**BAB II**

**KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA TEORI DAN HIPOTESIS**

**2.1 Kajian Pustaka**

Kajian pustaka ini akan menguraikan sumber rujukan mengenai penjelasan dan hubungan antara variabel yang menjadi permasalahan yang ada dalam penelitian.

**2.1.1 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 operasional Sumber Daya Manusia. Berikut beberapa pengertian manajemen menurut para pakar. Nawawi (2012:23) megemukakan bahwasannya pengertian manajemen yaitu suatu proses pengaturan, pengurusan dan pengelolaan dengan memanfaatkan orang lain dalam penegelolaan sumber daya untuk pencapaian suatu tujuan.

Sementara menurut Daft, Richard L. yang dikutip oleh Edward Tanujaya (2011:8) bahwa manajemen adalah pencapaian sasaran-sasaran organisasi dengan cara yang efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian sumber daya organisasi. Sedangkan menurut Malayu S.P Hasibuan (2010:2) menyatakan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai satu tujuan.

Berdasarkan beberapa definisi manajemen di atas maka dapat dikatakan bahwa manajemen merupakan suatu proses kegiatan dengan mendayagunakan seluruh sumber daya yang dimiliki melalui orang lain secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

**2.1.1.1 Perilaku Organisasi**

Suatu disiplin ilmu yang mempelajari tentang perilaku tingkat individu dan tingkat kelompok dalam suatu organisasi serta dampaknya terhadap kinerja (baik kinerja individual, kelompok, maupun organisasi).

“Perilaku organisasi dapat didefinisikan sebagai pemahaman, prediksi, dan manajemen perilaku manusia dalam organisasi.” (Luthans, 2006:20). Perusahaan perlu menyusun strategi agar perilaku organisasi/ perusahaan dapat mendukung segala aktifitas perusahaan agar tercapainya tujuan perusahaan, perilaku organisasi ini merupakan salah satu sub ilmu yang diberkaitan dengan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), dimana MSDM tersebut merupakan “Kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan dan pengunaan sumber daya alam manusia dalam upaya mencapai tujuan individu atapun organisasional.” Yani M. (2012:2).

Menurut Larry L. Cummings yang dikutip oleh Thoha (2012:8), menyatakan bahwa perilaku organisasi merupakan suatu cara berpikir, suatu cara untuk memahami persoalan-persoalan dan menjelaskan secara nyata hasil-hasil penemuan berikut tindakan-tindakan pemecahan.

**2.1.1.2 Unsur-unsur Perilaku Organisasi**

Perilaku organisasi dapat diterapkan secara luas dalam perilaku yang orang-orang semua jenis organisasi seperti bisnis, sekolah dan organisasi jasa, apapun itu, ada kebutuhan untuk memahami perilaku organisasi. Unsur-unsur pokok perilaku organisasi, yaitu:

1. **Orang-orang**

Membentuk sistem sesial intern organisasi, mereka terdiri dari orang-orang dan kelompok, baik yang lebih resmi dan formal.

1. **Struktur**

Menentukan hubungan resmi orang-orang dalam organisasi. Berbagai pekerjaan yang berbeda di perlukan untuk melakukan semua aktivitas organisasi, ada manajer dan pegawai.

1. **Teknologi**

Menyediakan sumber data yang digunakan orang-orang untuk bekerja dan sumber daya itu mempengaruhi tugas yang mereka dapat menghasilkan banyak hal dengan tangan kosong, jadi mereka mendirikan bangunan, merancang mesin, menciptakan proses kerja dan merakit sumber daya.

1. **Lingkungan**

Semua organisasi beroperasi di dalam lingkungan luar, organisasi tidak berdiri sendiri. Ia merupakan bagian dari sistem yang lebih besar yang banyak memuat unsur lain, seperti perintah, keluarga, dan organisasi lainnya. Semua unsur ini saling mempengaruhi dalam suatu sistem yang lebih besar yang banyak memuat unsur lain. Seperti pemerintah, keluarga, dan organisasi lainnya. Semua unsur ini saling mempengaruhi dalam suatu sistem yang rumit yang menjadi corak hidup seseorang.

**2.1.1.3 Prinsip Dasar Perilaku Organisasi**

1. **Manusia berbeda perilaku** adalah suatu kemampuan manusia yang berbeda-beda dengan banyaknya perbedaan maka dapat mengkombinasikan sebuah pemikiran-pemikiran yang dapat di pergunakan untuk menyerap informasi dan kecerdasan seseorang yang bekerja sama di dalam suatu organisasi.
2. **Kebutuhan yang berbeda,** kebutuhan pada manusia yang berbeda-beda sangat bermanfaat untuk memahami konsep perilaku seseorang di dalam organisasi, hal tersebut dapat dipergunakan untuk kebutuhan fisiologis dan kebutuhan keamanan yang berorientasi tujuan di dalam kerja sama organisasi.
3. **Membuat pilihan untuk bertindak**, dalam organisasi seseorang membuat pilihan untuk rasional dalam bertindak sebagai suatu pilihan perilaku, dengan pelayanan yang akurat maupun berjalan sesuai aturan-aturan yang berada di dalam organisasi.
4. **Mengalami lingkungan dan pengalaman,** memahami lingkungan adalah suatu proses aktif, dimana seseorang mencoba membuat lingkungannya itu mempunyai arti bagi individu. Dan pengalaman sebagai usaha untuk mengevaluasi apa yang sudah di alami supaya menjadi lebih baik, hal tersebut sangat perlu karena pengalaman seseorang itu berbeda-beda dalam suatu organisasi perlu di selaraskan agar berjalannya suatu organisasi menjadi lebih meningkat dan menghasilkan proses kinerja yang baik.
5. **Reaksi senang atau tidak senang**, perasaan senang dan tidak senang Orang –orang jarang bertindak netral mengenai suatu hal yang mereka ketahui dan alami, mereka jadi cenderung untuk mengevaluasi sesuatu yang di alami dengan cara senang dan tidak senang. Perasaan senang dan tidak senang ini akan menjadikan seseorang berbuat yang berbeda dengan orang lain di dalam rangka menanggapi suatu hal, seseorang bisa puas mendapatkan gaji tertentu karena bekerja di suatu tempat tertentu, orang lain pada tempat yang sama merasa tidak puas.

Kepuasan dan ketidakpuasan ini di timbulkan karena adanya perbedaan dari sesuatu yang di terima dan suatu penghargaan yang di harapkan seharusnya di terima sehingga timbullah rasa puas terhadap hasil yang di terima.

1. **Sikap dan perilaku seseorang**, perilaku seseorang adalah suatu fungsi dari interaksi antara seseorang individu dengan lingkungannya. Sikap suatu rangsangan ketika seseorang berperilaku, dalam organisasi rangsangan dalam kemampuan seseorang adalah suatu pengaruh yang sangat penting dalam pelaksanaan kerja yang dimana berpengaruh pula pada sikap dan perilaku seseorang di dalam suatu organisasi. Pengaruh” itu langsung dari lingkungan kerja hal tersebut dimana dapat membuat perubahan sikap dan perubahan perilaku seseorang, maka terjadi banyak faktor yang mengakibatkan perilaku seseorang berubah karena di pengaruhi oleh kemampuannya dan lingkungan.

**2.1.2 Pengertian Manajemen**

Manajemen memiliki berbagai pengertian, salah satunya menurut Sapre dalam Usman (2013:6) menyatakan bahwa manajemen adalah serangkaian kegiatan yang diarahkan langsung penggunaan sumber daya organisasi secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Berbeda halnya dengan apa yang dikemukakan oleh Engkoswara dkk (2010:85) yang menyatakan bahwa manajemen mengandung pengertian:

1. Sebagai suatu kemampuan atau keahlian yang selanjutnya merupakan cikal bakal manajemen sebagai suatu profesi,manajemen sebagai suatu ilmu menekankan kepada keterampilan dan kemampuan manajerial yang diklasifikasikan menjadi kemampuan atau keterampilan teknikal, manusiawi, dan konseptual.
2. Manajemen sebagai proses yaitu dengan menentukan langkah yang sistematis dan terpadu sebagai aktivitas manajemen.
3. Manajemen sebagai seni tercermin dalam perbedaan gaya (*style*) seseorang dalam menggunakan atau memberdayakan orang lain untuk mencapai tujuan.

Sedangkan menurut Stoner dan Freeman (Safroni, 2012: 44) mengatakan manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian upaya anggota organisasi dan proses penggunaan semua sumber daya organisasi untuk tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Berdasarkan ketiga pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan seni untuk mengatur dan mengelola sumber daya yang ada di dalam suatu organisasi atau perusahaan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi.

