organisasi.

Adapun menurut Moehariono (2012: 95) yaitu” kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi”.



Sedangkan Mangkunegara (2012:9) berpendapat bahwa kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Moeheriono (2012:69) arti kinerja berasal dari kata-kata *job performance* dan disebut juga *actual performance* atau prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang telah di capai oleh seseorang karyawan.

Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu (Wirawan, 2012:5).

Adapun Cascio (2013:693) berpendapat bahwa, kinerja sebagai cara untuk memastikan bahwa mereka tetap fokus pada kinerja efektif dengan memberikan perhatian pada tujuan, ukuran dan penilaian.

Rivai ( dalam Muhammad Sandy, 2015:12) memberi pengertian bahwa kinerja atau prestasi kerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama.

Jadi, dari beberapa pendapat para ahli maka kita bisa menarik kesimpulan bahwa, adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama dan kinerja adalah

kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang telah di capai oleh seseorang karyawan.

**Tabel 2.3**  
**Definisi Para Ahli Mengenai Kinerja**

No	Ahli	Tahun	Definisi
1.	Stolovich dan Keep	(1992)	Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan suatu pekerjaan yang diminta.
2.	Mondy dan Premeaux	(1993)	Kinerja dipengaruhi oleh tujuan
3.	Hersey dan Blanchard	(1993)	Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.
4.	Casio	(1992)	Kinerja merujuk kepada pencapaian tujuan karyawan atau tugas yang diberikan.
5.	Donnelly, Gibson dan Ivancevich	(1994)	Kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melakukan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik.

6.	Robbin	(1996)	Pencapaian tujuan yang telah ditetapkan merupakan salah satu tolak ukur kinerja individu. Ada tiga kriteria dalam melakukan penilaian kerja individu yakni tugas individu, perilaku individu, dan ciri individu.
7.	Schermerhorn, Hunt, Osborn	(1991)	Kinerja sebagai kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan
8.	Miner dalam Reza Surya dan Santoso Tri Hananto,	(2004)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Quality of Output</i>, kinerja seseorang dinyatakan baik apabila kualitas output yang dihasilkan lebih baik atau paling tidak sama dengan target yang telah ditentukan.</li> <li>2. <i>Quantity of Output</i>, kinerja seseorang juga diukur dari jumlah output yang dihasilkan. Seseorang individu dinyatakan mempunyai kinerja yang baik apabila jumlah/kuantitas output yang dicapai dapat melebihi atau paling tidak sama dengan target yang telah ditentukan dengan baik mengabaikan kualitas <i>output</i> tersebut.</li> <li>3. <i>Time at Work</i>, dimensi waktu juga menjadi pertimbangan di dalam mengukur kinerja seseorang. Dengan tidak mengabaikan kualitas dan kuantitas <i>output</i> yang harus dicapai, seseorang individu dinilai mempunyai kinerja yang baik apabila individu tersebut dapat menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu atau bahkan melakukan penghematan waktu.</li> <li>4. <i>Cooperation With Other's Work</i>, kinerja juga dinilai dari kemampuan seseorang individu untuk tetap bersifat kooperatif dengan pekerja lainnya yang juga harus menyelesaikan tugasnya</li> </ol>

			masing-masing (Miner dalam Reza Surya dan Santoso Tri Hananto,2004: 35).
9.	Rivai , et al	(2008)	Kinerja ( <i>performance</i> ) adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama.
10.	Mangkunegara	(2009)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kinerja adalah merupakan istilah yang berasal dari kata <i>jod performance</i> atau <i>actual performance</i> yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang .</li> <li>2. Prestasi kerja atau hasil kerja (<i>output</i>) baik berkualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia perstuan periode watu melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.</li> </ol>
11.	Gomes (Mangkunegara)	(2009)	Kinerja karyawan sebagai “ungkapan seperti <i>output</i> , efisien serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas”. Selanjutnya.

Dari beberapa definisi para ahli diatas maka kinerja dapat diartikan sebagai hasil pekerjaan baik secara kualitas ataupun kuantitas ataupun perilaku nyata yang dicapai oleh individu dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan kemampuan dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya segala periode yang telah ditetapkan. Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat

pencapaian suatu pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan suatu strategi organisasi.

Kinerja adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan perusahaan. Secara umum kinerja (*performance*) didefinisikan sebagai tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. kinerja juga merupakan suatu bentuk kesuksesan seseorang untuk mencapai peran atau target tertentu yang berasal dari perbuatan diri sendiri. Komponen penting dalam melakukan penaksiran kinerja adalah kuantitas dan kualitas kinerja seseorang individu. Individu dinilai berdasarkan pencapaian kuantitas dan kualitas *Output* yang dihasilkan dari serangkaian tugas yang dilakukannya. Mempererat kaitan antara sistem penilaian kinerja dan rencana-rencana strategik jangka panjang organisasi dapat meningkatkan efektivitas organisasional. Dengan merancang sistem penilaian kinerja yang sesuai dengan strategi organisasi, karyawan-karyawan pada akhirnya akan bekerja dalam cara yang mendukung misi organisasi. Kaitan yang jelas di antara keduanya dapat pula menciptakan suatu budaya yang akan lebih memperkukuh strategi organisasi. Selain itu, jika sistem dirancang untuk membantu karyawan mengelola dari pada mencela kinerja-kinerja mereka, maka lebih besar kemungkinan bahwa tujuan-tujuan individu dan organisasi akan bertemu.

### 2.1.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja seorang karyawan dapat dipengaruhi berbagai faktor, baik faktor eksternal maupun internal dari karyawan tersebut. Simamora dalam Mangkunegara (2012:14) mengatakan bahwa kinerja pada umumnya dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu:

- a. Faktor individu yang terdiri dari :
  1. Kemampuan dan keahlian
  2. Latar belakang
  3. Demografi
- b. Faktor psikologis yang terdiri dari:
  1. Persepsi
  2. *Attitude*
  3. *Personality*
  4. Pembelajaran
  5. Motivasi
- c. Faktor organisasi yang terdiri dari:
  1. Sumber daya
  2. Kepemimpinan'penghargaan
  3. Struktur
  4. *Job Design*

Adapun Bernardin and Russel (1993: 382) menyatakan bahwa, terdapat 6 kriteria untuk menilai kinerja karyawan, yaitu:

1. *Quality* yaitu Tingkatan dimana proses atau penyesuaian pada cara yang ideal di dalam melakukan aktifitas atau memenuhi aktifitas yang sesuai harapan.
2. *Quantity* yaitu Jumlah yang dihasilkan diwujudkan melalui nilai mata uang, jumlah unit, atau jumlah dari siklus aktifitas yang telah diselesaikan.
3. *Timeliness* yaitu Tingkatan di mana aktifitas telah diselesaikan dengan waktu yang lebih cepat dari yang ditentukan dan memaksimalkan waktu yang ada untuk aktifitas lain.
4. *Cost effectiveness* yaitu Tingkatan dimana penggunaan sumber daya perusahaan berupa manusia, keuangan, dan teknologi dimaksimalkan untuk mendapatkan hasil yang tertinggi atau pengurangan kerugian dari tiap unit. *Need for supervision* yaitu Tingkatan dimana seorang karyawan dapat melakukan pekerjaannya tanpa perlu meminta pertolongan atau bimbingan dari atasannya.
5. *Interpersonal impact* yaitu Tingkatan di mana seorang karyawan merasa percaya diri, punya keinginan yang baik, dan bekerja sama di antara rekan kerja.

