

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka ini mengemukakan teori-teori yang berkaitan dengan masalah-masalah yang dihadapi dan yang dijadikan landasan teoritis dalam melaksanakan penelitian. Pustaka yang akan dibahas yaitu Motivasi Kerja, Disiplin kerja dan Prestasi Kerja Karyawan. Maka daripada itu penulis dalam meneliti menggunakan beberapa buku terbitan yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti dan juga penulis menggunakan hasil penelitian yang dianggap relevan.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Sebelum mengemukakan beberapa pendapat mengenai apa yang dimaksud dengan Manajemen Sumber Daya Manusia, perlu dijelaskan mengenai arti manajemen itu sendiri, karena manajemen sumber daya manusia merupakan perpaduan antara fungsi manajemen dengan fungsi operasioana Sumber Daya Manusia.

Menurut Namawi (2011:23) menyatakan bahwa Proses pengaturan, pengurusan dan pengelolaan dengan memanfaatkan orang lain dalam mengelola sumber daya untuk mencapai suatu tujuan. Selain itu, menurut Daft, Richard L. Yang dikutip oleh Edward Tanujaya (2006:8), menyatakan bahwa Manajemen

adalah pencapaian sasaran-sasaran organisasi dengan cara yang efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian sumber daya organisasi. Sedangkan menurut Mery Parker Follet yang dikutip oleh Handokom(2011:8), Suatu seni untuk melaksanakan suatu pekerjaan melalui orang lain.

Dari beberapa definisi manajemen diatas maka dapat dilaksanakan bahwa manajemen merupakan suatu proses kegiatan instansi dengan mendayagunakan seluruh sumber daya dimiliki melalui orang lain secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Dalam manajemen sumberdaya manusia, pegawai adalah asset (kekayaan) utama sebuah instansi, sehingga harus dipelihara dengan baik. Faktor yang menjadi perhatian dalam sumber daya manusia dalah manusia itu sendiri.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi, dan masyarakat. MSDM didasari dengan konsep bahwa setiap

karyawan adalah manusia, bukan mesin. Sehingga perlu ada tindakan khusus untuk dapat mengatur dan merencanakan manusia tersebut.

Manajemen manusia merupakan kunci keberhasilan sebuah perusahaan untuk mencapai tujuan-tujuan yang ingin diraih, istilah manajemen berasal dari kata “to manage” yang berarti mengurus, melakukan, dan mengelola. Pada umumnya, pengertian manajemen adalah merupakan suatu proses pencapaian tujuan yang ingin dicapai melalui orang lain, yaitu sumber daya manusia. Sumber daya manusia memiliki kontribusi yang sangat besar terhadap perusahaan. Tanpa adanya Sumber Daya Manusia, perusahaan tidak mungkin dapat mencapai tujuannya.

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi atau bidang produksi, pemasaran, dan keuangan. Karena sumber daya manusia dianggap semakin penting perannya dalam mencapai tujuan perusahaan, maka sebagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang sumber daya manusia dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia. Istilah “manajemen” mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya me-manage (mengelola) sumber daya manusia.

Manajemen sumber daya manusia adalah mengembangkan karyawan dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran individu maupun instansi.

Menurut Soerdarmayanti (2010:6) manajemen sumber daya manusia adalah sebagai seni untuk merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan,

mengalihkan, mengawasi kegiatan sumber daya atau karyawan, dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Sedangkan Marwansyah (2010:3) manajemen sumber daya manusia sebagai pendayagunaan sumber daya manusia didalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, dan hubungan industrial. Selain itu, menurut Sutrisno (2010:7) manajemen sumber daya manusia adalah sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu.

Dari ketiga definisi tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu proses yang menggunakan suatu proses yang menghubungkan fungsi-fungsi manajemen (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan) dengan fungsi-fungsi sumber daya manusia (penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, evaluasi, dan promosi) untuk mencapai tujuan individu dan masyarakat.

Hal-hal yang menyebabkan pengelolaan (manajemen) sumber daya manusia harus dilakukan adalah :

- a. Karena sumber daya manusia menyebabkan sumber daya lain (bahan mentah, alat-alat kerja, mesin produksi, uang, dan lingkungan kerja) dalam perusahaan dapat berfungsi.
- b. Sumber daya manusia dapat mempengaruhi efisiensi, efektivitas, dan produktifitas.

- c. Dengan MSDM yang efektif, manajer atau pemimpin dapat menemukan cara terbaik dalam mendayagunakan karyawan yang ada diperusahaannya sehingga tujuan-tujuan yang diinginkan dapat tercapai.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Veithzal Rivai (2008:13), manajemen SDM merupakan bagian dari manajemen umum yang memfokuskan daripada SDM. Adapun fungsi-fungsi manajemen SDM, seperti halnya fungsi manajemen umum, yaitu :

- a. Perencanaa (*planning*)

Merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam rangka membantu terwujudnya tujuan.

- b. Pengorganisasian (*organizational*)

Kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integritas dan koordinasi dalam bagan organisasi.

- c. Pengarahan (*directing*)

Kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerjasama dan bekerja efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

- d. Pengendalian (*controlling*)

Kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

e. Pengadaan (*procurement*)

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan individual mendapatkan karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

f. Pengembangan (*development*)

Proses peningkatan keterampilan teknik, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebetulan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

g. Kompensasi (*compensational*)

Pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

h. Pengintegrasian (*integration*)

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan akan memperoleh laba sedangkan karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

i. Pemeliharaan (*maintenance*)

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

j. Pemberhentian (*separation*)

Putusnya hubungan karyawan seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pension dan sebab-sebab lainnya.

2.1.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan utama sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi pegawai terhadap perusahaan dalam rangka mencapai produktifitas yang telah ditetapkan.

Adapun tujuan umum manajemen sumber daya manusia menurut Malayu S.P. Hasibuan (2010:250) adalah sebagai berikut :

1. Menentukan kualitas dan kuantitas pegawai yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.
2. Menjamin tersediannya tenaga kerja masa kini maupun masa depan.
3. Menghindari terjadinya kesalah pahaman dalam manajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
4. Mempermudah kordinasi sehingga produktifitas kerja meningkat.

2.1.3 Pengertian Kompensasi

Beberapa pengertian kompensasi menurut Marwansyah (2014:269) adalah sebagai berikut :

1. Keseluruhan imbalan yang diberikan kepada para karyawan sebagai balasan atas jasa atau kontribusi mereka terhadap organisasi
2. Sesuatu yang diterima oleh seorang karyawan sebagai balasan atas karya yang diberikannya kepada organisasi.
3. Pembayaran kepada seorang karyawan sebagai balasan atas kontribusinya kepada organisasi.
4. Pembayaran yang diberikan oleh organisasi/perusahaan kepada seorang

karyawan sebagai balasan atas jasa yang diberikannya kepada organisasi/perusahaan.