**2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi/bidang produksi, pemasaran, keuangan maupun kepegawaian. Bagi manajemen sumber daya manusia, pegawai adalah asset (kekayaan) utama instansi, sehingga harus dipelihara dengan baik. Faktor yang menjadi perhatian dalam sumber daya manusia adalah manusia itu sendiri.

Secara sederhana pengertia Manajemen Sumber Daya Manusia adalah mengelola sumber daya manusia, dari keseluruhan sumber daya yang tersedia dalam suatu organisasi, baik organisasi publik maupun swasta, sumber daya manusia yang paling penting dan sangat menentukan.

Sumber daya manusia adalah satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya. Satu-satunya sumber daya yang memiliki rasio, rasa dan karsa. Semua potensi sumber daya manusia tersebut sangat berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam pencapaian tujuannya. Betapapun majunya teknologi, berkembangya informasi, tersedianya modal dan memadainya bahan, namun jika tampa sumber daya manusia maka akan sulit bagi organisasi untuk mecapai tujuannya. MSDM adalah bagian dari manajemen. Oleh karena itu, teori-teori manajemen umum menjadi dasar pembahasannya. MSDM lebih memfokuskan pembahsannya mengenai pengaturan peranan manusia dalam mewujudkan tujua yang optimal.

Berikut yang dikemukakan beberapa pendapat mengenai manajemen sumber daya manusia, diantaranya seperti yang dikatakan oleh A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2010), menyatakan :

“Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi”.

Menurut Melayu Hasibuan (2012:10) mengemukakan manajemen sumber daya manusia bahwa :

“Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien serta membantu terwujudnya tujuan instansi, pegawai dan masyarakat”.

Menurut Veithzal Rivai (2010:14) menyatakan bahwa, manajemen sumber daya manusia adalah salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Berdasarkan pendapat ketiga para ahli yang telah mengemukakan pendapatnya bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang didalamnya terkandung fungsi-fungsi manajerial dan operasional yang ditujukan agar sumber daya manusia dapat dimanfaatkan seefektif mungkin dan efesien untuk mencapai sasaran yang ditetapkan.

**2.1.2.2 Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Malayu S.P Hasibuan (2012:21) yaitu :

1. Perencanaan *(human resources planning)* adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.
2. Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi *(orgaization chart).*
3. Pengarahan *(directing)* adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.
4. Pengendalian *(controlling)* adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.
5. Pengadaan *(procurement)* adalah prosese penarikan, seleksi, penenmpatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
6. Pengembangan *(development)* adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.
7. Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung *(direct)* dan tidak langsung *(indirect),*uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.
8. Pengintegrasian *(integration)* adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan adan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.
9. Pemeliharaan *(maintenance)* adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.
10. Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplian yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.
11. Pemberhentian *(separation)* adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan.

**2.1.3 Pengertian Kompetensi**

Kompetensi diartikan sebagai kemampuan tenaga kerja dalam menjalankan tugas dan perannya didalam perusahaan yang mempunyai dasar pengetahuan dan kemampuan untuk mendukung dirinya dalam bekerja agar dapat membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Berikut adalah beberapa pengertian kompetensi menurut para ahli :

**Sedarmayanti (2013:126)** menyatakan bahwa :

Kompetensi adalah kecakapan, keterampilan, kemampuan. Kata dasarnya kompeten berarti cakap, mampu atau terampil. Pada konteks manajemen sumber daya manusia, istilah kompetensi mengacu kepada atribut/karakteristik seseorang yang membuatnya berhasil dalam pekerjaan.

**McClelland dalam Veithzal Rivai (2011:299)** menyatakan bahwa :

Kompetensi (*competency*) sebagai karakteristik yang mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik.

**Spencer dan Spencer dalam Palan (2007:6)** menyatakan bahwa :

Kompetensi merujuk kepada karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahua atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul (superior performer) di tempat kerja.

**Spencer and Spencer dalam Wibowo( 2010 : 325 )** menyatakanbahwa :

Kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik  orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu cukup lama.

**Surya Dharma (2013:102)** menyatakan bahwa :

Apa yang dibawa oleh seseorang kedalam pekerjaannya dalam bentuk jenis dan tingkatan perilaku yang berbeda. Ini harus dibedakan dari atribut tertentu (pengetahuan, keahlian dan kepiawaian) yang dibutuhkan untuk melaksanakan berbagai tugas yang berhubungan dengan suatu pekerjaan.

Dari beberapa pengertian diatas dapat diambil kesimpulan bahwa kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki seorang tenaga kerja berupa pengetahuan, kemampuan, keahlian dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan pekerjaannya.

**2.1.3.1 Tipe-tipe Kompetensi**

Beberapa tipe kompetensi pada umumnya dikenal dalam lingkungan organisasi maupun individu. Menurut Donni Juni Priasa (2014:256), tipe-tipe kompetensi yaitu :

1. Kompetensi Perencanaan

Kompetensi yang berkaitan dengan penetapan tujuan, menilai risiko dan mengembangkan urutan tindakan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Komeptensi ini berhubungan segala perencanaan.

1. Kompetensi Mempengaruhi

Kompetensi yang berkaitan dengan pengaruh yang diberikan kepada pegawai yang ada di dalam organiasasi, baik pegawai dalam level staf maupun manajerial. Kompetensi ini berkaitan dengan segala hal yang berkaitan dengan pengaruh terhadap orang lain.

1. Kompetensi Berkomunikasi

Berkaitan dengan kompetensi untuk berbicara, mendengarkan orang lain, melaksanakan komuniasi verbal dan non verbal. Kompetensi ini berhubungan dengan segala hal yang berkaitan dengan komunikasi.

1. Kompetensi Interpersonal

Kompetensi yang berkaitan dengan segala menyangkut empati, persuasi, negosiasi, penyelesaian konflik dan perbedaan.

1. Kompetensi Berfikir

Kompetensi ini berkaitan dengan berfikir strategis, berfikir analisis, berkomitmen terhadap tindakan.

1. Kompetensi Organisasional

Kompetensi yang berhubungan dengan perencanaan pekerjaan, pengorganisasian sumber daya, pengukuran kemajuan, serta pengambilan risiko berkenaan dengan pengambilan keputusan.

1. Kompetensi SDM

Berkenaan dengan kompetensi dalam mengembangkan, memotivasi dan meningkatkan kinerja dan produktivitas kerja SDM.

1. Kompetensi kepemimpinan

Kompetensi yang berhubungan dengan kecakapan dalam memposisikan diri, pengembangan organisasional, mengelola transisi, membangun visi, serta memberikan arahan kepada pegawai lainnya.

1. Kompetensi Pelayanan

Kompetensi ini berkenaan dngan kemampuan untuk mengidentifikasi dan melayani pelanggan, baik eksternal maupun internal.

1. Kompetensi Bisnis

Kompetensi yang berkenaan dengan aspek financial, penciptaan system kerja, serta pengambilan keputusan strategis.

1. Kompetensi Manajemen Individu

Kompetensi yang berhubungan dengan memotivasi diri, bertindak dengan percaya diri, serta mengelola pembelanjaan diri secara mandiri.

1. Kompetenis Teknis

Berkenaan dengan kompetensi dalam mengerjakan tugas kantor, berkerja dengan teknologi mesin, serta menyelesaikan tugas dengan baik.

**2.1.3.2 Tujuan Kompetensi**

Agar kompetensi dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, maka semua pegawai yang ada di dalam organisasi harus mengetahui tentang tujuan dari kompetensi itu sendiri. Menurut Hutapea dsn Nuriani (2010:16) terdapat beberapa tujuan kompetensi yang dapat menunjang pencapaian tujuan organisasi, yaitu :

1. Pembentukan Pekerjaan (*Job Design*)

Kompetensi teknis dapat digunakan untuk menggambarkan fungsi, peran dan tanggung jawab suatu pekerjaan di suatu organisasi. Besarnya fungsi, peran dan tanggung jawab tersebut tergantung dari tujuan perusahaan, besar kecilnnya perusahaan, tingkat atau level pekerjaan dalam organisasi serta jenis usaha. Sedangkan kompetensi perilaku digunakan untuk menggambarkan tuntutan pekerjaan atas perilaku pemangku jabatan agar dapat melaksanakan pekerjaa tersebut dengan prestasi luar biasa.