Sedangkan Surya Dharma (2010:4) berpendapat bahwa, Evaluasi atau penilaian kinerja merupakan sistem formal yang digunakan untuk mengevaluasi atau menilai kinerja karyawan secara periodik yang ditentukan oleh organisasi

Jadi, berdasarkan beberapa pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa evaluasi atau penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah suatu sistem

evaluasi formal dari suatu organisasi yang digunakan untuk menilai kinerja individu (karyawan) dalam suatu periode tentu yang sudah ditetapkan, (umumnya setahun sekali) dengan cara membandingkan dengan standar kinerja yang sudah disepakati dan ditentukan terlebih dahulu. Hasil dari evaluasi kinerja digunakan untuk menentukan dan mengambil langkah-langkah yang dianggap perlu dalam pembinaan karir pegawai yang bersangkutan. Untuk memperoleh kinerja yang tinggi dibutuhkan sikap mental yang memiliki pandangan jauh ke depan. Seseorang harus mempunyai sikap optimis, bahwa kualitas hidup dan kehidupan hari esok lebih baik dari hari ini. Adapun perbaikan kinerja yang perlu diperhatikan oleh organisasi adalah faktor kecepatan, kualitas, layanan, dan nilai. Selain keempat faktor tersebut, juga terdapat faktor lainnya yang turut mempengaruhi kinerja pegawai, yaitu keterampilan interpersonal, mental untuk sukses, terbuka untuk berubah, kreativitas, trampil berkomunikasi, inisiatif, serta kemampuan dalam merencanakan dan mengorganisir kegiatan yang menjadi tugasnya. Faktor-faktor tersebut memang tidak langsung berhubungan dengan pekerjaan, namun memiliki bobot pengaruh yang sama.

### **2.1.3.3 Pengukuran Kinerja**

Bekerja merupakan kegiatan manusia untuk mengubah keadaan tertentu dari suatu alam lingkungan (Rivai. 2008:14). Perubahan itu ditunjukkan untuk memenuhi kebutuhan hidup, mempertahankan hidup dan memelihara hidup yang pada dasarnya semuanya untuk memenuhi tujuan hidup. Tujuan hidup melalui bekerja meliputi tujuan yang khusus dan pengelompokan kerja yang



menimbulkan rasa berprestasi dalam diri individu pekerja tersebut. Pada dasarnya kebutuhan hidup manusia tidak hanya berupa materi tetapi juga bersifat non material seperti kebanggaan dan kepuasan kerja. Di dalam proses mencapai kebutuhan yang diinginkan tiap individu cenderung akan dihadapkan pada hal-hal baru yang mungkin tidak diduga sebelumnya sehingga melalui bekerja dan pengalaman, seseorang akan memperoleh.

#### **2.1.4 Sistem Penghargaan Berbasis Kinerja**

Kinerja dalam kamus besar bahasa Indonesia diartikan *Prestasi*. Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasilnya atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan atau manajer sering tidak memperhatikan kecuali sudah amat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah. Terlalu sering manajer tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga perusahaan menghadapi krisis yang serius. Kesan-kesan buruk organisasi yang mendalam berakibat dan mengabaikan tanda-tanda peringatan adanya kinerja yang merosot.

Pengendalian adalah usaha untuk mencapai tujuan tertentu melalui perilaku yang diharapkan, fungsi pengendalian management mencakup usaha untuk memastikan bahwa orang lain tersebut mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan melalui perilaku yang diharapkan.

Sistem penghargaan berbasis kinerja merupakan salah satu alat pengendalian penting yang digunakan oleh perusahaan untuk memotivasi personel agar mencapai tujuan perusahaan dengan perilaku sesuai dengan yang diharapkan

oleh perusahaan. Penghargaan atas kinerja personel dilandasi oleh informasi yang dihasilkan dari penelitian atas kinerja personel.

#### **2.1.4.1 Konsep Sistem Penghargaan Berbasis Kinerja**

Mulyadi dan Setyawan (2001:356) berpendapat bahwa, penghargaan berbasis kinerja mendorong perpersonel untuk mengubah kecenderungan mereka dari semangat untuk memenuhi kepentingan diri sendiri ke semangat untuk memenuhi tujuan organisasi.

Adapun Mulyadi (2001) berpendapat bahwa, sistem penghargaan berbasis kinerja merupakan satu alat pengendalian penting yang digunakan oleh perusahaan untuk memotivasi personil agar mencapai tujuan perusahaan dengan perilaku sesuai dengan yang diharapkan perusahaan. Penerapan sistem penghargaan berbasis kinerja dilakukan melalui empat langkah yaitu:

1. Penetapan asumsi tentang lingkungan bisnis yang dimasuki
2. Penetapan faktor penentu keberhasilan perusahaan
3. Penetapan ukuran kinerja berbasis faktor keberhasilan perusahaan
4. Penetapan sistem penghargaan berbasis kinerja.

Sedangkan (Harvirani, 2009) menyatakan bahwa, Kinerja seseorang juga berhubungan dengan sistem *reward* yang berlaku.

Jadi, dengan pemberian *Reward* yang telah ditetapkan organisasi, bagaimana dukungan seseorang dalam menghadapi pekerjaan akan melihat bagaimana dampak pemberian *reward* kepada seseorang sesuai dengan yang

ditetapkan organisasi, dan bagaimana dampak pemberian *reward* yang telah ditetapkan organisasi, memperkuat atau memperlemah hubungan kerja.