5. Penghargaan atau imbalan langsung maupun tidak langsung, finansial maupun non-finansial yang adil dan layak kepada karyawan, sebagai balasan atas kontribusi/ jasanya terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Werther dan Davis, seperti yang dikutip dalam Kadarisman (2014:1) “*Compensation is what employee receive in exvhang of their work. Whether hourly wages or periodic salaries, the personnel department usually designs and administers employee compensation*”.

Berdasarkan pemikiran tentang pengertian kompensasi tersebut, berikut dikemukakan bahwa kompensasi di sini adalah apa yang seorang karyawan/ pegawai/ pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya. Baik upah per jam ataupun gaji periodik didesain dan dikelola oleh bagian sumber daya manusia. Kompensasi yang diberikan organisasi ada yang berbentuk uang, namun ada yang tidak berbentuk uang. Kompensasi yang berwujud upah pada umumnya berbentuk uang, sehingga kemungkinan nilai riilnya turun naik. Dalam masyarakat kita sekarang ini, kompensasi yang diterimakan kepada karyawan, cenderung untuk menentukan standar hidup serta kedudukan sosial di masyarakat.

Pentingnya kompensasi bagi karyawan, sangat berpengaruh terhadap perilaku dan kinerjanya. Untuk menarik orang supaya masuk bekerja pada organisasi/ perusahaan tertentu, untuk mengusahakan karyawan datang dan pulang bekerja tepat waktu, memotivasi karyawan supaya bekerja lebih giat, disiplin, dan mengembangkan kompetensinya, maka organisasi/ perusahaan perlu

memberikan imbalan (*reward*) pada karyawan yang telah mengorbankan waktu, tenaga, kemampuan, dan keterampilan sehingga karyawan merasa puas karena usahanya tersebut dihargai. Dengan kata lain, sebagai bentuk penghargaan terhadap penyerahan serta pemberian segenap hasil kerja (*performance*) karyawan kepada organisasi/ perusahaan, maka organisasi/ perusahaan memberikan kompensasi atau *reward* sebagai sumber nafkah bagi karyawan yang bersangkutan (Kadarisman, 2014:3).

Kompensasi di sini merupakan segala sesuatu yang dikonstitusikan atau dianggap sebagai suatu balas jasa atau ekuivalen. Kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan oleh organisasi/ perusahaan kepada pegawai, yang dapat bersifat finansial maupun nonfinansial, pada periode yang tetap. Sistem kompensasi yang baik akan mampu memberikan kepuasan bagi karyawan dan memungkinkan organisasi memperoleh, mempekerjakan, dan mempertahankan karyawan (Kadarisman, 2014:7).

Kompensasi mengandung arti yang lebih luas dari pada upah atau gaji. Upah atau gaji lebih menekankan pada balas jasa yang bersifat finansial, sedangkan kompensasi mencakup balas jasa finansial maupun non-finansial (Samsudin, 2006:187).

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa, baik secara langsung berupa uang (finansial) maupun tidak langsung berupa penghargaan (non-finansial). Kompensasi merupakan kontra prestasi yang diberikan kepada seseorang atau sekelompok orang atas kinerjanya atau jasa yang telah dikorbankan. Dengan kata lain, kompensasi adalah penghargaan kepada karyawan secara adil dan layak

untuk prestasi kerja dan atas jasa yang telah dikeluarkan terhadap tujuan organisasi demi tercapainya tujuan organisasi. Pemberian kompensasi tersebut pada umumnya berdampak positif terhadap organisasi/ perusahaan. Dengan adanya dampak positif tersebut tentu akan memberikan keuntungan bagi organisasi/ perusahaan, antara lain akan menarik karyawan yang tingkat kompetensinya tinggi untuk bekerja pada organisasi/ perusahaan (Kadarisman, 2014:49).

Kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan atas jasa yang mereka sumbangkan pada pekerjaannya (Bangun, 2012:255).

2.1.3.1 Tujuan Kompensasi

Tujuan kompensasi menurut Melayu S.P Hasibuan (2008:121) adalah sebagai berikut :

a. Ikatan kerjasama

Dengan pemberian kompensasi terjalinnya ikatan kerjasama secara formal antara atasan dengan karyawn. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan perusahaan/atasan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

b. Kepuasan kerja

Dengan balas jasa, karyawn dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

c. Pengadaan efektifitas

Pengadaan karyawan akan efektif jika dibarengi dengan program

kompensasi yang menarik. Dengan pemberian kompensasi yang menarik, maka calon karyawan yang berkualifikasi baik dengan kemampuan dan keterampilan tinggi akan muncul, sesuai dengan kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan.

d. Motivasi

Kompensasi yang layak akan memberikan rangsangan serta memotivasi karyawan untuk memberikan kinerja terbaik dan menghasilkan produktifitas kerja yang optimal. Untuk meningkatkan motivasi bagi karyawan, perusahaan biasanya memberikan insentif berupa uang dan hadiah lainnya. Kompensasi yang layak akan memudahkan manajer dalam mengarahkan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.

e. Stabilitas karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turn over relatif kecil.

f. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.

g. Pengaruh serikat kerja

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dihindarkan dan karyawan akan konsentrasi pada pekerjaannya.

h. Pengaruh pemerintah

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindari.

2.1.3.2 Jenis-Jenis Kompensai

Menurut Gary Dessler (diterjemahkan oleh Paramita Rahayu, 2009:46)

kompensasi mempunyai dua komponen sebagai berikut:

1. Pembayaran uang secara langsung (*direct financial payment*) dalam bentuk gaji dan insentif atau bonus/komisi.
2. Pembayaran tidak langsung (*indirect paymen*) dalam bentuk tunjangan dan asuransi.