1. Evaluasi Pekerjaan (*Job Evaluation*)

Kompetensi dapat dijadikan suatu faktor pembobot pekerjaan, yang digunakan untuk mengevaluasi pekerjaan. Pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan serta tantangan pekerjaan merupakan komponen yang membiarkan pors terbesar dalam menentukan bobot suatu pekerjaan. Pengetahuan dan keterampilan tersebut adalah komponen dasar pembentuk kompetensi.

1. Rekruitmen dan Seleksi (*Recruitment and Selection*)

Pembentukan organiasasi biasanya diikuti dengan pembentukan pekerjaan serta penentuan persyaratan atau kualifikasi seseorang yang layak melaksanakan pekerjaan tersebut. Kompetensi dapat digunakan sebagai salah satu komponen dalam persyaratan jabatan, yang kemudian dijadikan pedoman untuk penyelesaian calon pegawai yang akan menduduki jabatan atau melaksanakan perkejaan tersebut.

1. Pembentukan dan Pengembangan Organisasi (*Organization Development and Design*)

Organisasi yang kukuh adalah organisasi yang mempunyai kerangka fondasi yang kuat. Kekuatan kerangka dan fondasi ditentukan oleh kemampuan teknis, nilai atau budaya organisasi serta semangat kerja atau motivasi orang-orang yang bekerja dalam organisasi. Kompetensi dapat menjadi fondasi yang kuat untuk pembentukan dan pengembangan organisasi kearah organisasi yang produktif dan kreatif.

1. Membentuk dan Memperkuat Nilai dan Budaya Organisasi (*Company Culture*)

Peran kompetensi perilaku sangat diperlukan untuk membentuk dan mengembangkan nilai budaya perusahaan (*culture*) system budaya kerja yang produktif. Pembentukan nilai-nilai yang produktif dalam organisasi akan mudah tercapai apabila pemilihan nilai-nilai budaya perusahaan sesuai dengan kompetensi inti organisasi.

1. Pembelajaran Organisasi (*organizational Learning*)

Peran kompetensi bukan hanya untuk menambah pengetahuan dan keterampilan, melainkan juga untuk membentuk karakter pembelajaran yang akan menopang proses pembelajaran yang berkesinambungan.

1. Manajemen Karir dan Penilaian Potensi Pegawai (*Career Management and Employe’s Assessment*)

Kerangka dan tindakan kompetensi dapat digunakan untuk membantu organisasi menciptakan pengembangan ruang karir bagi karyawan untuk mencapai jenjang karir yang sesuai dengan potensi yang dimiliki.

1. Sistem Imbal Jasa (*Reward System*)

Sistem imbal jasa akan memperkuat dan diperkuat oleh kerangka pekerjaan yang berbasis kompetensi. Artinya, pemberian imbalan jasa yang dihubungkan dengan pencapaian kompetensi individu akan mendukung pelaksanaan system kompetensi yang digunakan oleh organisasi secara keseluruhan. Sebaliknya, system kompetensi yang baik akan membantu mengefektifkan system imbal jasa yang berlaku dalam perusahaan.

**2.1.3.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompetensi**

Kompetensi pegawai memang dianggap yang paling penting dalam organisasi untuk menetukan kualitas kerja pegawai ang dapat menunjang pencapaian organisasi. Meskipun demikian bukan berarti kompetensi tidak dapat dipengaruhi oleh faktor apaun. Michael Zwell 2000 : 56-68 (dalam Wibowo 2010:102) menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu :

1. Keyakinan dan Nilai-nilai

Keyakinan seseorang terhadap dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, merekea tidak akan berusaha berfikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu. Untuk itu, setiap orang harus berfikir positif baik tentang dirinya atau tentang orang lain dan menunjukan ciri orang yang berfikir kedepan.

1. Keterampilan

Keahlian memainkan peran dikebanyakan kompetensi. Pengembangan keterampilan yang secara spesifik berkaitan dengan kompetensi dapat berdampak baik pada budaya organisasi dan kompetensi invidual.

1. Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya. Orang yang pekerjaannya memerlukan sedikit pemikiran strategis kurang mengembangkan kompetensi dari pada mereka yang telah menggunakan pemikiran strategis bertahun-tahun. Pengalaman merupakan elemen kompetensi yang penting, tetapi untuk menjadi ahli tidak cukup dengan pengalaman

1. Karakteristik Kepribadian

Kepribadian bukanlah sesuatu yang tidak dapat berubah. Kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Orang meresponse dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitar. Walupun dapat berubah, kepribadian cenderung berubah dengan tidak mudah. Tidaklah bijaksana mengharapkan orang memperbaiki kompetensinya dengan mengubah kepribadiannya.

1. Motivasi

Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat memberikan pengaruh positiv terhadap motifasi seseorang bawahan.

1. Isu Emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Misal, takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian, semubanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif.

1. Kemampuan Intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti, pemikiran analitis, dan pemikiran konseptual.

**2.1.3.4 Dimensi dan Indikator Kompetensi**

Didalam perubahan mengenai dimensi dan indikator kompetensi, peneliti mengambil data secara langsung dari perusahaan PT. Pindad karena tidak mengacu pada dimensi dan indikator menurut para ahli melainkan memiliki aturan sendiri dalam dimensi dan indikator. Adapun dimensi dan indikator sebagai berikut :

1. *Value Driven*

Nilai-nilai penting yang harus dimiliki oleh karyawan untuk mendukung

visi dan misi yang dikeluarkan oleh perusahaan.

1. Integritas (*Integrity*)
2. Belajar berkelanjutan (*Continuous Learning*)
3. Unggul (*Excellent*)
4. Kesehatan, Keselamatan dan Lingkungan Kerja (*Health, Safety & Environment*)
5. Kompetensi Inti

Tingkat kemampuan untuk mencapai standar kompetensi yang harus dimiliki oleh karyawan.

1. Komitmen terhadap organisasi (*Organizational Commitment*)
2. Inovasi (Innovation)
3. Kerja Sama (*Team Work*)
4. Membangun Hubungan (*Building Realtionship*)
5. Kompetensi Spesifik

Kemampuan tertentu yang digunakan untuk menunjang keberhasilan dalam suatu bisnis

1. Strategi Perusahaan (*Organization Strategy*)
2. Fokus Bisnis (*Business Focus*)
3. Kepemimpinan (*leadership*)
4. Mengembangkan orang (*Development People*)
5. Membuat keputusan (*Decision Making*)

**2.1.4 Kompensasi**

Kompensasi merupakan hal yang penting, yaitu sebagai dorongan atau motivasi utama seorang karyawan untuk bekerja. Hal ini berarti bahwa karyawan menggunakan pengetahuan, keterampilan, tenaga dan waktu bukan semata-mata ingin membuktikan atau mengabdikan diri pada perusahaan, tetapi ada tujuan lain yaitu mengharapkan imbalan atau balas jasa atas hasil yang telah diberikan. Selain itu, kompensasi yang diberikan kepada karyawan juga berpengaruh pada kondisi kerja karyawan.

Kompensasi ditetapkan berdasarkan kesepakatan antara perusahaan dengan karyawan, dalam hal tertentu, pemerintah memfasilitas sebagai pembuat kebijakan atau regulasi dibidang ketenaga kerjaan. Hal ini berarti bahwa dalam menerapkan kompensasi terdapat dua kepentingan yang harus diperhatikan yaitu kepentingan organisasi dan kepentingan karyawan.

Kompensasi perlu dibedakan dengan gaji dan upah, karena konsep kompensasi tidak sama dengan konsep gaji dan upah. Gaji dan upah merupakan salah satu bentuk nyata atas pemberian kompensasi. Bentuk kompensasi bukan hanya berupa upah dan gaji, tetapi ada banyak contohnya seperti tunjangan dan sebagainya.

Menurut Sedarmayanti (2014:239) kompensasi merupakan sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atas kerja mereka. Pendapat tersebut selaras dengan apa yang dikatakan oleh Bernadi dan Rusell yang diterjemahkan oleh Agus Maulana (2012:273), *compensation refers to all forms of financial returns and tangible benefits that employees receive as part of an employment relationship*. (Kompensasi mengacu pada semua bentuk pengembalian keuangan dan manfaat nyata bahwa karyawan menerima sebagai bagian dari hubungan kerja). Sedangkan Ardana (2012:153) berpendapat bahwa “kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atas kontribusinya kepada perusahaan atau organisasi”.

Berdasarkan beberapa definisi diatas, peneliti menarik kesimpulan bahwa kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa yang berbentuk uang, barang langsung ataupun tidak langsung yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atas kontribusinya kepada perusahaan.