#### **2.1.4.2 Manfaat Penghargaan Berbasis Kinerja**

Penghargaan dirancang untuk memusatkan perhatian personel terhadap hal yang diharapkan menjadi faktor sukses organisasi. Jika layanan terhadap *costumer* dipandang merupakan faktor keberhasilan organisasi, kecepatan dan ketepatan layanan merupakan kinerja yang perlu mendapatkan perhatian lebih personel. Untuk mendapatkan perhatian lebih inilah, penghargaan berbasis kinerja personel dalam dua faktor tersebut dipakai sebagai atau untuk memotivasi tindakan mereka, sehingga membantu personel dalam memutuskan bagaimana mereka mengalokasikan waktu dan usaha mereka. Hanya dengan mengatakan kepada personel bahwa kualitas adalah penting tidak berdampak terhadap perilaku personel terhadap kualitas. Namun jika dikatakan kepada personel bahwa ukuran kualitas merupakan faktor penting dalam menentukan kenaikan pangkat, maka hal ini akan meyakinkan mereka tentang pentingnya kualitas dalam pekerjaan.

Penilaian kinerja dimanfaatkan oleh organisasi untuk:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian personel secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan personel, seperti: promosi, transter, dan pemberhentian.

3. Mengidentifikasi kebutuhan penilaian dan pengembangan personel dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan personel.
4. Menyediakan suatu dasar untuk mendistribusikan penghargaan
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.
6. Manfaat penghargaan berbasis kinerja
7. Mendorong personel untuk mengubah kecenderungan mereka dari semangat untuk memenuhi kepentingan diri sendiri ke semangat untuk memenuhi tujuan organisasi.

Menurut Mulyadi & Johny, 1998, Penghargaan berbasis kinerja memberi dua manfaat, yaitu:

1. Memberikan informasi

Penghargaan dapat menarik perhatian personel dan memberi informasi atau mengingatkan mereka tentang pentingnya suatu yang diberi penghargaan dibandingkan dengan hal yang lainnya.

Informasi bisa menjadi fungsi penting dalam membantu mengurangi rasa cemas pada seseorang. Menurut pendapat Notoatmodjo (2008) bahwa semakin banyak memiliki informasi dapat mempengaruhi atau menambah pengetahuan tersebut bisa menimbulkan kesadaran yang akhirnya seseorang itu akan berperilaku sesuai dengan pengetahuan yang dimilikinya.

2. Memberikan motivasi

Sardiman 2006:73, motif merupakan daya penggerak dari dalam untuk melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan. Adapun menurut Djamarah

(2002:123), motivasi sebagai pendorong perbuatan, motivasi sebagai penggerak perbuatan, motivasi sebagai pengarah perbuatan .

Adapun Mulyadi dan Setyawan (2001: 369) berpendapat bahwa, agar berfungsi sebagai pemotivasi, sistem penghargaan berbasis kinerja harus memenuhi kriteria berikut ini:

1. Penghargaan harus dihargai oleh penerima
2. Penghargaan harus cukup besar untuk dapat memiliki dampak
3. Penghargaan harus dapat dimengerti oleh penerima
4. Penghargaan harus diberikan pada waktu yang tepat
5. Dampak penghargaan harus dirasakan dalam jangka panjang
6. Penghargaan harus memerlukan biaya yang efisien.

Jadi, seperti yang dikutip diatas ada dua pendapat para ahli memberikan motivasi berarti dapat sebagai pendorong perbuatan, sebagai penggerak perbuatan dan sebagai pengarah perbuatan atau sebagai daya penggerak diri dalam untuk melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan.

### **2.1.5 Semangat Kerja**

Semangat kerja atau dalam istilah asingnya di sebut *morale* merupakan hal yang harus dimiliki oleh setiap karyawan agar produktivitas kerjanya meningkat, oleh karena itu selayaknya setiap perusahaan selalu berusaha agar semangat kerja karyawan meningkat. Dengan semangat kerja yang tinggi, maka dapat diharapkan aktivitas perusahaan dapat berjalan dengan baik sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai dan akan merangsang seseorang untuk berkarya dan beraktivitas dalam

pekerjaannya. Karyawan yang mempunyai semangat kerja yang tinggi pasti mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan efektif dan efisien.

Semangat kerja yang tinggi diperlukan dalam setiap usaha kerjasama untuk mencapai tujuan perusahaan, namun apabila karyawan memiliki semangat kerja yang rendah akan sukar mencapai hasil yang baik.

#### **2.1.5.1 Konsep Semangat Kerja**

Nitisemito (2006:96), menyatakan semangat kerja adalah melakukan pekerjaan secara lebih giat sehingga dengan demikian pekerjaan akan dapat diharapkan lebih cepat dan lebih baik.

Adapun Siagian (2008:87) berpendapat bahwa, semangat kerja adalah sikap individu ataupun sekelompok orang terhadap kesukarelaannya untuk bekerjasama agar dapat mencurahkan kemampuannya secara menyeluruh.

Berbeda pula dengan pendapat di atas Alexander Leightemy dalam Alez Nitisemoto (2010:160) berpendapat bahwa, “sebagai sesuatu yang positif dan sesuatu yang baik, sehingga mampu memberikan sumbangan terhadap pekerjaan dalam arti lebih baik”.

Sedangkan Nitisemito (2010:160) berpendapat semangat kerja adalah “melakukan pekerjaan secara lebih giat, sehingga dengan demikian pekerjaan akan diharapkan lebih cepat dan lebih baik”.

Siagian (2010-57) semangat kerja adalah “sejauh mana karyawan bergairah dalam melakukan tugas dan tanggung jawab di dalam perusahaan”.

**Tabel 2.4**  
**Definisi Para Ahli Mengenai Semangat Kerja**

No	Ahli	Tahun	Definisi
1	Kerlinger & Redhazar	(1987)	Sikap individu dan kelompok terhadap kerja sama dengan orang lain yang secara maksimal sesuai dengan kepentingan yang paling baik bagi perusahaan.
2	Nawawi	(1990)	Semangat kerja merupakan suasana batin seorang karyawan yang berpengaruh pada usahanya untuk mewujudkan suatu tujuan melalui pelaksanaan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab.
3	Alex. S. Nitisemito	(1992)	Melakukan pekerjaan secara lebih giat, sehingga dengan demikian pekerjaan akan dapat diharapkan lebih cepat dan lebih baik serta adanya kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan.
4	Chaplin	(1993)	Semangat kerja merupakan sikap dalam bekerja yang ditandai secara khas dengan adanya kepercayaan diri, motivasi diri yang kuat untuk meneruskan pekerjaan, kegembiraan, dan organisasi yang baik.
5	Nitisemito	(1998)	Semangat kerja merupakan usaha untuk melakukan pekerjaan secara giat sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih baik.
6	Maier	(1999)	Seseorang memiliki semangat kerja tinggi mempunyai alasan tersendiri untuk bekerja yaitu benar-benar menginginkannya.
7	Siswanto	(2000)	Mendefinisikan semangat kerja sebagai keadaan psikologis seseorang. Semangat kerja dianggap