2.1.3.3 Metode Pemberian Kompensasi

Menurut Suwanto (2011:227) dalam pemberian kompensasi digunakan beberapa metode diantaranya:

a. Metode tunggal

Metode tunggal yaitu penetapan gaji pokok yang hanya didasarkan atas ijazah terakhir atau pendidikan formal terakhir yang ditempuh karyawan. Jadi tingkat golongan dan gaji pokok seseorang hanya ditetapkan berdasarkan ijazah terakhir yang dijadikan standarnya. Misalkan pegawai negeri dengan ijazah S-1, maka golongannya ialah III-A, dan gaji pokoknya adalah gaji pokok III-A untuk setiap departemen juga sama.

b. Metode jamak

Metode jamak yaitu suatu metode dalam pemberian gaji pokok berdasarkan pertimbangan, seperti ijazah, sifat pekerjaan pendidikan informal, serta pengalaman yang dimiliki. Jadi standar gaji pokok yang

pasti tidak ada. Ini terdapat di perusahaan-perusahaan swasta yang didalamnya masih sering terjadi diskriminasi. Dari metode jamak ini bisa dibedakan menjadi tiga cara kompensasi yaitu :

1. Pemberian kompensasi berdasarkan satu jangka waktu tertentu. Dalam system waktu, kompensasi (gaji atau upah) itu besarnya ditetapkan standar waktu seperti jam, hari, minggu atau bulan. Besarnya kompensasi hanya didasarkan kepada lamanya bekerja bukan kaitan kepada prestasi kerjanya. Kebaikan sistem ini adalah adminstarasi pengupahan mudah dan besarnya kompensasi yang akan dibayarkan tetap. Kelemahan sistem ini adalah kompensasinya tetap dibayar sebesar perjanjian.
2. Pemberian kompensasi berdasarkan aturan produksi yang dihasilkan. Dalam sistem hasil, besarannya kompensai ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti berpotong, meter, liter, dan kilogram. Dalam sistem ini, besarnya kompensasi yang dibayar berdasarkan selalu berdasarkan kepada banyaknya hasil yang diberikan, bukan kepada waktu lamanya pengerjaannya. Sistem ini tidak bisa diterapkan kepada karyawan tetap dan jenis pekerjaan yang tidak mempunyai fisik, seperti bagi karyawan administrasi. Kebaikan sistem ini memberikan kesempatan kepada karyawan yang bekerja bersungguh-sungguh, karena kualitas dari pekerjaan karyawan perlu diperhatikan pula. Kelemahan sistem ini adalah kualitas barang yang dihasilkan terkadang rendah.

3. Pemberian kompensasi berdasarkan borongan. Sistem borongan adalah suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas volume pekerjaan dan lamanya pekerjaan dilakukan. Penetapan besarnya kompensasi berdasarkan sistem borongan ini cukup rumit, lama mengerjakannya, serta berapa banyak alat yang diperlukan untuk menyelesaikannya.

2.1.3.4 Dimensi Dan Indikator Kompensasi

Menurut Melayu S.P Hasibuan (2008:118), dimensi dan indikator kompensasi adalah sebagai berikut :

1. Kompensasi langsung (*direct compensation*)
 - a. Gaji
 - b. Bonus
 - c. Insentif
2. Kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*)
 - a. Asuransi
 - b. THR
 - c. Fasilitas

2.1.4 Pengertian Motivasi

Istilah motivasi (*motivation*) berasal dari bahasa latin, yakni *movere*, yang berarti “menggerakkan” (*to move*). Motivasi dalam manajemen pada umumnya

hanya diperuntukan pada sumber daya manusia dan khususnya untuk para bawahan. Motivasi itu sendiri merupakan faktor yang paling menentukan bagi seorang pegawai dalam bekerja. Meskipun kemampuan dari karyawan maksimal disertai dengan fasilitas yang memadai, namun jika tidak ada motivasi untuk mendorong karyawan untuk bekerja sesuai tujuan maka pekerjaan tersebut tidak akan berjalan sesuai dengan tujuan. Beberapa pendapat mengenai motivasi menurut para ahli. Sudirman (2007:73) mengemukakan bahwa motif merupakan daya penggerak dari dalam untuk melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan. Menurut Gibson dialih bahasakan Nunuk (2002) motivasi adalah kekuatan yang mendorong seseorang pegawai yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku. Winardi (2011:6) motivasi adalah suatu kekuatan potensial yang ada di dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkannya sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan imbalan non moneter, yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau negatif, hal mana tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan. McClelland dalam Veithzal (2011:837) motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu yang berasal dari dalam dirinya bukan atas dorongan pihak lain. Gray, dkk dalam Winardi (2011:2) motivasi merupakan hasil sejumlah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya entusiasme dan presistensi dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu.

Berdasarkan definisi menurut para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa

motivasi karyawan adalah dorongan dari dalam diri maupun dari luar diri seseorang untuk melakukan suatu tindakan untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan dalam sebuah organisasi.

2.1.4.1 Tujuan Motivasi

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2008:146) tujuan motivasi antara lain:

1. Mendorong gairah dan semangat pegawai.
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai.
3. Meningkatkan produktifitas kerja pegawai.
4. Meningkatkan kestabilan pegawai.
5. Meningkatkan kedisiplinan pegawai.
6. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
7. Menciptakan suasana kerja dan hubungan kerja yang baik.
8. Meningkatkan loyalitas, kreatifitas, dan partisipasi karyawan.
9. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
10. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
11. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan-bahan baku.

2.1.4.2 Manfaat Motivasi

Manfaat motivasi yang utama adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktifitas kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan yang dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat

waktu yang sudah ditentukan, serta orang senang melakukan pekerjaannya. Sesuatu yang dikerjakan karena ada motivasi yang mendorongnya akan membuat orang senang mengerjakannya. Orangpun akan merasa dihargai atau diakui, hal ini terjadi karena pekerjaannya itu betul-betul berharga bagi orang yang termotivasi, sehingga orang tersebut akan bekerja keras. Hal ini dimaklumi karena dorongan yang begitu tinggi menghasilkan target sesuai dengan yang mereka tetapkan.

2.1.4.3 Jenis Motivasi

Menurut jenisnya Mlayau S.P. Hasibuan (2008:150) membagi motivasi kedalam dua jenis yaitu:

1. Motivasi positif

Maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas standar. Motivasi ini cocok digunakan untuk jangka panjang.

2. Motivasi negatif

Maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan memberikan standar akan mendapatkan hukuman bila kerjanya di bawah standar. Motivasi ini cocok digunakan untuk jangka pendek.

Dalam prakteknya kedua jenis motivasi ini sering oleh digunakan oleh manajer suatu perusahaan. Penggunaannya harus tepat dan seimbang, supaya dapat meningkatkan semangat kerja karyawan.

Menurut Dimayanti dan Mudjiono (2002:86) motivasi sebagai kekuatan

mental individu memiliki 2 jenis tingkat kekuatan, yaitu:

1. Motivasi primer

Motivasi primer adalah motivasi yang didasarkan pada motifasi-motifasi dasar, motifasi dasar tersebut berasal dari segi biologis atau jasmani manusia. Dimiyati mengutip pendapat Mc. Dougal bahwa tingkah laku terdiri dari pemikiran tentang tujuan dan perasaan subjektif dan dorongan mencapai kepuasan contoh mencari makan, rasa ingin tahu dan sebagainya.