Dengan demikian kompensasi mempunyai arti yang sangat luas, selain terdiri dari gaji dan upah, dapat pula berbentuk fasilitas-fasilitas, tunjangan-tunjangan, dan masih banyak lagi yang lainnya yang dapat dinilai dengan uang serta cenderung diterima oleh karyawan secara tetap dengan tujuan menjaga kualitas kerja dan dapat diartikan juga sebagai alat untuk memancing gairah kerja yang tinggi.

**2.1.4.1 Jenis-jenis Kompensasi**

Menurut Gary Dessler (diterjemahkan oleh Paramita Rahayu, 2011: 46), kompensasi mempunyai dua komponen, yaitu sebagai berikut:

1. Pembayaran uang secara langsung (*direct financial payment*) dalam bentuk gaji, dan insentif atau bonus/komisi
2. Pembayaran tidak langsung (*inderect payment*) dalam bentuk tunjangan dan asuransi.
   * + 1. **Tujuan Kompensasi**

Tujuan Kompensasi menurut Malayu S.P. Hasibuan (2010:121), adalah sebagai berikut :

1. Ikatan Kerjasama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerjasama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha atau majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

1. Kepuasan Kerja

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

1. Pengadaan Efektif

Pengadaan karyawan akan efektif jika dibarengi dengan program kompensasi yang menarik. Dengan program pemberian kompensasi yang menarik, maka calon karyawan yang berkualifikasi baik dengan kemampuan dan keterampilan tinggi akan muncul, sesuai dengan kriteria yang ditetapkan perusahaan.

1. Motivasi

Kompensasi yang layak akan memberikan rangsangan serta memotivasi karyawan untuk memberikan kinerja terbaik dan menghasilkan produktivitas 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.

1. 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.

1. Disiplin

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

1. Pengaruh Serikat Pekerja

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

1. Pengaruh Pemerintah

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

* + - 1. **Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompensasi**

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi besar kecilnya tingkat kompensasi. Hal ini perlu mendapat perhatian supaya prinsip pengupahan adil dan layak lebih baik dan kepuasan kerja dapat tercapai. Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi menurut Mangkunegara (2001:84), adalah sebagai berikut:

1. Faktor Pemerintah

Peraturan pemerintah yang berhubungan dengan penentuan standar gaji minimal, pajak penghasilan, penetapan harga bahan baku, biaya transportasi/ angkutan, inflasi maupun devaluasi sangat mempengaruhi perusahaan dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai.

1. Penawaran bersama antara perusahaan dan pegawai

Kebijakan dalam penentuan kompensasi dapat dipengaruhi pula pada saat terjadinya tawar menawar mengenai besarnya upah yang harus diberikan perusahaan kepada pegawainya. Hal ini terutama dilakukan oleh perusahaan dalam merekrut pegawai yang mempunyai keahlian dalam bidang tertentu yang sangat dibutuhkan perusahaan.

1. Standar dan biaya hidup pegawai

Kebijakan kompensasi perlu mempertimbangkan standar dan biaya hidup minimal pegawai. Hal ini karena kebutuhan standar pegawai harus terpenuhi. Dengan terpenuhinya kebutuhan standar pegawai dan keluarganya, maka pegawai akan merasa aman. Terpenuhinya kebutuhan dasar dan rasa aman pegawai akan memungkinkan pegawai dapat bekerja dengan penuh motivasi untuk mencapai tujuan perusahaan.Banyak penelitian yang menunjukkan adanya korelasi yang tinggi antara motivasi kerja pegawai dan prestasi kerjanya, ada korelasi positif antara motivasi kerja dengan pencapaian tujuan perusahaan.

1. Ukuran perbandingan upah

Kebijakan dalam penetuan kompensasi dipengaruhi pula oleh ukuran besara kecilnya perusahaan, tingkat pendidikan pegawai, masa kerja pegawai. Artinya, perbandingan tingkat upah pegawai perlu memperhatikan tingkat pendidikan, masa kerja, dan ukuran perusahaan.

1. Permintaan dan persediaan

Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu mempertimbangkan tingkat persediaan dan permintaan pasar. Artinya, kondisi pasar pada saat itu perlu dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan tingkat upah pegawai.

1. Kemampuan membayar

Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu didasarkan pada kemampuan perusahaan dalam membayar pegawai. Artinya, jangan sampai menentukan kebijakan kompensasi di luar batas kemampuan yang ada pada perusahaan

Selain itu menurut Hasibuan (2013:128) faktor-faktor yang mempengaruhi pemberian kompensasi antara lain:

1. Penawaran dan permintaan tenaga kerja
2. Kemampuan dan Kesediaan Perusahaan
3. Serikat Buruh dan Organisasi karyawan
4. Produktivitas kerja Karyawan
5. Pemerintah dengan UU dan Kepres
6. Biaya Hidup atau Cost of Living
7. Posisi Jabatan Karyawan
8. Pendidikan dan pengalaman kerja
9. Kondisi Perekonomian nasional

**2.1.4.4 Dimensi dan Indikator Kompensasi**

Menurut Nawawi (2010:316-317) ganjaran atau penghargaan sebagai kompensasi harus dibedakan jenis-jenisnya, yaitu:

1. Kompensasi Langsung

Penghargaan atau yang dibayar secara tetap. Penghargaan atau ganjaran berfungsi sebagai jaminan kelangsungan hidup yang layak bagi karyawan yang dinilai dalam bentuk uang yang ditetapkan menurut suatu persetujuan. Komponen kompensasi langsung yaitu:

1. Gaji

Gaji merupakan imbalan finansial yang dibayarkan kepada karyawan setiap bulannya, seperti tahunan, bulanan, mingguan. Gaji merupakan balas jasa dari perusahaan dan diterima oleh karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan jasa dalam mencapai tujuan perusahaan.

1. Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena hasil kinerjanya melebihi standar dari kedudukannya di dalam perusahaan.

1. Tunjangan

Setiap tambahan benefit yang ditawarkan dari perushaaan untuk para pekerja, misalnya seperti pemakaian kendaran perusahaan, makan siang gratis, bunga pinjaman rendah atau tanpa bunga, jasa kesehatan, bantuan liburan dan skema pembelian saham.

1. Kompensasi Tidak Langsung

Kompensasi tidak langsung adalah pencapaian bagian keuntungan lainnya untuk karyawan diluar gaji dan upah tetap, bisa berupa uang dan barang. Komponen kompensasi tidak langsung :

1. Jaminan kesehatan dan Kesejahteraan Kerja

Jaminan kesehatan dan kesejahteraan kerja dapat berupa asuransi jiwa, asuransi kesehatan, biaya rumah sakit, dan jaminan sosial lainnya yang diberikan oleh perusahaan untuk karyawan.

1. Pelayanan bagi pekerja

Progran pelayanan untuk para pekerja yang diberikan tanpa adanya jasa atau prestasi dalam melaksanakan pekerjaannya. Dapat berupa dana bantuan belajar, program pemberian pinjaman (kredit), bantuan hukum.

1. Promosi jabatan

Perpindahan yang ditujukan untuk memperbesar kesempatan mendapatkan posisi yang lebih tinggi dari sebelumnya.

**2.1.5 Motivasi**

Motivasi merupakan salah satu faktor penting dalam menciptakan kinerja pegawai, karena motivasi mempunyai pengaruh langsung terhadap pegawai didalam menyelesaikan pekerjaan yang pada akhirnya aka meningkatkan kinerja perusahaan. Suatu motivasi dikatakan baik apabila pegawai dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman dan nyaman. Oleh karena itu penentuan dan kegiatan penciptaan motivasi kerja yang baik akan sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan. Sebaliknya apabila karyawan tidak mempunyai motivasi akan dapat menurunkan semangat kerja dan akhirnya dapat menurunkan kinerja pegawai.

Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan, daya penggerak atau kekuatan yang menyebabkan suatu tindakan atau perbuatan. Kata *movere,* dalam bahasa Inggris sering disamakan dengan *motivation* yang berarti pemberian motif atau hal yang menimbulkan dorongan. Pemberian motivasi kepada pegawai dapat mempengaruhi aktivitas bagi perusahaan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Tumbuhnya motivasi dikarenakan oleh 2 faktor yaitu faktor internal dan eksternal. Faktor internal yang terjadi pada diri pegawai menjadi suatu proses kearah pencapaian tujuan pengelolaan sumber daya manusia sedangkan faktor eksternal terjadi karena adanya dorongan dari pihak luar yang dapat menimbulkan ambisi terhadap seseorang. Untuk keberhasilan pengelolaan, perlu pemahaman terhadap keinginan pegawai sebagai manusia yang memiliki harapan dan perlu pemahaman terhadap kebutuhan setiap individu yang terlibat di dalamnya yang dapat mendorong atau memotivasi kegiatan kerja mereka.