			sebagai keadaan psikologis yang baik bila semangat kerja tersebut menimbulkan kesenangan yang mendorong seseorang untuk bekerja dengan giat dan konsekuen dalam mencapai tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan.
8	Hasley	(2001)	Menyatakan bahwa semangat kerja atau moral kerja itu adalah sikap kesediaan perasaan yang memungkinkan seorang karyawan untuk menghasilkan kerja yang lebih banyak dan lebih tanpa menambah kelelahan, yang menyebabkan karyawan dengan antusias ikut serta dalam kegiatan-kegiatan dan usaha-usaha kelompok sekerjanya, yang membuat karyawan tidak mudah kena pengaruh luat, terutama dari orang-orang yang mendasarkan sasaran mereka itu atas tanggapan bahwa satu-satunya kepentingan pemimpin perusahaan itu terhadap dirinya untuk memperoleh keuntungan yang sebesar-besarnya darinya dan memberi sedikitpun.
9	NitiseMITO	(2002)	Semangat kerja dalam kondisi seseorang yang menunjang dirinya untuk melakukan pekerjaan lebih cepat dan lebih baik di dalam sebuah perusahaan.
10	Hariyanti	(2005)	Semangat kerja sebagai perasaan yang memungkinkan seseorang bekerja untuk menghasilkan kerja lebih banyak dan lebih baik.

Dari dimensi diatas dapat disimpulkan bahwa semangat kerja merupakan cerminan dari kondisi pegawai dalam lingkungan kerjanya dan ekspresi serta mental individu atau kelompok yang menunjukkan rasa senang dan bahagia dalam melakukan pekerjaannya, sehingga merasa bergairah dan mampu bekerja secara



lebih cepat dan lebih baik demi tercapainya maka perusahaan akan memperoleh banyak keuntungan seperti rendahnya tingkat absensi, pekerjaannya lebih cepat terselesaikan dan sebagainya. Sehingga tingkat kedisiplinan kerja di tingkatkan.

Semangat kerja adalah kondisi mental yang berpengaruh terhadap usaha untuk melakukan pekerjaan secara lebih giat. Dalam bekerja didasarkan atas rasa percaya diri, motivasi diri yang kuat, disertai rasa tetap gembira dalam melaksanakan pekerjaan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan lebih cepat dan bukan sesuatu potensi yang menetap, tetapi lebih bersifat situasional. Suatu saat naik, suatu saat turun. Hal tersebut berpengaruh terhadap produktivitas kerja. Apabila semangat kerja naik, maka dikerjakan. Sebaliknya, kerusakan, kerugian, absensi meningkat, dan kemungkinan karyawan meninggalkan perusahaan jika situasi dalam organisasi kurang mampu menumbuhkan semangat kerja.

#### **2.1.5.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Semangat Kerja**

Peningkatan semangat kerja dalam suatu perusahaan merupakan suatu hal yang sangat penting. Karyawan yang memiliki semangat kerja yang tinggi akan memberikan keuntungan pada perusahaan dan sebaliknya karyawan yang memiliki semangat kerja yang rendah dapat mendatangkan kerugian pada perusahaan. Oleh karena itu, pimpinan atau manajer perusahaan harus mengetahui faktor-faktor yang dapat mempengaruhi semangat kerja.

Menurut Anaroga Anaroga (1992) , faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja adalah:

1. *Job Security*, Pekerjaan yang dipegang karyawan tersebut merupakan pekerjaan yang aman dan tetap jadi bukan pekerjaan atau jabatan yang mudah digeser, dan lain-lain.
2. Kesempatan untuk mendapatkan kemajuan (*Opportunities for advancement*). Perusahaan yang memberikan kesempatan bagi karyawannya untuk mengembangkan diri dapat mendorong karyawan lebih bersemangat dalam bekerja dan menyelesaikan tugasnya.
3. Kondisi kerja yang menyenangkan, suasana lingkungan kerja yang harmonis, tidak tegang merupakan syarat bagi timbulnya semangat kerja. Ketegangan dalam lingkungan kerja mudah memberi rasa segan bagi karyawan untuk datang ke tempat kerja.
4. Kepemimpinan yang baik, pimpinan yang baik tidak menimbulkan rasa takut pada karyawan, tetapi akan menimbulkan rasa hormat dan menghargai.
5. Kompensasi, gaji, dan imbalan. Faktor ini sangat mempengaruhi semangat kerja karyawan.

Adapun menurut pendapat As'ad dalam bukunya (2003:114). Ada 5 faktor yang dapat menimbulkan semangat kerja pada karyawan, yaitu:

1. Kedudukan (posisi)
2. Pangkat (golongan)
3. Umur
4. Jaminan finansial dan jaminan sosial
5. Mutu pengawasan

Sedangkan Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi turunnya atau melemahnya semangat kerja menurut Alex S.Nitisemito (2010:167), yaitu:

1. Upah yang rendah

Upah yang terlalu rendah akan mengakibatkan karyawan lesu didalam bekerja, karena kebutuhan atau hidupnya tidak terpenuhi dari pekerjaan yang dia kerjakan sehingga semangat kerja akan menurun.

2. Lingkungan kerja yang buruk

Lingkungan kerja yang buruk akan mengganggu konsentrasi karyawan dalam bekerja, sehingga apa yang mereka kerjakan tidak sesuai yang diharapkan perusahaan.

3. Kurangnya disiplin kerja

Kurangnya kedisiplinan akan mempengaruhi terhadap penyelesaian kerja, sehingga karyawan dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.

4. Gaya kepemimpinan yang buruk

Gaya kepemimpinan yang buruk akan mempengaruhi semangat kerja karyawan dalam bekerja, karena apabila pemimpin terlalu otoriter dan hanya mementingkan kepentingan perusahaan tanpa memperdulikan karyawan, maka semangat kerja karyawan akan menurun.

5. Kurang informasi

Kurangnya informasi yang diberikan kepada karyawan akan mengakibatkan lambatnya penyelesaian pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, karena informasi yang dibutuhkan karyawan sangat kurang.