2. Motivasi sekunder

Motivasi sekunder adalah motivasi yang dipelajari, motif ini dikaitkan dengan motif sosial, sikap dan emosi dalam belajar terkait komponen penting seperti afektif, kognitif dan kuasif, sehingga motivasi sekunder dan primer sangatlah penting.

Jenis-jenis motivasi menurut Winardi (2011:5) dapat bersifat negatif dan positif, yakni:

1. Motivasi Positif, yang kadang-kadang dinamakan orang “motivasi yang mengurangi perasaan cemas” (*anxiety reducting motivation*) atau “pendekatan wortel” (*the carrot approach*) di mana orang ditawarkan sesuatu yang bernilai (misalnya imbalan berupa uang, pujian dan kemungkinan untuk menjadi karyawan tetap) apabila kinerjanya memenuhi standar yang ditetapkan.
2. Motifasi Negatif, yang sering kali dinamakan orang “pendekatan tongkat pemukul” (*the stick approach*) menggunakan ancaman hukuman (teguran-

teguran, ancaman akan di PHK, ancaman akan diturunkan pangkat, dan sebagainya) andaikata kinerja orang bersangkutan di bawah standar.

Menurut Gregor dalam Winardi (2011:6)

“Masing-masing tipe (Motivasi) memiliki tempatnya sendiri di dalam organisasi-organisasi, hal mana tergantung dari situasi dan kondisi yang berkembang.”

2.1.4.4 Prinsip-prinsip Dalam Motivasi Kerja

Terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja karyawan menurut Anwar (2011:100) diantaranya yaitu:

1. Prinsip Partisipasi

Dalam upaya memotivasi kerja, karyawan perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.

2. Prinsip Komunikasi

Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

3. Prinsip mengakui andil bawahan

Pemimpin mengakui bahwa bawahan (karyawan) mempunyai andil didalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, karyawan akan lebih mudah di motivasi kerjanya.

4. Prinsip pendelegasian wewenang

Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada karyawan

bawahan untuk sewaktu waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat karyawan yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.

5. Prinsip pemberi perhatian

Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan karyawan bawahannya, akan memotivasi karyawan bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.

2.1.4.5 Teori-teori Motivasi Kerja

Beberapa teori motivasi yang dikemukakan oleh para ahli, antara lain:

1. Teori Abraham Maslow

Teori motivasi yang paling terkenal adalah hierarki teori kebutuhan milik Abraham Maslow. Ia membuat hipotesis bahwa dalam setiap diri manusia terdapat hierarki dari lima kebutuhan, yaitu fisiologis (rasa lapar, haus, seksual, dan kebutuhan fisik lainnya), rasa aman (rasa ingin dilindungi dari bahaya fisik dan emosional), sosial (rasa kasih sayang, kepemilikan, penerimaan, dan persahabatan), penghargaan (faktor penghargaan internal dan eksternal), dan aktualisasi diri (pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang, dan pemenuhan diri sendiri). Maslow memisahkan lima kebutuhan ke dalam urutan-urutan. Kebutuhan fisiologis dan rasa aman dideskripsikan sebagai kebutuhan tingkat bawah sedangkan kebutuhan sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri sebagai kebutuhan tingkat atas. Perbedaan antara kedua tingkat tersebut adalah dasar pemikiran

bahwa kebutuhan tingkat atas dipenuhi secara internal sementara kebutuhan tingkat rendah secara dominan dipenuhi secara eksternal.

1. Kebutuhan fisiologis (rasa lapar, rasa haus, dan sebagainya)
2. Kebutuhan rasa aman (merasa aman dan terlindung, jauh dari bahaya)
3. Kebutuhan akan rasa cinta dan rasa memiliki (berafiliasi dengan orang lain, diterima, memiliki)
4. Kebutuhan akan penghargaan (berprestasi, berkompetensi, dan mendapatkan dukungan serta pengakuan)
5. Kebutuhan aktualisasi diri (kebutuhan kognitif: mengetahui, memahami, dan menjelajahi; kebutuhan estetik: keserasian, keteraturan, dan keindahan; kebutuhan aktualisasi diri: mendapatkan kepuasan diri dan menyadari potensinya)

Bila makanan dan rasa aman sulit diperoleh, pemenuhan kebutuhan tersebut akan mendominasi tindakan seseorang dan motif-motif yang lebih tinggi akan menjadi kurang signifikan. Orang hanya akan mempunyai waktu dan energi untuk menekuni minat estetika dan intelektual, jika kebutuhan dasarnya sudah dapat dipenuhi dengan mudah. Karya seni dan karya ilmiah tidak akan tumbuh subur dalam masyarakat yang anggotanya masih harus bersusah payah mencari makan, perlindungan, dan rasa aman.

Prinsip pikiran Abraham Maslow berangkat dari kebutuhan manusia yang disusun secara hierarki dari kebutuhan fisiologis sampai kebutuhan pemenuhan diri. Abraham Maslow menekankan perilaku manusia disebabkan oleh motivasi tertentu yang bergerak secara sistematis demi sebuah “grows need” atau pemuasan kebutuhan.

Hirarki kebutuhan Abraham H Maslow ditunjukkan dengan bentuk piramida pada gambar 2.1, yaitu:



Gambar 2.1
Teori Kebutuhan Maslow

Keterangan :

Malsow memandang motivasi seorang individu sebagai suatu urutan kebutuhan. Kebutuhan-kebutuhan fisiologikal, merupakan kebutuhan paling imperatif, tetapi secara psikologikal kebutuhan akan realisasi diri sangat penting bagi masing-masing individu (Winardi, 2011:13).

2. Teori Motivasi Berprestasi McClelland dalam Anwar (2011:97)

- a. *Need For Achievment*, yaitu kebutuhan untuk berprestasi yang merupakan refleksi dari dorongan akan tanggungjawab untuk pemecahan masalah. Seorang pegawai yang mempunyai kebutuhan akan berprestasi adalah kebutuhan untuk melakukan pekerjaan lebih baik daripada sebelumnya, selalu berkeinginan mencapai prestasi yang lebih tinggi.
- b. *Need for Affiliation*, yaitu kebutuhan untuk berafiliasi yang merupakan

dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain.

- c. *Need for Power*, yaitu kebutuhan untuk kekuasaan yang merupakan refleksi dan dorongan untuk mencapai otoritas untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain.