**2.1.5.1 Pengertian Motivasi Kerja**

Motivasi kerja merupakan masalah kompleks dalam organisasi, karena kebutuhan dan keinginan setiap anggota organisasi berbeda satu dengan yang lainnya. Motivasi kerja terbentuk dari sikap pegawai dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan atau instansi. Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakan diri pegawai yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental pegawai yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai hasil kerja yang maksimal.

Di bawah ini beberapa pengertian dari motivasi kerja menurut beberapa ahli, diantaranya :

Menurut **Siagian (2012:138)**, menyatkan :

“Motivasi sebagai daya dorong yang mengakibatkan seseorang ingin dan rela untuk menggerakan kemampuan, tenaga dan waktunya dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya”.

Menurut **McClelland, dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2011:94)** menyatakan : “motivasi merupakan kondisi jiwa yang mendorong seseorang dalam mencapai prestasinya secara maksimal”.

**Melayu S.P Hasibuan (2011:143)** menyatakan :

“motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka ingin bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan”.

Berdasarkan definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan suatu keahlian dalam mengarahkan atau mengendalikan dan menggerakan seseorang untuk melakukan tindakan akan perilaku yang diinginkan berdasarkan sasaran yang sudah ditetapkan untuk mencapai tujuan tertentu.

**2.1.5.2 Teori Motivasi Kerja**

Ada beberapa teori motivasi yang dikemukakan oleh para ahli, diantaranya adalah sebagai berikut ; (Siagian, 2013 :287)

1. **Hierarki Teori Kebutuhan (*Hierarchical of Needs Theory*)**

Teori motivasi Maslow ini dinamakan “*A theory of human motivation*”. Teori ini berarti seorang berperilaku/bekerja, karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhannya. Maslow berpendapat kebutuhan yang diinginkan seesorang berjenjang, artinya bila kebutuhan yang pertama telah terpenuhi, maka kebutuhan tingkat kedua akan menjadi yang utama dan seterusnya samapi tingkat kebutuhan kelima. Teori motivasi yang dikembangkan Maslow menyatakan bahwa setiap diri manusia itu terdiri atas lima tingkatan atau hierarki kebutuhan, yaitu :

1. Kebutuhan Fisiologis (*Ph*ysiological *Needs*), seperti : kebutuhan makan minum, perlindungan fisik, bernafas, dsb.
2. Kebutuhan Rasa Aman (*Safety Needs*), yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan dan lingkungan hidup. Tidak dalam arti fisik semata, melainkan mental, psikologikal dan intelektual.
3. Kebutuhan Sosial (*Social Needs*), berarti kebutuhan untuk merasa memiliki yaitu kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, berafiliasi, berinteraksi dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.
4. Kebutuhan Pengakuan (*Eksteem Needs*), yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain, otonomi dan pencapaian dan faktor-faktor penghargaan eksternal seperti status, pengakuan dan perhatian.
5. Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self-Actualization Needs*), yaitu dorongan sesuai dengan kecakapan meliputi pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang dan pemenuhan diri sendiri. Kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, potensi, kebutuhan untuk berpendapat dengan menggunakan ide-ide dan memberi kritik terhadap sesuatu. Jadi menurut Maslow jika ingin memotivasi seeorang, anda perlu memahami sedang berada pada anak tangga manakah orang itu dan memfokuskan pada pemenuhan kebutuhan-kebutuhannya atau kebutuhan diatas tingkat itu.

Aktualisasi Diri

Penghargaan

Sosial

Keamanaan

Psikologis

Gambar 2.1

Hierarki Kebutuhan Maslow

1. **Teori Clyton Aldefer (Teori “ERG”)**

Teori ERG merupakan refleksi dari nama tiga dasar kebutuhan, yaitu :

1. *Existance Needs.* Kebutuhan ini berhubungan dengan fisik dari eksistensi pegawai, seperti : makan, minum, pakaian, bernafas, gaji, keamanan dan kondisi kerja.
2. *Relatedness Needs.* Kebutuhan interpersonal, yaitu : kepuasan berinteraksi dalam lingkungan kerja.
3. *Growth Needs.* Kebutuhan untuk mengembangkan dan meningkatkan pribadi. Hal ini berhubungan dengan kemampuan atau skill.
4. **Teori Herzberg (Teori Dua Faktor)**

Menurut Herzberg, ada dua macam faktor kebutuhan yang diinginkan oleh seseorang, yaitu :

1. *Maintenance Factors* (Faktor Pemeliharaan)

Faktor ini berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman dan kesehatan badan. Kebutuhan ini meliputi : balas jasa, kondisi kerja fisik, tunjangan, dsb.

1. *Job Content*

Kebutuhan ini meliputi serangkaian kondisi intrinsik, jika terdapat dalam pekerjaan akan menggerakan tingkat motivasi yang kuat, maka dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik.

1. **Teori Keadilan**

Teori ini menyebutkan bahwa seseorang yang memiliki sifat untuk menyetarakan antara usaha yang telah dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi dengan imbalan yang diterimanya. Jika imbalan yang diterima dirasakan kurang adil, maka kemungkinan mereka akan meminta imbalan yang lebih besar atau memberikan usaha yang lebih sedikit untuk organisasinya.

1. **Teori Harapan**

Menurut Victor H.Vroom motivasi merupakan akibat suatu hasil dari yang ingin dicapai oleh seseorang dan perkiraan yang bersangkutan bahwa tindakannya akan mengarah kepada hasil yang diinginkannya. Teori ini memfokuskan pada tiga hubungan, antara lain :

1. Hubungan upaya kinerja.
2. Hubunga kinerja ganjaran.
3. Hubungan ganjaran tujuan.

Teori harapan ini membantu para pegawai dalam menentukan hal-hal yang diinginkan serta menunjukan cara-cara yang paling tepat untuk mewujudkan keinginannya.

1. **Teori Penguatan dan Modifikasi Perilaku**

Teori motivasi ini menyebutkan bahwa yang mempengaruhi motivasi seorang bukan hanya kebutuhan, tetapi juga faktor-faktor dari luar dirinya. Manusia cenderung akan mengulangi hal yang dapat memberikan keuntungan bagi dirinya dan menghindari hal yang dapat merugikan, dimana hal tersebut bisa jadi merubah perilaku asal dari individu tersebut.

1. **Teori Kaitan Imbalan dengan Organisasi**

Teori ini sebenarnya adalah menyebutkan hasil dari penyempurnaan teori-teori sebelumnya oleha para ahli. Pada teori ini dihasilkan faktor-faktor eksternal dan internal yang apabila berinteraksi secara positif maka akan menghasilkan motivasi kerja yang tinggi pada diri pegawai. Faktor eksternal tersebut antara lain : jenis dan sifat pekerjaan, kelompok kerja dimana seseorang bergabung, organisasi tempat bekerja, situasi lingkungan pada umumnya dan sistem imbalan yang berlaku dan cara penerapannya. Faktor internal yang dimaksud antara lain ; persepsi seseorang mengenai diri sendiri, harga diri, harapan pribadi, kebutuhan keinginan, kepuasan kerja dan prestasi kerja yang dihasilkan.

1. **Teori Kebutuhan Berprestasi (McClelland Theory of Needs)**

Teori ini dikemukakan oleh David Mc.Clelland, ia berpendapat bahwa seseorang akan memiliki motivasi tinggi jika didasari oleh “*Need for Achievemen*” (nAch), “*Need for Power*” (nPo) dan “*Need for Affilliation*” (nAff). *Need for Achievement* berarti bahwa seseorang selalu ingin dipandang berhasil dalam hidupnya, dengan keberhasilan yang dimilikinya secara pasti bahwa segala kebutuhannya akan bisa dipenuhi. Keberhasilan yang dimaksud juga dapat berlaku dalam berumah tangga.

*Need for Power* memiliki arti bahwa seseorang memiliki kebutuhan untuk mempengaruhi orang lain dan berusaha untuk menguasai orang lain. Orang dengan nPo yang tinggi akan cenderung tidak terlalu peduli dengan pekerjaan yang tidak dapat memperbesar kemungkinannya untuk memperluas kekuasaan dan kemungkinan untuk dapat mempengaruhi orang lain.