Jadi, dari pendapat para ahli diatas maka dapat diambil kesimpulan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi turunnya semangat kerja ini saling berkaitan satu dengan yang lainnya, maka perusahaan harus dapat mengurangi faktor-faktor tersebut dengan baik agar tidak menjadi masalah yang mengakibatkan semangat kerja karyawan menurun.

Semangat kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Banyak faktor yang mempengaruhi semangat kerja diantaranya sistem pengupahan, kondisi kerja, insentif produksi, pendidikan, komunikasi dan lain sebagainya. Penghargaan serta penguasaan motivasi yang tepat akan menimbulkan atau mengakibatkan semangat kerja yang beih tinggi. Faktor komunikasi merupakan salah satu faktor pembangkit semangat kerja.

Selain itu yang berperan aktif dalam menimbulkan semangat kerja adalah kondisi yang mendukung. Karena karyawan sangat peduli dengan lingkungan kerjanya baik untuk kenyamanan pribadi maupun umum dengan tujuan agar tugas dapat dilaksanakan dengan baik, kondisi kerja yang baik itu antara lain lingkungan kerja fisik yang tidak membahayakan, suhu, cahaya, kebisingan dan lain lainnya.

### **2.1.5.3 Dimensi dan Indikator Semangat Kerja**

Semangat kerja yang terbentuk positif akan bermanfaat karena setiap anggota dalam organisasi membutuhkan sumbangan saran, pendapat bahkan kritikan yang bersifat membangun dari ruang lingkup pekerjaannya demi

kemajuan di perusahaan tersebut, namun semangat kerja akan berdampak buruk jika karyawan dalam satu organisasi mengeluarkan pendapat yang berbeda hal ini dikarenakan adanya perbedaan setiap individu dalam mengeluarkan pendapatnya, tenaga dan pikirannya. Dan dalam satunya berdampak pada naiknya tingkat absensi karyawan.

Berikut adalah beberapa indikator semangat kerja yang dikemukakan oleh Alex S. Nitisemoto (2010:427), diantaranya adalah sebagai berikut;

#### **A. Naiknya Produktivitas Karyawan**

Karyawan yang semangat kerjanya tinggi cenderung melakukan tugas-tugas sesuai waktu, tidak menunda pekerjaan dengan sengaja, serta mempercepat pekerjaan dan sebagainya. Oleh karena itu harus dibuat standar kerja untuk mengetahui apakah produktivitas karyawan yang tinggi apa tidak.

Dimensi naiknya produktivitas karyawan diukur dengan menggunakan tiga indikator yaitu:

1. Profesionalisme dalam menyelesaikan pekerjaan
2. Tidak menunda pekerjaan
3. Mempercepat pekerjaan

#### **B. Tingkat Absensi Rendah**

Tingkat absensi rendah merupakan salah satu indikator meningkatnya semangat kerja, karena nampak bahwa persentase absen seluruh karyawan rendah.

Dimensi absensi yang rendah diukur dengan menggunakan empat indikator yaitu :

1. Cuti

2. Keterlambatan
3. Alfa
4. Sakit

### **C. *Labor Turn Over***

Tingkat karyawan keluar masuk, karyawan yang menurun merupakan salah satu indikasi meningkatnya semangat kerja. Hal ini disebabkan oleh kesenangan mereka bekerja pada perusahaan tersebut. Tingkat keluar masuk karyawan yang tinggi dapat mengganggu jalannya perusahaan.

Dimensi *Labour Turn Over* diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu:

1. Setia terhadap perusahaan
2. Senang bekerja didalam perusahaan

### **D. Berkurangnya Kegelisahan**

Semangat kerja karyawan akan meningkat apabila mereka tidak gelisah. Kegelisahan dapat dilihat melalui bentuk keluhan, ketidak tenagaan bekerja, dan hal-hal lainnya.

Dimensi berkurangnya kegelisahan diukur dengan menggunakan empat indikator yaitu:

1. Kepuasan kerja
2. Ketenagan dalam bekerja
3. Keamanan dan kenyamanan dalam bekerja
4. Hubungan kerja yang harmonis

### **E. Naiknya Produktivitas**

Karyawan-karyawan yang semangat kerjanya tinggi cenderung melakukan tugas-tugas sesuai waktu, tidak menunda pekerjaan dengan sengaja, serta mempercepat pekerjaan dan sebagainya. Oleh karena itu harus dibuat standar kerja untuk mengetahui apakah produktivitas karyawan yang tinggi.

Dimensi naiknya produktivitas karyawan diukur dengan menggunakan empat indikator yaitu:

1. Profesionalisme dalam menyelesaikan pekerjaan
2. Tidak menunda pekerjaan
3. Mempercepat pekerjaan
4. Tingkat absensi rendah

#### **F. Tingkat Absensi Rendah**

merupakan salah satu indikator meningkatnya semangat kerja, karena nampak bahwa persentase absen seluruh karyawan.

Dimensi absensi yang rendah diukur dengan menggunakan lima indikator yaitu :

1. Cuti
2. Keterlambatan
3. Alfa
4. Sakit
5. tingkat perpindahan karyawan yang tinggi (*Labour turn over* )

Semangat kerja tidak selalu ada dalam diri karyawan. Terkadang semangat kerja dapat pula menurun. Indikasi-indikasi menurunnya semangat kerja selalu ada dan memang secara umum dapat terjadi, menurut Nitisemito yang dikutip

kembali oleh (Tohardi, 2002:431) indikasi-indikasi menurunnya semangat kerja karyawan tersebut antara lain sebagai berikut:

1. Rendahnya produktivitas kerja

Menurun produktivitas dapat terjadi karena kemalasan, menunda pekerjaan, dan sebagainya. bila terjadi penurunan produktivitas, maka hal ini berarti indikasi dalam organisasi tersebut telah terjadi penurunan semangat kerja.

2. Tingkat absensi yang naik dan tinggi

Pada umumnya, bila semangat kerja menurun, maka karyawan dihadapi rasa malas untuk bekerja. Apalagi kompensasi atau upah yang diterima tidak dikenakan potongan saat mereka tidak masuk bekerja. Dengan demikian dapat menimbulkan penggunaan waktu luang untuk mendapatkan penghasilan yang lebih tinggi, meski hanya untuk sementara.

3. *Labour turn over* atau tingkat perpindahan karyawan yang tinggi

Keluar masuk karyawan yang meningkat terutama disebabkan karyawan mengalami ketidaksenangan saat mereka bekerja, sehingga mereka berniat bahkan memutuskan untuk mencari temoat oekerjaan lain yang lebih sesuai dengan alasan mencari kenyamanan dalam bekerja. Manajer harus waspada terhadap gejala-gejala seperti ini.