Terdapat enam karakteristik orang yang mempunyai motif berprestasi tinggi. Sebagaimana yang dikemukakan oleh McClelland dalam Anwar (2011:103) , adalah sebagai berikut:

- a. Memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi.
- b. Berani mengambil dan memikul resiko.
- c. Memiliki tujuan yang realistis.
- d. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuan.
- e. Memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam semua kegiatan yang dilakukan.
- f. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Tingkah laku individu yang didorong oleh kebutuhan pergaulan atau persahabatan yang dinyatakan oleh Edi (2011:129) adalah sebagai berikut :

- a. Lebih memperhatikan segi hubungan pribadi yang ada dalam pekerjaannya daripada tugas-tugas yang ada pada pekerjaan.
- b. Melakukan pekerjaan lebih efektif apabila bekerja sama dengan orang lain dalam susunan lebih kooperatif.

- c. Mencari persetujuan atas kesepakatan dari orang lain.
- d. Lebih suka dengan orang lain.

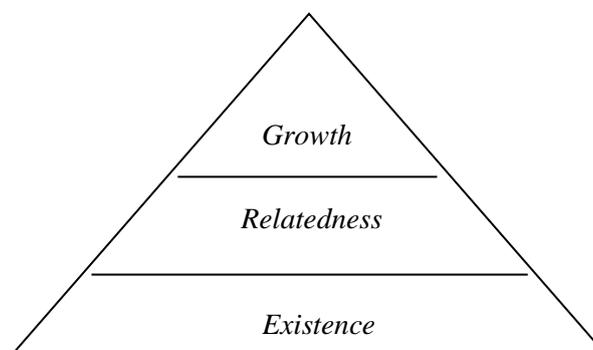
Selain itu, tingkah laku yang didorong oleh kebutuhan berkuasa akan tampak sebagai berikut:

- a. Berusaha menolong orang lain walaupun pertolongan itu tidak diminta.
- b. Sangat aktif menentukan arah kegiatan organisasi tempat berada.
- c. Mengumpulkan barang-barang atau menjadi anggota suatu perkumpulan yang dapat mencerminkan prestasi
- d. Sangat peka terhadap struktur pengaruh antara pribadi dari kelompok atau organisasi.

3. Teori ERG dari Alderfer

Apabila kita mengutarakannya menurut kebutuhan tingkat terendah hingga tingkat tertinggi, maka kebutuhan-kebutuhan yang dimaksud adalah:

- a. Kebutuhan-kebutuhan akan eksistensi (Existence=E)
- b. Kebutuhan-kebutuhan untuk berhubungan dengan pihak lain (Relatedness=R)
- c. Kebutuhan-kebutuhan akan pertumbuhan (Growth Needs=G)



Gambar 2.2

Teori ERG dari Alderfer

4. Teori Dua Faktor Herzberg

Teori motivasi-Higiene dikemukakan oleh Herzberg, orang menginginkan dua macam faktor kebutuhan yaitu :

- a. Faktor motivasi, adalah hal-hal pendorong berprestasi yang bersifat ekstrinsik, yang berarti bersumber dari luar diri seseorang. Yang tergolong sebagai faktor motivator antara lain : prestasi, pengakuan pekerjaan itu sendiri, tanggungjawab, kesempatan serta penghargaan.
- b. Faktor Higiene, adalah faktor-faktor yang sifatnya menyenangkan para pekerja, faktor higiene antara lain: Upah/gaji, lingkungan kerja, interpersonal serta kebijakan perusahaan.

2.1.4.6 Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja

Pengembangan dimensi dan indikator motivasi kerja berdasarkan yang dikemukakan oleh McClelland dalam Melayu S.P. Hasibuan (2008:162), yaitu:

- a. Kebutuhan akan prestasi :
 1. Penemuan inovasi
 2. Antusias untuk berprestasi tinggi
- b. Kebutuhan akan afiliasi :
 1. Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain dilingkungan dia tinggal dan bekerja (*sense of belonging*)
 2. Kebutuhan akan perasaan dihormati (*sense of importance*)
 3. Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal (*sense of accomplishment*)

4. Kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*)
- c. Kebutuhan akan kekuasaan :
1. Kekuatan pengendalian
 2. Pencapaian kekuasaan

2.1.5 Pengertian Kinerja Pegawai

Konsep kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja yang padanannya dalam bahasa Inggris adalah *performance*. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu (Wirawan, 2015:5). Kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga sebagai standar pekerjaan (*job standard*) (Bangun, 2012:231). Pekerjaan adalah aktivitas menyelesaikan sesuatu atau membuat sesuatu yang hanya memerlukan tenaga dan keterampilan tertentu seperti yang dilakukan oleh pekerja kasar atau *blue collar worker*. Suatu pekerjaan atau profesi mempunyai sejumlah fungsi atau indikator yang dapat digunakan untuk mengukur hasil pekerjaan tersebut. Misalnya, indikator pekerjaan seorang supir bus TransJakarta antara lain mengemudikan bus di jalan khusus (*busway*) yang sudah disediakan; mematuhi peraturan lalu lintas; mencatat kehadiran di halte dan stasiun; menaikkan dan menurunkan penumpang; dan melayani penumpang.

Kinerja *seorang* supir bus TransJakarta adalah jumlah dari nilai keluaran

semua indikator- inikator pekerjaan tersebut. Indikator seorang pekerjaan manajer adalah merencanakan pekerjaan, mengorganisasi pekerjaan, memimpin pelaksanaan pekerjaan, dan mengontrol pelaksanaan pekerjaan. Kinerja manajer adalah jumlah keluaran dari indikator-indikator pelaksanaan profesinya. Istilah kinerja juga dapat digunakan untuk menunjukkan keluaran perusahaan/ organisasi, alat, fungsi-fungsi manajemen (produksi,pemasaran, keuangan), atau keluaran seorang pegawai. Kinerja pegawai merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor. Faktor-faktor tersebut adalah faktor lingkungan internal organisasi, faktor lingkungan eksternal, dan faktor internal karyawan atau pegawai.

Bangun (2012:232), mengungkapkan penilaian kinerja dapat ditinjau ke dalam jumlah dan kualitas pekerjaan yang diselesaikan karyawan pada periode tertentu. Kinerja seorang karyawan dapat dinilai berdasarkan jumlah pekerjaan yang diselesaikan dalam batas waktu tertentu. Karyawan yang dapat menyelesaikan pekerjaan dalam jumlah yang melampaui standar pekerjaan dinilai dengan kinerja baik.

2.1.5.1 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Bangun (2012:232), mengutarakan bagi suatu perusahaan penilaian kinerja memiliki berbagai manfaat antara lain, evaluasi antar individu dalam organisasi, pengembangan dalam diri setiap individu, pemeliharaan sistem, dan dokumentasi.