*Need for Affilliation* memiliki arti bahwa setiap orang memiliki kebutuhan akan lingkungan yang bersahabat dan dapat bekerja sama dalam beroganisasi. Kebutuhan berafiliasi akan membuat seseorang cenderung menghilangkan suasana yang berpotensi menyebabkan persaingan, namun hal ini tentunya tidak akan menghambat keberhasilan seseorang dalam bekerja karena tentunya keterampilan dalam bekerja sama yang baik menjadi salah satu faktor seseorang dapat bekerja lebih baik.(Toha, 2012:235).

1. **Teori X dan Teori Y Mc.Gregor**

Douglas Mc. Gregor Mengasumsikan dua pandang yang berbeda mengenai manusia. Teori X ditandai dengan hal negatif, sedangakan teori Y ditandai dengan hal positif. Mc. Gregor menyimpulkan bahwa pandangan seorang manajer mengenai kodrat manusia didasarkan pada suatu pengelompokan.

Menurut teori X ada empat pengandaian, yaitu :

1. Rata-rata pegawai malas dan tidak suka bekerja.
2. Umunya pegawai tidak berambisi untuk mencapai prestasi dan selalu menghindarkan tanggung jawabnya.
3. Pegawai lebih suka dibimbing, perintah dan diawasi dalam melaksanakan pekerjaannya.
4. Lebih mementingkan diri sendiri dan tidak memperdulikan tujuan organisasi.

Kontras dengan hal negatif, ada empat pengandaian positif atau teori Y yang dikemukakan oleh Mc. Gregor, yaitu :

1. Pegawai dapat menganggap kerja sama wajarnya dengan bermain dan beristirahat.
2. Pegawai lebih bertanggung jawab dan berambisi untuk maju dengan mencapai kerja yang optimal.
3. Pegawai selalu berusaha mencapai sasaran organisasi dan mengembangkan dirinya untuk mencapai sasaran itu.
4. Memiliki kemampuan yang inovatif dan kreatif dalam memecahkan masalah atau menyelesaikan tugas-tugasnya.
   * + 1. **Jenis-jenis Motivasi Kerja**

Ada dua jenis motivasi menurut Malayu Hasibuan (2011:150) yaitu sebagai berikut :

1. Motivasi Positif

Motivasi positif maksudnya manajer memotivasi bawahannya dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan motivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat, karena pada umumnya senang menerima hal-hal yang baik.

1. Motivasi Negatif

Motivasi negatif maksudnya manajer memotivasi bawahannya dengan memberikan sebuah ancaman hukuman kepada mereka yang kerjanya kurang baik. Dengan motivasi negatif ini semangat kerja bawahannya dalam jangka waktu pendek akan meningkat, karena adanya rasa takut akan hukuman yang diterima, tetapi untuk jangka waktu panjang akan berakibat kurang baik.

* + - 1. **Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja**

Dimensi yang dipakai sebagai panduan dalam penelitian ini mengacu pada teori McClelland dalam Siagian (2011:287-294) yang menyatakan tentang Teori Tiga Kebutuhan yang mempengaruhi motivasi, yaitu kebutuhan berprestasi (*Need of Achievement*) (*nAch*), kebutuhan berkuasa (*Need of Power*) (*nPo*), kebutuhan berafiliasi (*Need of Affilliation*) (*nAff*). Maka dari ketiga dimensi tersebut didapatlah indikator-indikator motivasi kerja sebagai berikut :

1. Kebutuhan berprestasi (*Need of Achievement*)
2. Memiliki inovasi dalam bekerja.
3. Dorongan untuk mengambil resiko dalam pekerjaan.
4. Kebutuhan berkuasa (*Need of Power*)
5. Keinginan untuk mempengaruhi karyawan lain.
6. Posisi dalam kelompok.
7. Kebutuhan berafiliasi (*Need of Affilliation*)
8. Hubungan organisasi.
9. Keinginan untuk bekerja sama.

**2.1.6 Kinerja**

Merupakan suatu gambaran mengenai tingat pencapaian peaksanaan suatu kegiatan kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, visi serta organisasi. Baik atau buruknya kinerja dinyatakan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik sesuai harapan/target.

**2.1.6.1 Pengertian Kinerja Pegawai**

Kinerja berhubungan dengan hasil pekerjaan yang telah dicapai. Pencapaian hasil kinerja yang optimal dapat menciptakan atau mencapai tujuan dari perusahaan.

Berikut ini adalah beberapa pengertian kinerja pegawai yang dikemukakan oleh beberapa ahli :

**Mangkunegara (2011:67)** mendefinisikan :

“Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

**Hasibuan (2014:94)** mendefinisikan :

“Kinerja suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan pengalaman, kesungguhan serta waktu.” Tugas-tugas yang dibebankan yang didasarkan atas kecakapan.

**Sedarmayanti (2013:260)** mendefinisikan :

“Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.”

Berdasarkan dari pengertian beberapa para ahli yang disebutkan oleh Mangkunegara (2011:67), Hasibuan (2014:94) dan Sedarmayanti (2013:260), maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil akhir kerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan atau karyawan sesuai dengan tanggung jawabnya berdasarkan kemampuan dan keahlian yang dimilikinya juga disertai dengan semangat kerja untuk mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

**2.1.6.2 Langkah – langkah Peningkatan Kinerja Pegawai**

Kinerja pegawai harus ditingkatkan agar tujuan dari perusahaan dapat dicapai sesuai dengan apa yang telah direncanakan sebelumnya dalam mendapatkan hasil yang maksimal. Langkah-langkah dalam meningkatkan kinerja karyawan memiliki berbagai cara, namun menurut Mangkunegara (2011:22-23) mengatakan dalam rangka peningkatan kinerja terdapat tujuh langkah yang dapat dilakukan untuk merubah kinerja supaya lebih baik dalam hal yang dibutuhkan oleh karyawan yaitu sebagai berikut :

1. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja, yang dapat dilakukan melalui tiga cara, yaitu :
2. Mengidentifikasikan masalah melalui data dan informasi yang dikumpulkan terus-menerus mengenai fungsi-fungsi bisnis.
3. Mengidentifikasikan masalah melalui pegawai.
4. Memperhatikan masalah yang ada.
5. Mengenai kekurangan dan tingkat keseriusan, dimana untuk memperbaiki keadaan tersebut diperlukan beberapa informasi, antara lain :
6. Mengidentifikasikan masalah setepat mungkin.
7. Menentukan tingkat keseriusan masalah dengan mempertimbangkan harga yang harus dibayar.
8. Mengidentifikasikan rencana tindakan untuk menanggulangi penyebab kekurangan tersebut.
9. Melakukan rencana tindakan tersebut.
10. Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum.

**2.1.6.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja, faktor-faktor yang menjadi penentu pencapaian prestasi kerja atau kinerja individu dalam organisisasi menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2010:16-17) adalah sebagai berikut :

1. Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

1. Faktor Lingkungan Organisasi

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, autoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

Dari pendapat di atas dapat dijelaskan, bahwa faktor individu dan faktor lingkungan organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

* + - 1. **Langkah-langkah Penilaian Kinerja**

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2011:22), dalam rangka peningkatan kinerja paling tidak terdapat dua langkah yang harus dilakukan sebagai berikut :

1. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja, dapat dilakukan dengan cara :
2. Mengidentifikasi masalah melalui data dan informasi yang dikumpulkan.
3. Terus-menerus mengenai fungsi bisnis.
4. Mengidentifikasi masalah melalui yang ada.
5. Memperhatikan masalah yang ada.
6. Mengenai kekurangan dan tingkat keseriusan, untuk memperbaiki keadaan ini diperlukan berbagai informasi antara lain :
7. Mengidentifikasi masalah setepat mungkin.
8. Menentukan tingkat keseriusan dengan mempertimbangkan harga yang harus dibayar apabila tidak ada kegiatan dan harga yang harus dibayar bila ada campur tangan dan penghematan yang diperoleh apabila ada penutupan kekurangan kerja.
9. Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan sistem maupun yang berhubungan dengan pegawai itu sendiri.
10. Mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi kekurangan tersebut.
11. Melakukan rencana tindakan tersebut.
12. Melakukan evaluasi apakah masalah sudah teratasi atau belum.
13. Mulai dari awal bila perlu.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2011:158), ada 23 cara untuk meningkatkan kinerja pegawai, yaitu :