4. Tingkat kerusakan yang meningkat

Meningkatnya tingkat kerusakan sebenarnya menunjukkan bahwa perhatian dalam pekerjaan berkurang. Selain itu dapat juga terjadi kecerobohan dalam pekerjaan dan sebagainya. Dengan baiknya tingkat kerusakan merupakan indikasi yang cukup kuat bahwa semangat kerja telah menurun.



#### 5. Kegelisahan dimana-mana

Kegelisahan tersebut dapat berbentuk ketidak tenangan dalam bekerja, keluhan serta hal-hal lain. Terusiknya kenyamanan karyawan memungkinkan akan berlanjut pada perilaku yang dapat merugikan organisasi itu sendiri.

#### 6. Tuntutan yang sering terjadi

Tuntutan merupakan perwujudan dari ketidak puasan, dimana pada tahap tertentu akan menimbulkan keberanian untuk mengajukan tuntutan. Organisasi harus mewaspadai tuntutan secara masal dari pihak karyawan.

#### 7. Pemogokan

Pemogokan adalah wujud dari ketidak puasan, kegelisahan dan sebagainya. Jika hal ini terus berlanjut maka akan berakhir dengan ada munculnya tuntutan dan pemogokan.

Adapun, Ciri-ciri semangat kerja karyawan yang tinggi menurut Carlaw Deming dan Friedman (2003), menyatakan bahwa menjadi ciri-ciri semangat kerja yang tinggi adalah sebagai berikut:

1. Tersenyum dan tertawa. Senyum dan tawa mencerminkan kebahagiaan individu dalam bekerja. Walaupun individu tidak memperlihatkan senyum dan tawanya, tetapi dalam dirinya individu merasa tenang dan nyaman bekerja serta menikmati tugas yang dilaksanakannya.
2. Memiliki inisiatif individu yang memiliki semangat kerja yang tinggi akan memiliki kemauan diri untuk bekerja tanpa pengawasan dan tanpa perintah dari atasan.

3. Berfikir kreatif dan luas, individu mempunyai ide-ide baru, dan tidak mempunyai hambatan untuk menyalurkan ide-idenya dalam menyelesaikan tugas.
4. Menyenangi apa yang dilakukan individu lebih fokus pada pekerjaan dari pada memperlihatkan gangguan selama melakukan pekerjaan.
5. Tertarik dengan pekerjaannya individu menaruh minat pada pekerjaan karena sesuai keahlian dan keinginannya.
6. Bertanggung jawab individu bersungguh-sungguh dalam melakukan pekerjaan.
7. Memiliki kemauan bekerja sama individu memiliki kesediaan untuk bekerjasama dengan individu yang lain untuk mempermudah atau mempertahankan kualitas kerja.
8. Berinteraksi dengan atasan individu berinteraksi dengan atasan dengan nyaman tanpa ada rasa takut dan tertekan.

Jadi, dari beberapa pendapat ahli di atas maka semangat kerja dapat dilihat dari tingkat karyawan keluar masuk, karyawan yang menurun karena disebabkan oleh kesenangan mereka bekerja pada perusahaan tersebut. Jika, tingkat keluar masuk karyawan yang tinggi dapat mengganggu jalannya perusahaan. Adapun yang menunjukkan karyawan semangat dalam bekerja salah satunya adalah setia terhadap perusahaan, senang bekerja didalam perusahaan, berkurangnya kegelisahan, keamanan dan kenyamanan dalam bekerja, hubungan kerja yang harmonis. Semangat kerja tidak selalu ada dalam diri karyawan. Terkadang semangat kerja dapat pula menurun. Indikasi-indikasi menurunnya semangat kerja

selalu Indikasi rendahnya semangat kerja penting diketahui oleh organisasi atau perusahaan. Karena pengetahuan tentang indikasi ini akan mengetahui sebab-sebab turunnya semangat kerja. Dengan demikian organisasi atau perusahaan akan dapat mengambil tindakan-tindakan pencegahan atau pemecahan masalah.

### **2.1.6 Hubungan Antara Penghargaan dengan Semangat Kerja**

Hubungan antara penghargaan dengan hasil adalah linier. Misalnya hampir semua manager pusat laba tidak akan menerima bonus sampai saat mereka mencapai secara penuh target laba yang di anggarkan. Namun, penghargaan pada umumnya hanya dijanjikan untuk kisaran kinerja terbatas. Penghargaan memiliki hubungan linier dalam batas-batas bawah dan atas tersebut.

Hampir semua perusahaan juga menetapkan batas atas dalam pembayaran insentif bagi manager tingkat menengahnya. Batas atas berarti perusahaan tidak memberikan penghargaan tambahan untuk hasil lebih tinggi daripada batas atas. Sebagai contoh perusahaan tidak memberikan penghargaan untuk pencapaian diatas 15% laba yang di anggarkan. Penetapan batas atas dilandasi oleh beberapa alasan berikut ini:

- a. Ketakutan bahwa bonus yang tinggi akan dibayar untuk suatu kondisi yang seharusnya tidak pantas untuk diberi penghargaan karena adanya keberuntungan (nasib baik) yang tidak dapat diperkirakan sebelumnya.
- b. Ketakutan bahwa manager akan termotivasi untuk mengambil tindakan peningkatan laba tahun sekarang dengan mengorbankan laba jangka panjang.

- c. Ketakutan terhadap adanya kemungkinan kesalahan dalam perencanaan.
- d. Keinginan untuk tidak membayar lebih bagi manajer tingkat rendah dibandingkan yang dapat diterima oleh manajer tingkat atas, sehingga memelihara keadilan tertikal dalam pemberian kompensasi.
- e. Keinginan untuk mempertahankan total kompensasi yang dibayar kepada manajer konsisten dari periode ke periode. Sehingga para manajer dapat mempertahankan gaya hidup mereka keinginan untuk tidak menyimpang dari praktik standar dalam industry.

Atasan sering sekali secara sengaja membiarkan bahkan tidak tahu bagaimana menggambarkan basis yang digunakan sebagai dasar penghargaan atau penentuan bobot pentingnya unsur-unsur yang menentukan basis penghargaan sebelum periode penilaian kinerja.