1. Evaluasi antar individu dalam organisasi

Penilaian kinerja dapat bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dalam organisasi. Tujuan ini dapat memberi manfaat dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi.

2. Pengembangan diri setiap individu dalam organisasi

Penilaian kinerja pada tujuan ini bermanfaat untuk pengembangan karyawan. Setiap individu dalam organisasi dinilai kinerjanya, bagi karyawan yang memiliki kinerja rendah perlu dilakukan pengembangan baik melalui pendidikan maupun pelatihan.

3. Pemeliharaan sistem

Berbagai sistem yang ada dalam organisasi, setiap subsistem yang ada saling berkaitan antara satu subsistem dengan subsistem lainnya. salah satu subsistem yang tidak berfungsi dengan baik akan mengganggu jalannya subsistem yang lain. Tujuan pemeliharaan sistem akan memberi beberapa manfaat antara lain, pengembangan perusahaan dari individu, evaluasi pencapaian tujuan oleh individu atau tim, perencanaan sumber daya manusia, penentuan dan identifikasi kebutuhan pengembangan organisasi, dan audit atas sistem sumber daya.

4. Dokumentasi

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

2.1.5.2 Perencanaan Kinerja

Wirawan (2015:99), mengungkapkan perencanaan kinerja merupakan bagian awal manajemen kinerja karyawan sepanjang tahun. Kinerja karyawan

perlu dimanajementi agar dapat memenuhi harapan organisasi atau perusahaan. Perencanaan kinerja adalah pertemuan antara ternilai (*appraisee*) dengan superiornya atau penilai (*appraisor*) yang antara lain membahas:

1. Tugas, pekerjaan, tanggung jawab ternilai, yaitu tugas atau pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh ternilai dan prosedur yang harus diikuti oleh ternilai dalam melaksanakan pekerjaannya.
2. Kompetensi yang diperlukan ternilai agar dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, serta perilaku kerja dan sifat pribadi yang harus dilakukan dan dimiliki oleh ternilai agar dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.
3. Standar kinerja ternilai dalam melaksanakan pekerjaannya. Dalam sistem *management by Objective* (MBO) diformulasikan sebagai objektif, sasaran atau target kinerja ternilai, pembahasan indikator ternilai dan definisi operasionalnya, serta cara pengukuran yang dilakukan oleh penilai.
4. Menentukan cara pegawai akan mencapainya.
5. Proses pengukuran kinerja dan instrumen yang digunakan, serta waktu pelaksanaan penilai dan ternilai harus memahami teknik pengukuran kinerja ternilai.
6. Merencanakan pengembangan kompetensi ternilai jika belum memiliki kompetensi tersebut sepenuhnya. Jika belum mempunyai kompetensi inti yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, penilai dilatih dan dikembangkan.

Penilai menelaah visi, misi, nilai-nilai, dan tujuan atau sasaran unit kerjanya agar proses perencanaan kinerja karyawan dapat berlangsung dengan

baik sebelum perencanaan kinerja dilaksanakan. Ia menyusun rencana kegiatan tahunannya dan mengidentifikasi kompetensi yang diperlukan untuk melaksanakan rencana kerjanya. Ia menelaah *job description* para anak buahnya dan mengembangkannya jika *job description* tersebut sudah sesuai dengan rencana kerja unit organisasi. Ia membagi sasaran unit kerjanya menjadi sasaran para anak buahnya, kemudian menilai setiap kompetensi anak buahnya untuk melaksanakan tugasnya. Jika kompetensi anak buahnya kurang memenuhi persyaratan dalam pelaksanaan tugasnya, ia menyusun proyek pelatihan untuk mengembangkan kompetensinya.

Pegawai ternilai juga harus memahami visi, misi, dan tujuan unit kerjanya. Pemahaman ini merupakan bagian dari upaya organisasi untuk menyebarkan rencana strategis organisasi kepada semua anggota atau pegawai organisasi. Ia juga harus memahami tujuan atau sasaran unit organisasinya dan rencana yang sudah disusun untuk mencapainya. Ia harus memahami *job description*-nya dengan baik agar dapat memberikan kontribusi terhadap tujuan organisasi.

Tujuan pegawai yang baik perlu disusun dengan memperhatikan sejumlah persyaratan. Pertama, tujuan harus spesifik, artinya tujuan seorang karyawan khusus hanya untuk karyawan yang bersangkutan. Akan tetapi, dapat terjadi dalam suatu unit kerja, seorang pegawai mempunyai tugas dan *job description* yang sama. Hal itu terjadi jika suatu pekerjaan dilaksanakan oleh sejumlah pegawai. Unit kerja yang beroperasi selama 24 jam sering melakukan *shift* atau giliran kerja untuk pekerjaan yang sama.

Kedua, tujuan objektif pegawai harus dapat diukur dalam pengertian

kuantitatif dan kualitatif. Tujuan dari sejumlah pekerjaan ada yang sulit diukur, baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Misalnya, pekerjaan anggota satuan tempur tentara dalam keadaan damai dan anggota polisi yang bertugas di daerah yang tidak ada pelanggaran hukum.

Ketiga, tujuan harus rasional dan dapat dicapai oleh pegawai, tetapi tidak terlalu mudah dicapai. Untuk itu, tujuan pegawai merupakan tujuan minimal dan dalam standar kinerja ditentukan tingkat pencapaian di bawah standar kinerja (tidak dapat diterima), pencapaian sesuai standar kinerja (dapat diterima minimal), dan pencapaian di atas standar kinerja. Dalam sistem MBO, pencapaian standar kinerja dikaitkan dengan imbalan.

Dengan menggunakan akronim bahasa inggris, *SMART objective* berikut ini tujuan seorang pegawai:

- a. *S = Specific*, tujuan menunjukkan kepada karyawan mengenai apa yang harus dilakukannya, disertai definisi operasional, prosedur pencapaian, dan hasil yang diharapkan organisasi.
- b. *M = Measurable*, tujuan pegawai harus dapat diukur dalam pengertian kuantitatif dan kualitatif.
- c. *A = Attainable*, tujuan harus dapat dicapai oleh pegawai, tetapi untuk mencapainya harus menimbulkan tantangan bagi pegawai.
- d. *R = Reasonable*, tujuan harus dapat tercapai dengan sumber yang tersedia.
- e. *T = Timely*, hasil pencapaian tujuan harus tepat dan dalam kurun waktu yang ditentukan.