1. Membuat pola fikir yang modern.
2. Kenali manfaat.
3. Kelola kerja.
4. Bekerjalah bersama karyawan.
5. Rencanakan secara tepat dengan sasaran jelas.
6. Satukan sasaran karyawan.
7. Tentukan insentif karyawan.
8. Jadilah orang yang mudah ditemani.
9. Berfokus pada komunikasi.
10. Melakukan tatap muka.
11. Hindari risiko pemeringkatan.
12. Jangan melakukan penggolongan.
13. Persiapkan penilaian.
14. Awali tinjauan secara benar.
15. Kenali sebab.
16. Mengakui keberhasilan.
17. Gunakan komunikasi yang kooperatif.
18. Berfokus pada perilaku dan hasil.
19. Perjelas kinerja.
20. Perlakukan konflik dengan apik.
21. Gunakan disiplin bertahap.
22. Kinerja dokumen.
23. Kembangkan karyawan.
    * + 1. **Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan**

Berdasarkan uraian diatas dimensi dan indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini mengadaptasi dari teori dan pendapat ahli. Indikator yang digunakan dalam A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2011:67) sebagai berikut :

1. Kualitas kerja

Menunjukan hasil kerja yang dicapai dari segi ketepatan, ketellitian dan keterampilan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam panyelesaian suatu pekerjaa yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

1. Kerapihan
2. Hasil kerja
3. ketelitian
4. Kuantitas kerja

Menunjukan hasil kerja yang dicapai dari segi keseluruhan atau hasil tugas-tugas rutinitas dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas itu sendiri. Semakin baik kuantitas kerja dalam memenuhi target akan mempercepat dalam pencapaian tujuan.

1. Kecepatan
2. Kemampuan
3. Tanggung jawab

Menyatakan kemampuan karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjannya.

1. Mengambil keputusan
2. Hasil kerja
3. Kerjasama

Suatu bentuk interaksi sosial di mana tujuan anggota kelompok yang satu berkaitan erat dengan tujuan anggota kelompok yang lain atau tujuan kelompok untuk mencapai tujuan bila bersama.

1. Menjalin kerjasama
2. Kekompakan
3. Inisiatif

Yakni bersemangat dalam menyelesaikan tugasnya, serta kemampuan dalam membuat suatu keputusan yang baik tanpa adanya pengarahan terlebih dahulu.

1. Kemampuan

**2.1.7 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu yang digunakan penulis adalah sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang sejenis. Kajian yang digunakan yaitu mengenai kompetensi, peran kepemimpinan dan motivasi kerja yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Berikut ini adalah tabel perbandingan penelitian terdahulu yang mendukung penelitian penulis :

**Tabel 2.1**

**Penelitian Terdahulu**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Penulis dan judul penelitian** | **Hasil penelitian** | **Variabel yang diteliti** | **Perbedaan** |
| 1 | Arif Triyanto Sudarwati (2014)  Pengaruh kompetensi dan penghargaan terhadap motivasi kerja karyawan PT KAI di Stasiun Sragen. (Jurnal Paradigma) | Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kompetensi terhadap motivasi kerja karyawan | 1. Adanya kesamaan dalam meneliti mengenai kompetensi 2. Adanya kesamaan dalam meneliti mengenai motivasi kerja | Tidak meneliti mengenai penghargaan |
| 2 | Suryati (2013)  Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja Karyawan | Terdapat pengaruh positif cukup kuat antara kompensasi dengan motivasi kerja pegawai | 1. Adanya kesamaan dalam meneliti mengenai kompensasi motivasi kerja | Tidak ada perbedaan |
| 3 | Rangga Mahardika,  Djamhur Hamid,  Ika Ruhana (2013)  Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Krayawan di PT. AXA Fiancial Indonesia | Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT.AXA Financial Indonesia | 1. Adanya kesamaan dalam meneliti mengenai motivasi kerja 2. Adanya kesamaan dalam meneliti mengenai kinerja karyawan | Tidak meneliti kompetensi dan kepemimpinan |
| 4 | Witri Rahima (2015)  Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja Karyawan Hotel Pangeran Beach Padang | Hasil penelitian ini menunjukan pengaruh yang positif dan signifikan antara kompensasi dengan motivasi kerja karyawan di Hotel Pangeran Beach Padang. | 1. Ada kesamaan variabel Kompensasi dan Motivasi Kerja Karyawan | Tidak meneliti kompetensi dan kinerja |
| 5 | Sihabudin (2016)  Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi  Terhadap Motivasi Kerja di PT Hamatetsu Indonesia.  (Jurnal Manajemen & Bisnis Kreatif) | Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompetensi terhadap Motivasi Kerja | 1. Ada kesamaan meneliti tentang kompetensi dan motivasi kerja | Tidak meniliti tentang kepemimpinan |
| 6 | Harry Murti, Veronika Agustini Srimulyani  Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Variabel Pemediasi Kpuasan Kerja pada PDAM Kota Madiun.  (Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi) | Adanya ketidakpengaruhan antara motivasi terhadap kinerja | 1. Sama meniliti tentang motivasi dan kinerja pegawai | Tidak meneliti tentang kompetensi dan kepemimpinan |
| 7 | Sri Rahardjo (2014)  *“The Effect of Competence, Leadership and Work Environment Toward Motivation and its Impact in the Performance of Teacher of Elementary School in Surakarta City, Central Java, Indonesia (International Journal of Advance Reaserch in Management and Social Science)* | 1. *Competence and leadership do not effect the motivation of teacher of elementary school in Surakarta.* 2. *Competence does not effect rhe performance of teacher of elemntary school in Surakarta City* 3. *Competence does not effect the performace without teacher motivation. Leadership influential significantly effect the performace without motivation* 4. *The finding in this study is that work environment influence significantly to motivation and impact on performace* | Persamanaan mengenai kompetensi, motivasi dan kinerja | Tidak meneliti variabel lingkungan kerja dan kepemimpinan |
| 8 | Anny Kusumo Laminingrum (2014)  *Influence Of Compensation On Employee Motivation ToWork On Basic Social Services Bureau*  *At The Regional Secretariat of West Java Province* | *It’s interesting to study the effect of compensation the work motivation At The Regional Secretariat of West Java Province* | Sama meneiliti mengenai kompensasi dan motivasi kerja | Tidak meneliti kompetensi |
| 9 | Kiruja EK & Elegwa Mukuru (2013)  “*Effect of Motivation on Employee Performance in Public Middle Level Technical Training Institute in Keny*” (ISSN) | *The research result showed that employee motivation influence employee performance of Public Middle Level Technical Training Institutions in Kenya.* | Persamaan dalam meneliti motivasi dan kinerja | Tidak meneliti mengenai kompensasi dan kompetensi |

Bedasarkan tabel 2.1 dapat dilihat bahwa ada beberapa penelitian yang dilakukan sebelumnya mengenai pengaruh kompetensi dan kompensasi terhadap peningkatan motivasi kerja yang berimplikasi pada kinerja karyawan.

* 1. **Kerangka Pemikiran**

Perkembangan suatu perusahaan dilihat dari sudut pandang beban tugas, perkembangan teknologi dan metode kerja yang baru harus mendapatkan tanggapan berupa perhatian dan respon dari pihak perusahaan. Oleh sebab itu pemberdayaan pegawai yang akan diberi wewenang dan tanggung jawab perlu diperhatikan mengenai kompetensi untuk dapat menyelesaikan beban yang dikerjakannya. Untuk mendukung perkembangan kompetensi karyawan harus didukung pula oleh kompensasi yang sesuai dan memadai, karena dengan demikian bahwa kompensasi dapat dijadikan sebagai alat untuk meningkatkan motivasi dalam bekerja. Karyawan yang memiliki kompetensi yang baik akan meningkatkan kinerjanya dan berdampak pula terhadap perusahaan untuk jangka panjangnya khususnya di PT. Pindad Bandung.

Setiap perusahaan menginginkan pencapaian tujuan yang telah direncanakan dengan matang pada awal terbentuknya atau berdirinya bisnis yang dijalani. Suatu perusahaan dapat dilihat baik atau tidaknya tergantung bagaimana cara pengelolaannya terutama pada sumber daya manusia, karena untuk menjadikan suatu bisnis dapat berjalan dengan lancar dan sesuai dengan harapan harus ditopang dengan keahlian karyawan. Hal tersebut bertujuan untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia maupun kinerja perusahaan.

Kompetensi dan kompensasi motivasi kerja yang baik merupakan faktor kunci utama dalam menentukan langkah untuk mencapai tujuan perusahaan.

* + 1. **Hubungan Kompetensi dengan Kompensasi**

Untuk mendukung keberhasilan perusahaan harus ditopang dengan sumber daya manusia yang baik dan berkualitas, hal tersebut dapat dilihat dari bagaimana dan seberapa cepat dalam menyelesaikan suatu persoalan. Dalam mencapai tujuan utama di suatu perusahaan terdapat faktor yang mempengaruhi berjalannya kegiatan bisnis yaitu karyawan yang memiliki kompetensi memadai yang meliputi kemampuan, keterampilan dan pengetahuan dalam mengerjakan tugasnya. Dengan sumber daya manusia yang menjadi modal utama perusahaan dalam membangun keberhasilan perusahaan lalu ditunjang juga oleh kompensasi untuk menjaga gairah kerja karyawan agar tetap terjaga. Besaran kompensasi yang diterima sesuai dengan kemampuan dan tanggung jawab diberikan oleh pihak perusahaan.

Dengan didukung penelitian yang dilakukan oleh Widyatmini (2008), dengan judul hubungan kepemimpinan, kompensasi dan kompetensi terhadap kinerja pegawai dinas kesehatan Kota Depok, dengan hasil penelitian ini menunjukan bahwa ada terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompetensi dan kompensasi.

* + 1. **Pengaruh Kompetensi Terhadap Motivasi Kerja**

Kompetensi pegawai yang dimiliki dalam dunia kerja sangat berpengaruh pada berjalannya alur bisnis karena dalam kompetensi mengandung keterampilan, keahlian dan pengetahuan yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk menunjang keberhasilan usaha bisnis. Dengan terpenuhinya kemampuan yang dimiliki oleh karyawan akan menimbulkan semangat kerja yang menjadi motivasi karena adanya kepercayaan diri dalam menyelasaikan sebuah permasalahan yang dihadapi.

Penelitian yang mendukung pada hal ini dilakukan oleh Arif Triyanto Sudarwati (2104) yang berjudul Pengaruh Kompetensi dan Penghargaan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT KAI di Stasiun Sragen. Hasil penelitian menyatakan bahwa ada pengaryh yang positif dan signifikan kompetensi terhadap kinerja karyawan PT KAI di Stasiun Sragen. Ditambah dengan teori pendukung dari Michael Zwell (2005:25) Kompetensi yang berhubungan dengan memimpin organisasi dan orang untuk mencapai maksud, visi, dan tujuan organisasi. Kompetensi ini meliputi; Kepemimpinan visioner, berpikir strategis, orientasi kewirausahaan, manajemen perubahan, membangun komitmen organisasi, membangun fokus dan maksud, nilai-nilai.

* + 1. **Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja**

Pemberian kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan tentu saja tidak dilihat dari berapa lama waktu bekerja tetapi dilihat dari seberapa besar tanggung jawab pekerjaan yang dilaksanakannya. Kompensasi yang diterima oleh karyawan tentu saja dapat menjadi acuan dan alat untuk memotivasi dalam bekerja lebih giat karena hal tersebut adalah salah satu faktor untuk menimbulkan gairah atau semangat dalam bekerja, karena itu dalam memajukan perusahaan yang sedang berjalan dalam orientasi bisnis agar dapat berjalan sesuai dengan harapan harus memperhatikan dan mensejahterakan sumber daya manusia. Meskipun dengan catatan perusahaan harus mengeluarkan sebagian dana untuk diberikan kepada karyawan diluar pendapatan pokok.

Didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Witri Rahima (2010) yang berjudul Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja Karyawan di Hotel Pangeran Beach Padang. Hasil penelitian ini menunjukan pengaruh yang positif dan signifikan antara kompensasi dengan motivasi kerja karyawan di Hotel Pangeran Beach Padang. Hal ini didukung dengan teori menurut Melayu S.P Hasibuan (2011:143)menyatakan bahwa motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka ingin bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan.

* + 1. **Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja**

Karyawan yang mempunyai kompetensi sesuai dengan keahliannya sangat dibutuhkan oleh setiap perusahaan karena perusahaan membutuhkan kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditentukan dan dapat mencapai target bersama.

Selain itu kompensasi juga memiliki peran yang sangat penting dalam kegiatan pekerjaan, karena dengan itu karyawan merasa akan dihargai oleh pihak perusahaan dengan mengorbankan tenaga yang dikeluarkan memiliki hasil untuk mencapai target yang telah ditentukan.

Dengan didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Sihabudin pengaruh kompetensi dan kompensasi tehadap motivasi kerja di PT Hamametsu Indonesia. Kompetensi dan kompensasi terhadap motivasi kerja terdapat pengaruh positif dan signifikan. Dan didukung oleh teori menurut Hasibuan (2010:92) mengemukakan motivasi dari kata latin *movere* yang berarti menggerakan atau mendorong. Didalam konsep manajemen atau konsep manajemen perilaku kata motivasi disefinisikan sebagai upaya untuk memunculkan dari dalam semangat orang lain (bawahan) agar ingin bekerja keras guna mencapai tujuan organisasi melalui pemberian atau penyediaan pemuasan kebutuhan mereka. Seorang manajer harus mengenal konsep motivasi agar manajer juga memahami bahwa bawahan juga orang (manusia) seperti dirinya yang martabat, harga di, kepribadian, emosi, keyakinan, kepercayaan, keinginan dan harapan.

* + 1. **Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Motivasi merupakan hasrat didalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan. Seseorang sering melakukan tindakan untuk suatu hal mencapai tujuan. Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja karyawan, agar mereka bekerja dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

Motivasi seorang berawal dari kebutuhan keinginan dan dorongan untuk bertindak demi tercapainya kebutuhan atau tujuan. Hal ini menandakan seberapa kuat dorongan, usaha, intensitas dan kesediaannya untuk berkorban demi tercapainya tujuan. Dalam hal ini semakin kuat dorongan atau motivasi dan semangat akan semakin tinggi kinerjanya.

Dengan didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rangga Mahardhika (2013) Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Survey Karyawan pada PT. AXA Financial Indonesia Sales Office Malang). Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. AXA Financial Indonesia. Ada juga penelitian yang dilakukan Harry Murti yang berjudul Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Variabel Pemediasi Kepuasan Kerja pada PDAM Kota Madiun. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi dan kinerja. Hal ini didukung dengan teori menurut (Vroom dalam Handoko, 1999) menyatakan faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kemampuan dan faktor motivasi. Berdasarkan uraian kerangka pemikiran, maka dapat dirumuskan paradigma penelitian mengenai pengaruh kompetensi dan kompensasi terhadap motivasi kerja yang berimplikasi pada kinerja sebagai berikut :

Kinerja Karyawan

Hasibuan, Malayu S.P (2011); Mangkunegara, A, A, Anwar Prabu, (2011); Robbins, P. Stephen and Judge, Timothy A. (2008); Sedarmayanti, 2009; Siagian, Sondang P. (2012); Sugiyono, (2010); Umar H. (2008); Veitzhal, Rivai. (2011)

**Manajemen dan Organisasi**

**(Griffin (2008), Robbins (2006)**

Robbin (2000); Munandar (2006); Hani Handoko (2007); Robbins (2006); Mulyana (2006);

**MSDM**

**Kompetensi, Kompensasi, Peningkatan Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan**

APPLIED THEORY

Penelitian Terdahulu

Kompetensi

Motivasi Kerja

Kompensasi

GRAND THEORY

MIDLLE GRAND THEORY

Gambar 2.2

Landasan Teori Keseluruhan

Michael Zwell (2005:25)

**Kompensasi :**

1. Langsung
2. Tidak langsung

**Nawawi (2010:316-317)**

Melayu S.P Hasibuan (2011:143)

Witri Rahima

**Kompetensi :**

1. *Value Driven*
2. Kompetensi Inti
3. Kompetensi Spesifik

**PT. PINDAD**

Rangga Mahardikha

Rangga Mahardhika

Vroom dalam Handoko (1999)

Arif triyanto

Sudarwati

**Motivasi Kerja :**

1. Kebutuhan Berprestasi
2. Kebutuhan Berkuasa
3. Kebutuhan Berafiliasi

**McClelland dalam Siagian (2011:287-294)**

**Kinerja Pegawai :**

1. Kualitas
2. Kuantitas
3. Tanggung Jawab
4. Kerjasama
5. Inisiatif
6. **Anwar Prabu Mangkunegara (2008:67)**

Ida Tafrida (2010)

Gambar 2.3

Paradigma Penelitian

**2.3 Hipotesis**

Berdasarkan paradigma yang disebutkan diatas, maka dapat diambil suatu hipotesis yaitu :

1. Terdapat pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja
2. Terdapat pengaruh kompetensi terhadap motivasi kerja
3. Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan
4. Terdapat pengaruh kompetensi dan kompensasi terhadap motivasi kerja yang berimplikasi pada kinerja karyawan