## 2.2 Kajian Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.5**  
**Kajian Penelitian Terdahulu**

No	Nama dan Judul	Metode Penelitian	Tujuan	Perbedaan Hasil Penelitian	Persamaan Hasil Penelitian
1	<b>Penelitian Lailatus Sufro</b> penerapan sistem penghargaan berbasis kinerja sebagai peningkatan kinerja karyawan. Pada SPBU PT.	studi deskriptif kualitatif	Tujuan penelitian ini adalah untuk mendapatkan gambaran yang jelas dan menyeluruh	1. Perbedaannya terletak pada fokus dan objek penelitian. Objek penelitian yang dilakukan pada	1. Persamaannya terletak pada variabel independen penerapan sistem penghargaan berbasis kinerja karyawan

	SUMBER KURNIA MANDIRI		mengenai penerapan sistem <i>reward</i> berbasis kinerja.	<p>penelitian terdahulu yaitu pada SPBU PT.Sumber Kurnia Mandiri, sedangkan peneliti melakukan penelitian pada karyawan PT. Wijaya Lestari Dago (Toyota Dago) Bandung.</p> <p>2. Perbedaannya terletak pada variabel dependen yaitu peningkatan kinerja karyawan. Sedangkan peneliti variabel dependen atau dipengaruhinya adalah upaya meningkatkan semangat kerja pada karyawan PT. Wijaya Lestari Dago (Toyota Dago) Bandung.</p>	
2	<b>Penelitian Djoko Kristianto (Vol 10, No 2.2, Oktober 2010:178-181)</b>	Deskriptif kualitatif	Tujuan penelitian ini adalah untuk menentukan	1.Perbedaannya terletak pada fokus dan objek penelitian. Objek	1. Persamaannya terletak pada variabel dependen adalah kerja dengan penghargaan berbasis kinerja

	<p><b>Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan</b></p> <p>meningkatkan motivasi kerja dengan penghargaan berbasis kinerja bagi akuntan publik (2010)</p>		<p>ukuran keberhasilan suatu pekerjaan amat sulit.</p>	<p>penelitian yang dilakukan pada penelitian terdahulu yaitu pada Akuntan Publik, sedangkan peneliti melakukan penelitian pada PT. Wijaya Lestari dago (Toyota Dago) Bandung.</p> <p>2. Perbedaannya terletak pada variabel independen yaitu meningkatkan motivasi kerja. Sedangkan peneliti variabel independen atau yang mempengaruhinya adalah penerapan sistem penghargaan berbasis kinerja pada karyawan PT. Wijaya Lestari Dago (Toyota Dago) Bandung.</p>	
--	--	--	--	--	--

3.	<p><b>Dwi Agung Nugroho Arianto (Jurnal Ekonomi Vol 11, No 02, Oktober 2015) Jurnal Ekonomi</b></p> <p>Pengaruh Komunikasi dan Kompensasi Terhadap Semangat Kerja Karyawan (2015)</p>	Pendekatan kuantitatif	Tujuan penelitian ini adalah untuk meningkatkan komunikasi agar terjalin dengan baik dan kompensasi yang sesuai diberikan perusahaan kepada karyawan akan menjadikan semangat kerja karyawan meningkat.	<p>1. Perbedaannya terletak pada fokus dan objek penelitian. Objek penelitian yang dilakukan pada penelitian terdahulu yaitu pada PT. Vermindo Utama Semarang. sedangkan peneliti melakukan penelitian pada PT. Wijaya Lestari dago (Toyota Dago) Bandung</p> <p>2. Perbedaannya terletak pada fokus variabel independen. Variabel penelitian yang dilakukan pada penelitian terdahulu yaitu pada PT. Vermindo Utama Semarang. Adalah Pengaruh Komunikasi dan Kompensasi,</p>	1. Persamaannya terletak pada variabel dependen semangat kerja
----	---	------------------------	---	---	--

				sedangkan peneliti melakukan penelitian pada variabel independen adalah penerapan sistem penghargaan berbasis kinerja.	
--	--	--	--	--	--

Jadi, adapun hasil penelitian dari penelitian terdahulu mengemukakan bahwa sistem penghargaan berbasis kinerja sangat penting untuk menentukan semangat kerja karyawan. Menurut Penelitian Lailatus Sufro sistem penghargaan berbasis kinerja sungguh tidak terlepas dari kinerja, sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas dan berpotensi.

Menurut Penelitian Djoko Kristianto (2010) dalam hal meningkatkan kinerja berasal dari pengaruh sumber daya manusia (SDM) itu sendiri ataupun berasal dari dalam internal perusahaan.

Menurut Dwi Agung Nograho Arianto (2015) dalam hal peningkatan semangat kerja adalah meningkatkan komunikasi agar terjalin dengan baik dan kompensasi yang sesuai diberikan perusahaan kepada karyawan akan menjadikan semangat kerja karyawan meningkat.

Berbeda dengan penelitian yang dilakukan sekarang, peneliti melakukan penerapan sistem penghargaan berbasis kinerja dalam upaya meningkatkan semangat kerja dimana para pekerja atau karyawan terus memberikan kontribusi kerjanya dengan semangat kerja karyawan kepada perusahaan, begitu pula



perusahaan untuk menginginkan karyawan atau pekerja yang memiliki semangat kerja perusahaan harus memberikan *reward* atau penghargaan yang sesuai dengan apa yang telah diberikan karyawan untuk perusahaan.

### **2.3 Kerangka Pemikiran**

Telah diuraikan sebelumnya bahwa sistem penghargaan merupakan yang harus dimiliki oleh setiap perusahaan agar karyawan didalam perusahaan memiliki semangat kerja yang tinggi atau semangat kerja yang meningkat, oleh karena itu selayaknya setiap perusahaan selalu berusaha agar semangat kerja karyawan meningkat. Dengan semangat kerja yang tinggi, maka dapat diharapkan aktivitas perusahaan dapat berjalan dengan baik sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai.

Dalam menjalankan bisnis dealer semangat kerja karyawan sangat diutamakan dalam menjalankan organisasi bisnis yaitu pada karyawan PT. Wijaya Lestari Dago (Toyota Dago) Bandung. Hal tersebut sangat berkaitan dengan suksesnya atau tidaknya perusahaan dalam menjalankan organisasi bisnis.

PT. Wijaya Lestari Dago (Toyota Dago) Bandung, sebagai perusahaan jaringan jasa penjualan, perawatan, perbaikan dan penyediaan suku cadang Toyota dan juga salah satu perusahaan yang menerapkan semangat kerja pada karyawan. Apabila semangat kerja karyawan menurun maka akan sangat berpengaruh besar terhadap perusahaan terutamanya dalam kinerja keberhasilan penjualan mobil Toyota . Karena dari itu perusahaan menerapkan sistem penghargaan berbasis kinerja dalam upaya semangat kerja agar karyawan semangat pada karyawannya tidak menurun.