2.1.5.3 Mengukur Kinerja Pegawai

Bangun (2012:233), mengungkapkan standar pekerjaan dapat ditentukan dari isi suatu pekerjaan, dapat dijadikan sebagai dasar penilaian setiap pekerjaan. Untuk memudahkan penilaian kinerja karyawan, standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas. Suatu pekerjaan dapat diukur melalui jumlah, kualitas, ketepatan waktu mengerjakannya, kehadiran, kemampuan bekerja sama yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.

1. Jumlah pekerjaan

Dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan. Berdasarkan persyaratan pekerjaan tersebut dapat diketahui jumlah karyawan yang dibutuhkan untuk dapat mengerjakannya, atau setiap karyawan dapat mengerjakan berapa unit pekerjaan.

2. Kualitas pekerjaan

Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu. Karyawan memiliki kinerja baik bila dapat menghasilkan pekerjaan sesuai persyaratan kualitas yang dituntut pekerjaan tersebut.

3. Ketepatan waktu

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

4. Kehadiran

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

5. Kemampuan kerja sama

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

2.1.5.4 Dimensi dan Indikator Kinerja Pegawai

Menurut R. Wayne Mondy (2008:260), dimensi dan indikator dari kinerja adalah:

1. Sifat : keramahan, penampilan, inisiatif.
2. Perilaku : mengembangkan orang lain, keinginan untuk bekerja sama, pelayanan pelanggan yang tepat.
3. Kompensasi : pengetahuan, keterampilan, keepatan bekerja.
4. Pencapaian tujuan : hasil yang dicapai, ketepatan waktu.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu berfungsi sebagai pendukung untuk

melakukan penelitian. Berikut merupakan penelitian-penelitian sebelumnya yang telah mengkaji mengenai pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan dan beberapa penelitian lain yang masih ada kaitannya dengan variabel dalam penelitian.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Penelitian dan Judul Penelitian	Variabel		Hasil Penelitian
		Persamaan	Perbedaan	
1.	Aurelia Puto (2013), Kepemimpinan, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo Dan Maluku Utara Di Manado Sumber : Jurnal EMBA Vol.1 No.4 Desember 2013	Kompensasi Kinerja karyawan	Kepemimpinan Lingkungsn Kerja	Berdasarkan hasil hipotesis, kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
2.	Susan Novita Rotua Situmorang, (2013), Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Pegawai Negeri Sipil Kantor Kecamatan Kebon Jeruk, Jakarta Barat Sumber : Jurnal Ekonomi, Volume 4 Nomor1, Mei 2013	Motivasi Kompensasi Kinerja karyawan		Berdasarkan hasil penelitian motivasi kerja dan kompensasi sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan baik secara simultan maupun parsial.
3.	Agus Marandeka (2015) Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Sekretariat Dprd	Kompensasi Kinerja Pegawai		Berdasarkan hasil penelitian, kompensasi, berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

No	Penelitian dan Judul Penelitian	Variabel		Hasil Penelitian
		Persamaan	Perbedaan	
	Provinsi Kalimantan Timur			
4.	Erwin Dinata(2014) Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Petugas Penyuluh Lapangan (Ppl) Pada Badan Pelaksana Penyuluhan Dan Ketahanan Pangan Kabupaten Siak Sumber : Jurnal Tepak Manajemen Bisnis 2014	Kompensasi Kinerja Pegawai	Kepemimpinan	Dari hasil uji hipotesis, kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai
5.	Max Saleleng (2015), Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi, Pelatihan Dan Kompensasi, Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pertanian Kabupaten Sorong Selatan Sumber : Jurnal EMBA Vol.3 No.3 Sept. 2015	Motivasi Kompensasi Kinerja Pegawai	Lingkungan Kerja Pelatihan	Lingkungsn kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan
6.	S u w a r d i (2011), Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Setda Kabupaten Pati) Sumber : Jurnal Analisis Manajemen Vol.5 No. 1	Motivasi Kinerja Pegawai	Kepuasan Kerja Komitmen	Dari hasil uji hipotesis, kepuasan kerja secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan tabel 2.1 diatas, dapat dilihat bahwa telah banyak penelitian

yang dilakukan untuk meneliti pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai dan dilakukan dilokasi penelitian yang memiliki karakteristik sesuai dengan lokasi penelitian yang akan penulis lakukan. Dengan tersediannya hasil penelitian yang relevan dengan penelitian ini, maka penelitian ini memiliki acuan guna memperkuat hipotesis yang diajukan.

2.3 Kerangka Pemikiran

Diera globalisasi ini, perusahaan atau instansi menuntut akan kinerja yang tinggi dalam menghadapi persaingan yang semakin kaut. Oleh karena itu instansi dituntut untuk mempunyai sumber daya manusia yang berkualitas. Kinerja karyawan akan mempengaruhi kinerja dari instansi itu sendiri. Kinerja pegawai merupakan faktor yang sangat penting bagi suatu karyawan. Hal ini dikarenakan kinerja pegawai sebagai penentu keberhasilan serta kelangsungan hidup perusahaan. Untuk meningkatkan kinerja karyawan maka perusahaan harus melakukan suatu usaha salah satunya dengan memberikan kompensasi. Jika program kompensasi dirasakan adil dan kompetitif oleh karyawan, maka perusahaan akan lebih mudah untuk menarik karyawan potensial, mempertahankannya dan memotivasi karyawan agar lebih meningkatkan kinerjanya karena karyawan bekerja untuk mendapatkan penghasilan guna memenuhi kebutuhannya.

2.3.1 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai

Selain itu pengaruh kompensasi dengan kinerja karyawan dapat dilihat dari

hasil penelitian yang dilakukan oleh beberapa peneliti terlebih dahulu yaitu hasil penelitian yang dilakukan oleh Susan N.R. Situmorang(2013) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara simultan.

Mathis dan Jackson (2002:419) menyatakan bahwa salah satu cara manajemen meningkatkan prestasi, memotivasi dan meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan adalah melalui kompensasi. Kinerja dianggap sesuatu yang penting, baik bagi perusahaan maupun bagi karyawan itu sendiri. Hal ini dikarenakan apabila kinerja dari karyawan meningkat atau relatif bagus, maka karyawan itu sendiri akan mendapatkan kompensasi atau balas jasa yang setimpal dengan kinerja dari karyawan tersebut. Seperti yang dikemukakan oleh Prawiro Sentono (1999) kinerja karyawan akan baik apabila diberi gaji atau upah sesuai dengan perjanjian. Keterkaitan antara kompensasi dan kinerja juga dikemukakan oleh Agus Maran deka (2015) dalam penelitiannya yang berjudul pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai pada kantor sekretariat dprd provinsi kalimantan timur. Dalam penelitiannya dijelaskan bahwa kompensasi secara parsial memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, yang hasilnya akan berdampak positif terhadap kinerja pegawai itu sendiri.