Adapun yang telah diuraikan sebelumnya bahwa sistem penghargaan berbasis kinerja merupakan salah satu alat pengendalian penting yang digunakan oleh perusahaan untuk memotivasi personel agar mencapai tujuan perusahaan dengan perilaku sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan. Sistem penghargaan berbasis kinerja merupakan bentuk motivasi yang dinyatakan dalam bentuk, berupa perasaan kompetensi diri, perasaan pencapaian dalam dirinya, tanggung jawab dan otonomi pribadi, perasaan pengakuan informal, status, dan kepuasan kerja (*intrinsic reward*). Juga berupa gaji, tunjangan karyawan, sanjungan dan pengakuan, pengakuan formal, promosi jabatan, hubungan sosial, lingkungan kerja, dan pembayaran insentif (*ekstrinsic reward*) Simamora (2006:442), dimana tujuan diberikan penghargaan adalah sebagai perangsang atau pendorong agar setiap karyawan lebih giat, kerja cepat, rapih dan lebih bertanggung jawab.

Dapat ditarik kesimpulan bahwa peranan sistem penghargaan berbasis kinerja dapat meningkatkan semangat kerja karyawan apabila karyawan tersebut sudah merasakan penghargaan yang diterima dari perusahaan tersebut maka karyawan akan memberikan yang terbaik bagi perusahaan sehingga tercapai produktivitas kerja dan meningkatnya semangat kerja untuk mencapai tujuan perusahaan.

Penghargaan bagi karyawan dapat meningkatkan taraf hidup sehingga keinginan mereka dapat terpenuhi sehingga karyawan lebih semangat memberikan yang terbaik untuk perusahaan.

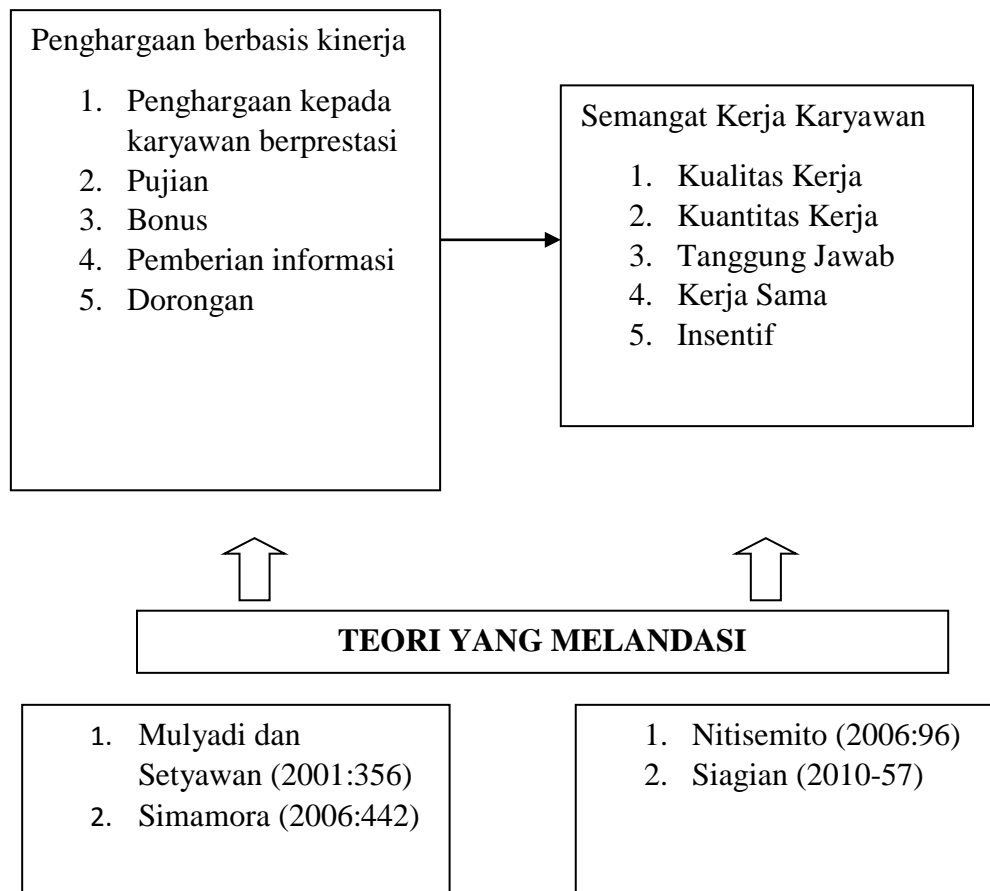
Mulyadi dan Setyawan (2001:356) berpendapat bahwa:

“Penghargaan berbasis kinerja mendorong perpersonel untuk mengubah kecenderungan mereka dari semangat untuk memenuhi kepentingan diri sendiri ke semangat untuk memenuhi tujuan organisasi”.

Berdasarkan kajian di atas mengenai sistem penghargaan berbasis kinerja dapat disimpulkan bahwa ada hubungan timbal balik antara penghargaan dengan semangat kerja karyawan, dengan diberikan penghargaan berdasarkan kinerja karyawan akan membuat karyawan tersebut terdorong atau termotivasi untuk bersemangat dalam melakukan aktivitas di dalam perusahaan. Sedangkan Nitisemito (2006:96) mengemukakan semangat kerja adalah:

Semangat kerja adalah melakukan pekerjaan secara lebih giat sehingga dengan demikian pekerjaan akan dapat diharapkan lebih cepat dan lebih baik.

Definisi serta pendapat para ahli menyangkut sistem penghargaan berbasis kinerja dan semangat kerja, diperoleh suatu gambaran bahwa penghargaan yang diberikan oleh suatu perusahaan atau organisasi kepada karyawan semata-mata untuk meningkatkan semangat kerja dan kinerja karyawan sehingga tujuan dari perusahaan itu sendiri dapat tercapai.



**Gambar 2.3**  
**Paradigma Berfikir.**  
**Penerapan Sistem Penghargaan Berbasis Kinerja Dalam Upaya**  
**Meningkatkan Semangat Kerja**

#### 2.4 Proposisi Penelitian

Dengan fokus penelitian dan kerangka pemikiran yang ditetapkan maka proposisi dari penelitian ini:

1. Penerapan Sistem Penghargaan Berbasis Kinerja dapat Meningkatkan Semangat Kerja.
2. Faktor-faktor penghambat dalam penerapan sistem penghargaan berbasis kinerja dalam upaya meningkatkan semangat kerja perlu diketahui dan diminimalisir guna mengoptimalkan semangat kerja.