Semakin besar kompensasi yang diberikan instansi kepada karyawannya, maka akan semakin tinggi usaha para karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Dan begitupula sebaliknya, apabila kompensasi yang diberikan kepada karyawan semakin rendah bahkan dibawah rata-rata yang telah diterapkan dalam hukum, maka akan semakin rendah kinerja yang diberikan karyawan untuk perusahaan tersebut karena mereka akan merasa kompensasi yang diberikan baik kompensasi

finansial maupun nonfinansialnya tidak sebanding dengan yang mereka berikan kepada perusahaan. dan hal ini dapat menyebabkan karyawan tersebut berpindah tempat ke perusahaan lain. Sedangkan jika diberikan kompensasi yang semakin meningkat, karyawan tersebut pasti akan terus memberikan kinerja yang semakin meningkat di perusahaan tersebut tanpa berpindah ke perusahaan lain.

2.3.2 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

Selain kompensasi, usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah pemberian motivasi. Motivasi kerja adalah suatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja. Motivasi individu untuk bekerja dipengaruhi pula oleh kepentingan pribadi dan kebutuhannya masing-masing. Dengan demikian pemberian motivasi diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Menurut Robbins (2010) motivasi merupakan keinginan untuk melakukan sesuatu dan menentukan kemampuan bertindak untuk memuaskan kebutuhan individu. Dengan segala kebutuhannya tersebut, seseorang dituntut untuk bekerja lebih giat dan aktif dalam bekerja, karena dengan seseorang memiliki motivasi yang tinggi dalam melakukan pekerjaannya maka kinerja seseorang di dalam perusahaan akan meningkat dan target perusahaan akan tercapai. Keterkaitan antara motivasi dengan kinerja juga dikemukakan oleh Max Saleheng (2015) dalam penelitiannya yang berjudul pengaruh lingkungan kerja, motivasi, pelatihan dan kompensasi terhadap kinerja pegawai pada dinas pertanian kabupaten sorong selatan. Dimana hasil penelitiannya motivasi mempengaruhi kinerja karyawan.

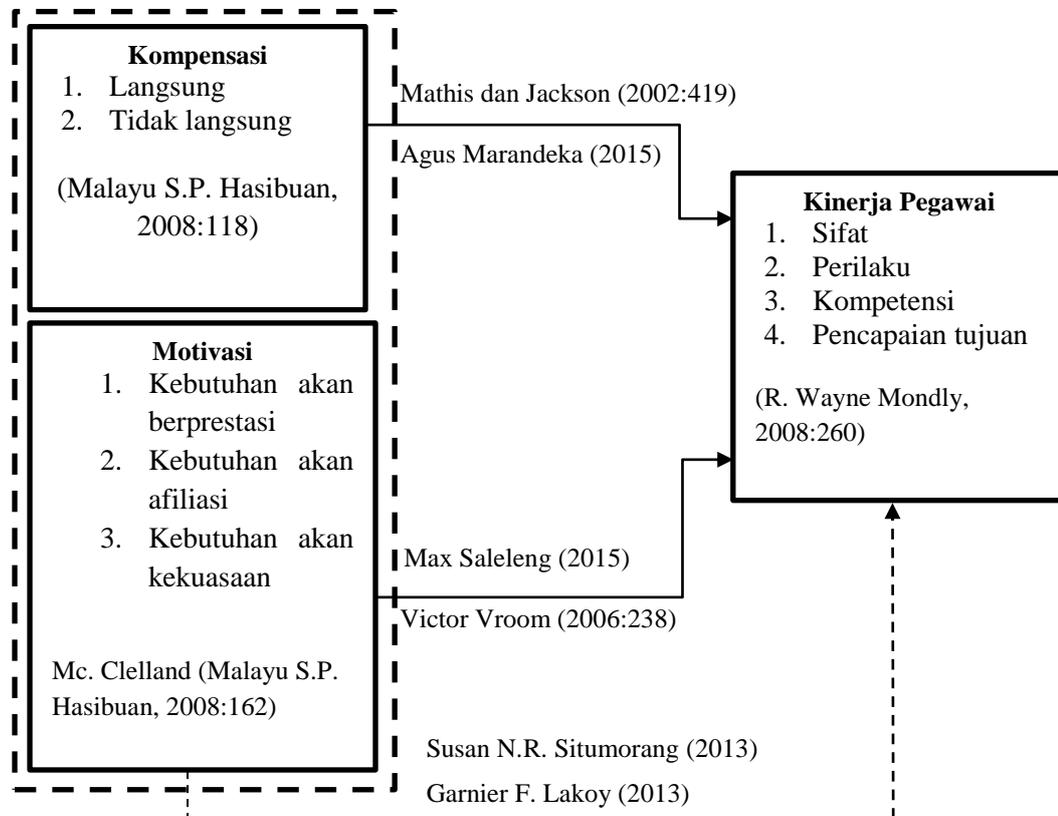
Secara umum motivasi dalam manajemen hanya ditunjukkan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan pada umumnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensial bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Motivasi semakin penting karena manajer membagi pekerjaan pada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegritas pada tujuan yang diinginkan perusahaan. Perusahaan bukan hanya mengharapkan pegawai mampu, cakap, dan terampil, tetapi yang penting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai kinerja yang maksimal (Hasibuan,2009:141).

2.3.3 Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

Kompensasi dan motivasi kerja merupakan dua faktor yang sangatlah berhubungan erat dengan tingkat kinerja karyawan pada suatu perusahaan. Hal serupa juga dikemukakan oleh Susan Novita Rotua Situmorang (2013), dalam penelitiannya pengaruh motivasi kerja dan kompensasi terhadap kepuasan kerja serta dampaknya pada kinerja pegawai negeri sipil kantor kecamatan kebon jeruk, jakarta barat. Bahwasannya motivasi dan kompensasi secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa untuk menghasilkan kinerja yang bagus, perusahaan harus perhatikan kompensasi yang diberikan kepada setiap karyawan dan motivasi kerja karyawan.

Berdasarkan teori-teori dan penelitian terdahulu, maka dapat digambarkan secara sistematis hubungan antara variabelnya dalam paradigma penelitian yang

akan digambarkan pada gambar dibawah ini:



Gambar 2.3
Paradigma Penelitian

2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah dan kerangka pemikiran diatas maak hipotesis penelitian ini adalah sebagaiberikut:

1. Hipotesis Simultan

“ Terdapat pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai “

2. Hipotesis Parsial

“ Terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai “

“ Terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai “