**BAB II**

**KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

**2.1 Kajian Pustaka**

Pada bab sebelumnya telah diuraikan mengenai latar belakang masalah dan beberapa hal penting lainnya yang dibutuhkan dalam pelaksanaan penelitian ini. Setelah mengetahui uraian dari bab sebelumnya.

 Berdasarkan pada acuan bab sebelumnya, maka pada bab ini akan diuraaikan teori yang berkaitan dengan variabel yang digunakan dalam penelitian. Teori yang akan diuraikan antara lain teori mengenai faktor-faktor motivasi kerja dan komitmen kerja karyawan pada PT. Alvaco Garmindo Kabupaten Bandung. Namun, sebelumnya akan diuraikan mengenai pengantar kajian ilmu pada bidang manajemen sumber daya manusia, dimana kajian ilmu tersebut merupakan topik utama dalam pelaksanaan penelitian ini.

**2.1.1 Manajemen**

Manajemen adalah proses yang dilakukan untuk mewujudkan tujuan organisasi melalui rangkaian kegiatan berupa perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian orang-orang serta sumber daya organisasi lainnya (Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah, 2006:6).

 *Management consists of many activities, including making decisions, giving orders, establishing policies, providing work and rewards and hiring people to carry out policies* (Carter, 2006:1). Artinya manajemen terdiri dari bergbagai kegiatan, termasuk membuat keputusan, member perintah, menetapkan kebijakan, menyediakan pekerjaan dan penghargaan dan melaksanakan kebijakan dari pekerjaan.

 *Management is defined as 1) the pursuit of organizational goals efficiently and effectively, 2) integrating the work of people through and 3) planning, organizing, leading, and controlling the organization’s resources* (Angelo Kinicki *and* Brian K. Williams, 2003:5). Artinya manajemen didefinisikan sebagai 1) tujuan organisasi secara efisien dan efektif, 2) mengintegrasikan pekerjaan dan 3) perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian sumber daya organisasi.

 Berdasarkan pengertian-pengertian diatas dapat disimulkan bahwa manajemen adalah suatu proses yang melibatkan kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian yang dilakukan untuk mencapai sasaran atau tujuan perusahaan dan organisasi.

**2.1.1.1 Pengertian Manajemen**

 Manajemen adalah suatu ilmu yang mempelajari secara komprehensif tentang bagaimana mengarahkan dan mengelola orang-orang dengan berbagai latar belakang yang berbeda-beda dengan tujuan yang diinginkan (dalam Irham Fahmi, 2011:2).

Beberapa pendapat para ahli mengenai definisi manajemen sebagai berikut :

Menurut (Ricky W. Griffin dalam Irham Fahmi, 2011) :

Manajemen merupakan suatu rangkaian aktivitas termasuk perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian.

Menurut (George R. Terry dan Leslie W. Rue dalam irham Fahmi, 2011) :

Manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata.

Menurut (James A.F. Stoner dalam Irham Fahmi, 2011) :

Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pemimpinan dan pengendalian upaya anggota organisasi dan penggunaan semua sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dari beberapa definisi yang telah dipaparkan di atas maka penulis menyimpulkan bahwa manajemen adalah suatu kegiatan yang dilakukan untuk mengarahkan, mengendalikan, mengawasi serta mengatur suatu organisasi agar dapat mencapai tujuan yang diinginkan bersama.

**2.1.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (goal) bersama perusahaan. Kajian MSDM menggabungkan beberapa bidang ilmu seperti psikologi, sosiologi, dll.

**2.1.1.3 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

 Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berkaitan dengan kebijakan dan praktek-praktek yang perlu dilaksanakan oleh manajer mengenai aspek–aspek SDM dari manajemen kerja. Beberapa pengertian MSDM menurut para ahli antara lain Amstrong (1994) (dalam Alwi, 2008:42)menyatakan MSDM adalah bagaimana orang-orang dapat dikelola dengan cara yang terbaik dalam kepentingan organisasi. Sedangkan menurut Kenooy (1990) (dalam Alwi, 2008:44), MSDM merupakan suatu metode untuk memaksimumkan hasil dari sumber daya tenaga kerja dengan mengintegrasikan MSDM ke dalam strategi bisnis. Menurut Storey (1995) (dalam Alwi, 2008:46), MSDM adalah pendekatan yang khas terhadap manajemen tenaga kerja yang berusaha mencapai keunggulan kompetitif melalui pengembangan strategi dari tenaga kerja yang mampu dan memiliki komitmen tinggi dengan menggunakan tatanan kultur yang *integrated, structural* dan teknik-teknik personel.

Dari pengertian tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia yaitu suatu metode pengelolaan sumber daya manusia didalam sebuah organisasi agar mampu mencapai tujuan dari organisasi secara maksimal melalui pengembangan sumber daya manusia itu sendiri.

**2.1.2 Pengertian Motivasi Kerja**

Motivasi merupakan hasrat di dalam seseorang menyebabkan orang tersebut melakukan suatu tindakan.

Robbins dan Judge (alih bahasa Diana Angelica dkk., 2008:223) mengemukakan:

Motivasi kerja merupakan proses yang menghasilkan suatu intensitas, arah dan ketekunan individu dalam usaha untuk mencapai suatu tujuan. Kunci dalam motivasi kerja ialah ketiga unsur hasil dari proses motivasi kerja yang difokuskan.

Intensitas menyangkut pada seberapa kerasnya seorang pegawai berusaha. Intensitas yang tinggi tidak akan membawa hasil yang diinginkan kecuali jika upaya tersebut diarahkan pada pencapaian tujuan organisasi. Upaya yang diarahkan dengan konsisten menuju pencapaian tujuan organisasi akan menghasilkan ketekunan. Ketekunan merupakan ukuran seberapa lama pegawai dapat mempertahankan usahanya.

Mangkunegara (2012:61) juga mengemukakan:

Motivasi adalah“kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan”.

Dari beberapa pengertian diatas menunjukkan bahwa motivasi kerja ialah kondisi atau energi karyawan yang menghasilkan suatu sikap untuk mengerahkan seluruh kemampuannya dalam mencapai tujuan organisasi dalam upaya memenuhi beberapa kebutuhan individual.Terdapat beberapa teori yang menggambarkan konsep-konsep motivasi kerja.

**2.1.2.1 Jenis-jenis Motivasi**

Jenis-jenis motivasi dapat dikelompokan menjadi dua jenis yaitu sebagai berikut:

1. Motivasi Positif (Insentif positif)

Manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan motivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat, karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja.

1. Motivasi Negatif (Insentif negatif)

Manajer memotivasi bawahannya dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah). Dengan memotivasi negatif ini semangat kerja bawahan dalam waktu pendek akan meningkat, karena takut hukuman.

Penggunaan kedua motivasi tersebut haruslah diterapkan kepada siapa dan kapan agar berjalan efektif merangsang gairah bawahan dalam bekerja.

**2.1.2.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja**

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan diantaranya :

1. Faktor Ekstrinsik

Faktor ekstrinsik yaitu faktor pendorong yang datang dari luar diri seseorang terutama dari organisasi tempat kerjanya. Faktor ekstrinsik mencakup :

1. Kebijakan perusahaan

Aspek ini berhubungan dengan pengorganisasian dan manajemen perusahaaan yang teratur, peraturan dan administrasi perusahaan. Sehingga karyawan dapat mengikuti seluruh peraturan perusahaan yang ada dan dapat berkontribusi secara positif pada perusahaan tersebut.Budaya perusahaan adalah kombinasi dari perspektif bisnis strategis dan manusiaPengelolaan sumber daya, berakibat pada perilaku manajer dan karyawan yang memadai.Di satu sisi, itu bisa menjadi sumber kekuatan organisasi dan pembawanyakeunggulan kompetitif; Di sisi lain, hal itu mungkin menghambat perkembanganOrganisasi atau bahkan bisa menjadi sumber kehancuran.

 Manajer perusahaan menyadari bahwa budaya perusahaan bisa menjadi sumber keunggulan kompetitif, terutama jika dianggap berharga, jarang, sulitdimasukkan ke dalam manajemen strategisnya. Budaya perusahaan semacam itu kombinasi perspektif bisnis strategis dan manajemen sumber daya manusia, mengakibatkan perilaku manajer dan karyawan yang memadai. Budaya perusahaan mencerminkan karakter perusahaan, keseluruhan suasana, lingkungan, kehidupan batin mempengaruhi pemikiran dan perilaku kolaborator perusahaan.

1. Hubungan kerja

Hubungan kerja yang terjadi antara pengusaha dengan pekerja beberapa pengertian, yaitu:

1. Dalam Pasal 1 ayat (15) Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan disebutkan bahwa “hubungan kerja adalah hubungan antara pengusaha dengan pekerja/buruh berdasarkan perjanjian kerja yang mempunyai unsur pekerjaan, upah, dan perintah”.
2. Menurut Lalu Husni dalam bukunya (2010:39)yang disebut dengan “hubungan kerja adalah hubungan antara pekerja dengan pengusaha yang terjadi setelah adanya perjanjian kerja”.

Hubungan antara para manajer dan karyawan mereka harus ditangani secara efektif apabila para karyawan dan organisasi ingin sukses bersama. Apakah beberapa karyawan diwakili oleh suatu serikat pekerja atau tidak, hak karyawan harus disampaikan. Merupakan suatu hal yang penting untuk mengembangkan, mengkomunikasikan, dan meng-*update* kebijakan dan prosedur sumber daya manusia sehingga para manajer dan karyawan sama-sama tahu apa yang diharapkan.Hubungan kerja di dalam organisasi mempunyai tujuan terciptanya kemudahan serta kalancaran pelaksanaan tugas pekerjaan setiap orang dan setiap unit karena adanya kesadaran bahwa setiap orang atau unit lain serta timbulnya semangat saling bantu.

Didalam pemeliharaan hubungan kerja terdapat tiga unsur, yaitu :

1. Kerja : didalam hubungan kerja harus ada pekerja tertentu sesuai perjanjian karena itulah hubungan ini dinamakan hubungan kerja.
2. Upah : setiap hubugan kerja selalu menimnulkan hak dan kewajiban diantara kedua belah pihak dengan berimbang. Dalam hubungan kerja upah adalah merupakan salah satu unsur pokok yang menandai adanya hubungan kerja. Pengusaha berkewajiban membayar upah dan pekerja berhak atas upah dari pekerjaan yang dilakukannya.
3. Perintah : didalam hubungan kerja harus ada unsure perintah yang artinya yang satu pihak berhak memberikan perintah dan pihak yang lain berkewajiban melaksanakan perintah. Dalam hal ini pengusaha berhak memberikan perintah kepada pekerja dan pekerja berkewaiban mentaati perintah tersebut.

Ada pula tujuan pemeliharaan hubungan kerja, diantaranya :

1. Untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan
2. Meningkatkan disiplin dan menurunkan absensi karyawan
3. Meningkatkan loyalitaas dan menurukan turn-over karyawan
4. Memberikan ketenangan, keamanan, dan kesehatan karyawan
5. Meningkatkan kesejahteraan karyawan dan keluarganya
6. Memperbaiki kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan
7. Mengurangi konflik serta menciptakan suasana yang harmonis
8. Mengefektifkan pengadaan karyawan
9. Kompensasi

Kompensasi ditinjau dari sudut pandang perusahaan merupakan unsur biaya yang dapat mempengaruhi posisi persaingan perusahaan, proses rekrutmen, dan tingkat perputaran karyawan. Sedangkan ditinjau dari sudut pandang karyawan merupakan unsur pendapatan yang mempengaruhi gaya hidup, status, harga diri, dan perasaan karyawan terhadap perusahaan untuk tetap bersama perusahaan atau mencari pekerjaan lainnya. Selain itu juga merupakan alat manajemen bagi perusahaan untuk meningkatkan motivasi kerja, meningkatkan produktivitas, dan mempengaruhi kepuasan kerja.

Beberapa ahli mengungkapkan pendapat mengenai pengertian kompensasi, yaitu sebagai berikut :

Menurut Ardana (2012:153) ;

“Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atas kontribusinya kepada perusahaan atau organisasi”.

Menurut Hasibuan (2013:117) :

“Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang lngsung ataupun tidak langsung yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan atas yang diberikan kepada perusahaan”

Menurut sastrohadiwiryo dalam bukunya Yuniarsih (2011:125) :

“Kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para tenaga kerja, karena para tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang ditetapkan”.

Berdasarkan definisi para pakar tersebut penulis menyimpulkan bahwa kompensasi merupakan unsur biaya pengeluaran bagi perusahaan yang dikeluarkan sebagai balas jasa pada karyawan atas pengorbanan sumberdaya (waktu, tenaga, dan pikiran) serta kompetensi (pengetahuan, keahlian, dan kemampuan) yang telah mereka curahkan selama periode waktu tertentu sebagai sumbangan pada pencapaian tujuan organisasi dan diterimakan karyawan sebagai pendapatan yang merupakan bagian dari hubungan kepegawaian yang dikemas dalam suatu sistem imbalan jasa.

Adapun tujuan kompensasi menurut H. Malayu S.P. Hasibuan (2002:120) adalah sebagai berikut:

1. Ikatan Kerja Sama. Dengan pemberian kompensasi terjadilah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.
2. Kepuasan Kerja.Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.
3. Pengadaan Efektif. Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan akan lebih mudah.
4. Motivasi. Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.
5. 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.
6. Disiplin.Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar, maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari dan mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.
7. Pengaruh Serikat Buruh.Dengan program kompensasi yang baik, pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.
8. Pengaruh Pemerintah. Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum), maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

2. Faktor Intrinsik

 Faktor intrinsik yaitu faktor daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing karyawan, berupa :

a**.** Prestasi Kerja

Pada dasarnya tujuan bersama yang diwujudkan oleh organisasi adalah mencari keuntungan. Oleh karena itu, diperlukan karyawa-karyawan yang mempunyai kinerja (prestasi kerja) yang tinggi, karena dalam kenyataan sehari-hari, perusahaan sesungguhnya bahwa mengharapkan prestasi atau hasil kerja terbaik dari para karyawannya (Sutrisno, 2009).

Menurut Bernardin dan Russel (dalam Sutrisno, 2009) menyatakan :

“Prestasi kerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu”.

Menurut Mangkunegara (2013:67) mengatakan :

“Prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya”.

Menurut Cooper (dalam Samsudin, 2005) mengungkapkan :

“Prestasi kerja sebagai berikut, “*A general term appliedto part or all of the conduct or activities of an organization over period of time, often with reference to some standard such as past projected cost, an efficiency base, management responsibility or accountability, or the like*”. Artinya, prestasi kerja adalah tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai oleh seseorang, unti atau divisi dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasa-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang dari pelaksanaan tugas serta segala tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja.

Indikator-indikator Prestasi Kerja Karyawan untuk mengetahui prestasi kerja karyawan diperlukan ukuran atau indikator-indikator yang jelas. Nasution (2000:99) menyatakan bahwa ukuran yang perlu diperhatikan dalam prestasi kerja antara lain :

1. Kualitas kerja.

Kriteria penilaiannya adalah ketepatan kerja, keterampilan kerja, ketelitian kerja, dan kerapihan kerja.

1. Kuantitas kerja.

Kriteria penilaiannya adalah kecepatan kerja.

1. Disiplin kerja.

Kriteria penilaiannya adalah mengikuti instruksi atasan, mematuhi peraturan perusahaan, dan ketaatan waktu kehadiran.

1. Inisiatif.

Kriteria penilaiannya adalah selalu aktif atau semangat menyelesaikan pekerjaan tanpa menunggu perintah atasan artinya tidak pasif atau bekerja atas dorongan dari atasan.

1. Kerjasama.

Kriteria penilaiannya adalah kemampuan bergaul dan menyesuaikan diri serta kemampuan untuk memberi bantuan kepada karyawan lain dalam batas kewenangannya.

c. Pengembangan karyawan

Individu dituntut untuk mengembangkan dan merealisasikan kompetensinya secara penuh. Organisasi atau perusahaan akan memanfaatkan kompetensi yang dimiliki oleh individu untuk mengembangkan karirnya.

Pengembangan karyawan adalah proses mengidentifikasi potensi pegawai, dan materi serta menerapkan cara-cara yang tepat untuk mengembangkan potensi tersebut. Secara umum, proses pengembangan dimulai dengan mengevaluasi kinerja pegawai. Proses ini lazim disebut sebagai penilaian kinerja (*performance appraisal*). Dari hasil penelitian kinerja ini kita mendapatkan masukan yang menggambarkan profil kemampuan pegawai (baik potensinya maupun kinerja aktualnya). Dari masukan inilah kita mengidentifikasi berbagai metode untuk mengembangkan potensi yang bersangkutan.

**2.1.2.3 Tujuan Motivasi**

Menurut Suntoyo (2012:17), tujuan diberikannya motivasi kepada karyawan antara lain:

1. Mendorong semangat dan gairah karyawan
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
3. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan
5. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
6. Menciptakan suasana dan hubungankerja yang baik
7. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan
8. Meningkatkan kesejahteraan karyawan
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas dan pekerjaannya

**2.1.2.4 Teori-teori Motivasi kerja**

Menurut Husein Umar dalam Sunyoto Danang (2012:192) teori motivasi pada dasarnya dibedakan menjadi dua, yaitu teori motivasi kepuasan dan teori motivasi proses.

1. Teori kepuasan *(content theory)*

Teori ini mendasarkan pada faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu sehingga mereka mau melakukan aktivitasnya, jadi mengacu pada diri seseorang. Teori ini mencoba mencari tahu tentang kebutuhan apa yang dapat memuaskan dan yang dapat mendorong semangat kerja seseorang.

1. Teori motivasi dari Maslow

 Menurut ini kebutuhan dan kepuasan pekerja identic dengan kebutuhan biologis dan psikologis, yaitu berupa material maupun non-material.Dasar teori ini adalah bahwa manusia merupakan mahkluk yang keinginannya tak terbatas, alat motivasinya adalah kepuasan yang belum terpenuhi serta kebutuhannya berjenjang.Atas dasar asumsi di atas. Kebutuhan manusia menurut Maslow dalam Sunyoto Danang (2012:194) adalah sebagai berikut :

1. Kebutuhan fisiologis *(physiological needs)*

Kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan manusia yang paling dasar yang merupakan kebutuhan untuk dapat hidup seperti makanan, minuman, oksigen, tidur dan sebagainya.

1. Kebutuhan rasa aman *(safety needs)*

Kebutuhan ini meliputi keamanan dan perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja, jaminan akan berlangsung pekerjaanya, dan jaminan akan hari tuanya pada saat mereka tidak lagi bekerja.

1. Kebutuhan social *(social needs)*

Meliputi kebutuhan untuk persahabatan, afiliasi, dan interaksi yang lebih erat dengan orang lain. Dalam organisai akan berkaitan dengan kebutuhan akan adanya kelompok kerja yang kompak, supervise yang baik.

1. Kebutuhan penghargaan *(esteem needs)*

Kebutuhan ini meliputi kebutuhan keinginan untuk dihormati, dihargai atas prestasi seseorang, pengakuan atas factor kemampuan dan keahlian seseorang serta efektivitas kerja seseorang.

1. Kebutuhan aktualisasi diri

Merupakan dorongan untuk menajdi seseorang atau sesuai ambisinya yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri.

1. Teori motivasi dari ERG*(Existence, Relatedness, and Growth)* dari Clayton Alfeder.

Sebagaimana halnya teori-teori kebutuhan, teori ERG dari Clayton Alfeder sependapat bahwa orang cenderung meningkat kebutuhannya sejalan dengan terpuaskannya kebutuhan di bawahnya. Menurut ERG ada 3 kelompok kebutuhan yang utama, yaitu :

1. Kebutuhan akan keberadaan *(existence needs)*

Kebutuhan ini berhubungan dengan kebutuhan dasar termasuk juga kebutuhan fisiologis yang di dalamnya meliputi kebutuhan makan, minum, pakaian, perumahan dan keamanan.

1. Kebutuhan akan afilasi *(relatedness needs)*

Kebutuhan ini menekankan akan pentingnya hubungan antara individu dan juga hubungan bermasyarakat tempat kerja di perusahaan tersebut.

1. Kebutuhan akan pertumbuhan *(growth needs)*

Keinginan akan pengembangan potensi dalam diri seseorang untuk maju dan menigkatkan kemampuan pribadinya.

1. Teori motivasi dari Mc. Clelland

Teori ini menyatakan bahwa seseorang bekerja memiliki energy potensial yang dapat dimanfaatkan tergantung pada dorongan motivasi, situasi, dan peluang yang ada. Mc. Clelland meneliti tiga jenis kebutuhan, yaitu :

1. Kebutuhan akan prestasi, ciri-cirinya:

Orang yang memiliki kebutuhan prestasi tinggi memiliki rasa tanggung jawab terhadap pelaksanaan suatu tugas, Orang yang memiliki kebutuhan akan prestasi yang tinggi dan ia memiliki suatu keinginan besar untuk dapat berhasil dalam menyelesaikan pekerjaanya, Orang yang melilih kebutuhan prestasi tinggi memiliki keinginan untuk bekerja keras guna memperoleh tanggapan atau umpan balik atas pelaksanaan tugasnya.

1. Kebutuhan akan afiliasi,ciri-cirinya:

Mereka memiliki suatu keinginan dan mempunyai perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan dimana mereka bekerja dan mereka cenderung berusaha membina hubungan social yang menyenangkan dan rasa saling membantu dengan orang lain.

1. Kebutuhan akan kekuasaan, ciri-cirinya:

Keinginan untuk memengaruhi secara langsung terhadap orang lain, keinginan untuk mengadakan pengendalian terhadap orang lain, adanya suatu upaya untuk menjaga hubungan pimpinan pengikut, dan mereka pada umumnya berusaha mencari posisi pimpinan.

1. Teori Dua Faktor dari Herzberg

Sebenarnya teori ini merupakan pengembangan dari teori hierarki kebutuhan maslow. Menurut teori pemeliharaan motivasi ini ada dua faktor yang mempengaruhi kondisi pekerjaan seseorang, yaitu:

1. Faktor pemeliharaan *(maintenance factor)*

Faktor pemeliharaan, juga disebut *hygiene factor,* merupakan faktor yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara keberadaan karyawan sebagai manusia, pemeliharaan ketentraman, dan kesehatan.

Faktor pemeliharaan adalah faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah. Kebutuhan kesehatan ini merupakan kebutuhan yang berlangsung terus-menerus karena kebutuhan ini akan kembali pada titik nol setelah dipenuhi. Misalnya, orang lapar akan makan, kemudian lapar lagi, lalu makan lagi, dan seterusnya. Faktor-faktor pemeliharaan ini meliputi hal-hal kompensasi yang berupa gaji, kebijakan perusahaan (kondisi kerja fisik, kepastian pekerjaan), dan hubungan kerja seperti supervise yang menyenangkan, mobil dinas, rumah dinas. Hilangnya faktor-faktor pemeliharaan ini dapat menyebabkan timbulnya ketidakpuasan dan absennya karyawan, bahkan dapat menyebabkan banyak karyawan yang keluar.

Faktor-faktor pemeliharaan ini perlu mendapat perhatian yang wajar dari pimpinan, agar kepuasan dan kegairahan bekerja bawahan dapat ditingkatkan. Faktor-faktor pemeliharaan bukanlah merupakan motivasi bagi karyawan, tetapi merupakan keharusan yang harus diberikan pimpinan kepada mereka demi kesehatan dan kepuasan bawahan.

1. Faktor motivasi *(motivation factor)*

Faktor pemuas yang disebut juga *motivator*, merupakan faktor pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri orang yang bersangkutan (intrinsik). Faktor motivator ini mencakup prestasi kerja yang diraih, beban kerja (tanggung jawab dalam bekerja), dan pengembangan karyawan (peluang untuk maju, pengakuan orang lain, kemungkinan pengembangan karir).

Faktor motivasi menyangkut kebutuhan psikologis seseorang akan perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan. Faktor motivasi berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan, misalnya kursi yang empuk, ruangan yang nyaman, penempatan yang tepat, dan sebagainya.

1. Teori motivasi proses *(process theory of motivation)*

Teori ini berusaha agar setiap karyawan mau bekerja giat sesuai dengan harapan. Daya penggerak yang memotivasi semangat kerja terkandung dari harapan yang akan diperolehnya. Jika harapan menjadi kenyataan maka karyawan cenderung akan menigkatkan kualitas kerjanya, begitu pula sebaliknya. Ada 3 macam teori proses yang utama. antara lain:

1. Teori harapan *(expectancy theory)*

Teori ini di dasarkan pada 3 komponen, yaitu:

1. Harapan, adalah suatu kesempatan yang disediakan dan akan terjadi karena perilaku.
2. Nilai *(value)* merupakan nilai yang di akibatkan oleh perilaku tertentu.
3. Peraturan, yaitu besarnya probalitas jika bekerja secara efektif maka akan mengarah ke hasil-hasil yang menguntungkan.
4. Teori keadilan

Dalam hal ini suatu keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang, jadi atasan harus bertindak adil terhadap semua bawahannya secara objektif. Dalam teori keadilan, masukan *(inputs)* meliputi faktor-faktor seperti, tingkat pendidikan, keahlian, upaya, masa kerja, kepangkatan dan produktivitas kerja. Sedangkan hasil *(outcome)* adalah semua imbalan yang dihasilkan dari pekerjaan seseorang seperti : gaji, promosi, penghargaan, prestasi dan status.

1. Teori penguatan

Ada tiga jenis penguatan yang dapat dipergunakan manajer untuk memodifikasi motivasi karyawan, yaitu:

1. Penguatan positif, bias penguat premier seperti minuman dan makanan yang memuaskan kebutuhan biologis, ataupun penguatan sekunder seperti penghargaan berwujud hadiah, promosi dan uang.
2. Penguatan negatif, dimana individu akan mempelajari perilaku yang membawa konsekuensi tidak menyenangkan dan kemudia menghindari perilaku tersebut dimasa mendatang.
3. Hukuman, penerapan hukuman dimaksudkan untuk mengurangi atau menghilangkan kemungkinan perilaku yang tidak diinginkan akan diulang kembali.

**2.2 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu yang digunakan oleh 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 faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi meliputi: mengenai kebijakan perusahaan, hubungan kerja, kompensasi, prestasi kerja, pengembangan karyawan. Berikut adalah tabel perbandingan penelitian terdahulu yang mendukung penelitian penulis:

**Tabel 2.1**

**Penelitian Terdahulu**

| **No** | **Penulis dan Judul Penelitian** | **Hasil Penelitian** | **Persamaan** | **Perbedaan** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | Senvoka A, Sambronska, Mitrikova, Matusikova, Mat’kova (2016), Corporate Culture As A Tool For Increasing Employee Motivation | 1. Terdapat hubungan positif antara kebijakan perusahaan dengan motivasi kerja karyawan
 | 1. Sama meneliti tentang motivasi
2. Sama meneliti tentang kebijakan perusahaan
 | **-** |
| 2 | Misbah Irfan, Samreen Lodhi (2015), Impact of Teamwork on Employee Motivation: A Case of Banking Sector of Pakistan | 1. Terdapat pengaruh positif antara hubungan kerja terhadap motivasi
2. Terdapat pengaruh positif antara antara kerja sama tim dalam berbagi gagasan

3.Terdapat pengaruh positif pada kerja sama tim dalam komunikasi terbuka4. Terdapat pengaruh positifMotivasi berdampak pada produktivitas kerja karyawan5. Terdapat pengaruh positif antara Motivasi karyawan berpengaruh terhadap kepuasan kerja | 1. Sama meneliti tentang hubungan kerja
2. Sama meneliti tentang motivasi
 | 1. Tidak meneliti tentang produktivitas kerja
2. Tidak meneliti tentang komunikasi terbuka
 |
| 3 | Maria Ulfa, Kusdi Rahardjo, Ika Ruhana (2013), Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan Studi pada Karyawan Auto 2000 Malang Sutoyo | 1. Terdapat pengaruh positif antara kompensasi dan motivasi kerja
2. Terdapat pengaruh positif antara kompensasi dengan kinerja
3. Terdapat pengaruh positifantara motivasi kerja dengan kinerja
 | 1. Sama meneliti tentang kompensasi
2. Sama meneliti tentang motivasi
 | 1. Tidak meneliti tentang kinerja
 |
| 4 | Chytadiantika Vilmala (2013), Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karywan Pada Pt.Smart Teknik Utama Bandung  | 1. Terdapat pengaruh positif antara prestasi kerja dan motivasi kerja
 | 1. Sama meneiliti tentang prestasi kerja
2. Sama meneliti tentang motivasi
 | - |
| 5 | Muhammad Yusuf, Nuniek Setyo Wardani, Suriadi (2014), Pengaruh Beban  Kerja  Terhadap  Motivasi  Kerja Perawat Di  Puskesmas  Sungai  Durian  Di  Kubu  Raya Tahun 2013 | 1. Terdapat pengaruh positif antara beban kerja dan motivasi kerja
 | 1. Sama meneliti tentang motivasi
 | - |
| 6 | Rita Angelina Da Luz Mota (2014), Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan (Diklat) Terhadap Motivasi Dan Kinerja Pegawai Bagian Administrasi Pada Kantor Kepresidenan Timor-Leste | 1. Terdapat pengaruh positif antara diklat dan motivasi
2. Terdapat pengaruh positif antara diklat dan kinerja
3. Terdapat pengaruh motivasi dan kinerja
 | 1. Sama meneliti tentang diklat
2. Sama meneliti tentang motivasi
 | 1. Tidak meneliti kinerja
 |
| 7 | Rayka Gustiyah (2009), Analisis Faktor-Faktor Yang MempengaruhiMotivasi Kerja Penyuluh PerindustrIan Pada Kantor Dinas Perindustrian Dan PerdAgangan Kota Medan  | 1. Terdapat pengaruh positif aktualisasi diri dan motivasi
2. Terdapat pengaruh positif antara pengakuan diri dan motivasi
3. Terdapat pengaruh positif antara jaminan karir dan motivasi
4. Terdapat pengaruh positif antara kompensasi dan motivasi
5. Terdapat pengaruh positif antara sosial diri dan motivasi
 | 1. Sama meneiliti tentang kompensasi dan motivasi
 | 1. Tidak meneliti tentang aktualisasi diri
2. Tidak meneliti tentang pengakuan diri
3. Tidak meneliti tentangn jaminan karir
4. Tidak meneliti tentang social diri
 |

**2.3 Kerangka Pemikiran**

Kerangka berpikir adalah dasar pemikiraan dari penelitian yang berdasarkan dari fakta-fakta, observasi dan kajian kepustakaan. Kerangka berpikir menjelaskan suatu hubungan dan keterkaitan antar variabel penelitian. Berikut kerangka pemikiran.

 Penelitian yang dilakukan oleh Senvoka A, Sambronska, Mitrikova, Matusikova, dan Mat’kova pada tahun (2016). Yang dimana dalam penelitian tersebut menggunakan Data primer diperoleh dengan metode wawancara, melalui wawancara dengan manajer dari perusahaan yang disurvei dan kuesioner, yang dibagikan secara langsung dan melalui Internet ke karyawan perusahaan yang disurvei. Survei kuesioner difokuskan pada pandangan para manajer dan eksekutif terhadap budaya perusahaan dan dampaknya terhadap meningkatkan motivasi. Kuesioner mencakup empat isu identitas, 22 isuSkala, empat pertanyaan semi tertutup dan 4 pertanyaan pilihan tertutup.Sampel penelitian terdiri dari 68 karyawan perusahaan A, yangmewakili 42,5% dari seluruh karyawan dan 64 karyawan perusahaan B, yangmewakili 49,2% dari seluruh karyawan.tingkat kesalahan sebesar 5% Sebagai output untuk pengolahan statistik. Dari penelitian tersebutmenggunakan jawaban responden. Kuesioner itu didistribusikan ke 200 calon responden, sementara 132 kuesioner dievaluasi.Distribusi responden menurut umur dan jenis kelamin disajikan pada Tabel 1.Survei kuesioner difokuskan pada pendapat para eksekutif dan manajer. Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa perusahaan yang diselidiki A dan B harus bertujuan untuk mempertahankan tingkat sekarang lingkungan kerja, mempromosikan kerja sama tim dalam bentuk partisipasibersama, memperbaiki dampak tanggung jawab manajemen terhadap kinerja karyawan, keterlibatan dengan memperkenalkan peraturan seragam namun juga melalui pendelegasian kepada karyawan, memperbaiki sistem kompensasi karyawan dengan menetapkan kriteria untuk mengalokasikan penghargaan. Salah satu solusinya adalah dengan menciptakan program insentif dari perusahaan, yang merupakan seperangkat tindakan koheren di bidang manajemen masyarakat dan yang dalam menanggapi pengelolaan kegiatan manajemen lainnya bertujuan untuk secara aktif bekerja untuk mempengaruhi perilaku dan menciptakan sikap positif semua karyawan.

 Penelitian yang dilakukan oleh Misbah Irfan, Samreen Lodhi pada tahun 2015. Penelitian ini didasarkan pada studi kerja sama tim dan dampaknya terhadap motivasi kerja karyawan. Keterbatasan berikut ini ditemui beberapa responden resisten menanggapi pertanyaan dari kuesioner karena takut dengan memberikan informasi dapat menempatkan pekerjaan mereka pada risiko, jangka waktu singkat untuk penelitian, ukuran sampel terbatas.Pendekatan yang akan digunakan untuk penelitian ini didasarkan pada pengumpulan data primer dengan menggunakan kuesioner. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah berdasarkan probabilitas sampling. Ukuran sampel terdiri dari 200 sektor perbankan Karachi. Untuk alasan ini sesuai untuk menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif dan analisis deskriptif terhadap data yang digunakan. Data dianalisis melalui statistik deskriptif, korelasi dan regresi. Dan dalam penelitian ini juga menunjukan bahwa adanya hubungan antara teamwork dengan motivasi.

 Penelitian yang dilakukan oleh Maria Ulfa, Kusdi Rahardjo, Ika Ruhana pada tahun 2013 bahwa penelitian ini menggunakan penelitian explanatory dengan latar belakang bahwa untuk mencapai tujuan penelitian adalah untuk menentukan, menggambarkan dan menganalisa kompensasi di perusahaan yang akan memiliki efek pada motivasi kerja dan akan mempengaruhi kinerja karyawan. Populasi dalam penelitian ini adalah semua karyawan AUTO 2000 Malang - Sutoyo, yang berjumlah 103 orang, terbagi dalam 5Tingkat unit. Untuk mengetahui jumlah sampel dari suatu populasi, jika populasi ukurannya diketahui maka rumusnya adalah rumus yang digunakan Slovin, formula Slovin dengan bantuan82 sampel diketahui ada dalam penelitian ini. Dalam penelitian ini para peneliti menggunakan kuantitatif pendekatan penelitian menggunakan analisis deskriptif dan inferensial analisis jalur dan pengujian hipotesis (uji t). Hasil analisis penelitian ini menunjukkan berdasarkan perumusan masalah menyimpulkan bahwa kompensasi variabel dapat secara finansial mampu latihan signifikan dan positif terhadap variabel motivasi yaitu sebesar 0,327.Kompensasi non finansial yang bervariasi dapat meningkatkan efek signifikan dan positif motivasi sebesar 0,226. Kompensasi variabel secara finansial mampu menambah signifikan dan signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan sebesar 0,205. Variabel non finansial kompensasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan sebesar 0, 196. Variabel motivasi berpengaruh signifikan dan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan sebesar 0,363. Ekstrapolasi dasar untuk mencari pengaruh pada kedua, dapat disimpulkan bahwa pengaruh langsung ke depan antara kompensasi terhadap kinerja karyawan lebih kuat dibandingkan dengan pengaruh di tangan kedua di antara kompensasi untuk kinerja karyawan melewati motivasi kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Chytadiantika Vilmala pada tahun 2013. Dalam meningkatkan efisiensi sumber daya manusia, perusahaan perlu mengetahui faktor yang dapat mempengaruhi motivasi dan meningkatkan motivasi karyawan. Dengan menerapkan syarat-syarat penilaian yang benar, karyawan akan cenderung memiliki motivasi yang tinggi terhadap perusahaan. Oleh karena itu, masalah yang telah diidentifikasi dalam penelitian ini adalah (1) Berapa besar persentase pelaksanaan penilaian prestasi kerja pada PT. Smart Teknik Utama (2) Seberapa besar persentase pertumbuhan motivasi pada PT. Smart Teknik Utama (3) Sejauh mana penilaian prestasi kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan pada PT.Smart Teknik Utama Pada penelitian ini, penyusun mengumpulkan data dengan menyebarkan kuesioner kepada 63 responden, dengan menggunakan populasi sampling, yang terdiri dari 51 pria dan 12 wanita, dengan rata-rata usia 26-30 tahun, memiliki pendidikan rata-rata diploma, dan lama bekerja kurang dari 5 tahun yang diambil dari seluruh karyawan PT.Smart Teknik Utama Bandung. Sebuah analisis deskriptif dan verifikatif telah digunakan dengan menggunakan SPSS 20,00 for windows. Hasil penelitian menunjukan bahwa besarnya persentase penilaian prestasi kerja adalah 62,61%dan pertumbuhan motivasi kerja sebesar72,17% dengan kriteria interpretasi skor menurut Riduwan (2011:15). Kemudian, berdasarkan analisis verivikatif kuesioner, pengaruh penilaian prestasi kerja terhadap motivasi kerja karyawan adalah 67,4%(R Square). Kesimpulanya, penilaian prestasi kerja dan motivasi kerja karyawan berada prestasi kerja dengan motivasi kerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Rita Angelina da Luz Mota pada tahun 2014. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh pendidikan dan Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh pendidikan dan pelatihan (Diklat) terhadap motivasi dan kinerja pegawai bagian Administrasi Kantor Kepresidenan Timor-Leste berdasarkan pendekatan survei. jenis penelitian ini adalah penelitian survei yang dilakukan pada Kantor Kepresidenan Timor-Leste dengan populasi adalah seluruh pegawai permanen yg bekerja di Bagian Administrasi Kantor Kepresidenan yang telah mengikuti Diklat. Prosedur penentuan sampel menggunakan total sampling yaitu seluruh populasi dijadikan sebagai sampel penelitian (sampel jenuh) karena populasi kecil. Maka sampel yang digunakan dalam penelitian ini dapat ditentukan sebanyak 66 orang Pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. (2) Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai. (3) motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan hasil penelitian dapat dikemukakan saran bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai perlu mengadakan pengkajian terhadap pegawai tentang penerapan Diklat sesuai dengan kebutuhan pekerjaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Arindha Ayuningtyas dengan judul pada tahun 2014. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Variabel dalam penelitian ini adalah motivasi karyawan dalam promosi jabatan. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan di PT Harapan Jaya Globalindo dengan jumlah 149 orang. Teknik pengumpulan data menggunakan angket dan dokumentasi. Teknik analisis data menggunakan teknik analisis deskriptif yang selanjutnya di persentase dan dikategorikan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan dalam promosi jabatan ditinjau dari (1) faktor internal: (a) kebutuhan aktualisasi diri karyawan masuk dalam kategori tinggi dengan frekuensi 48 karyawan atau sebesar 32,2% dan (b) pengakuan prestasi karyawan masuk dalam kategori kurang baik dengan frekuensi 57 karyawan atau sebesar 38,3%. Faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan dalam promosi jabatan ditinjau dari (2) faktor eksternal: (a) jaminan karier masuk dalam kategori kurang baik dengan frekuensi 74 karyawan atau sebesar 49,7%, (b) kompensasi masuk dalam kategori kurang tinggi dengan frekuensi 57 karyawan atau sebesar 38,3% dan (c) kebutuhan sosial karyawan masuk dalam kategori tinggi dengan frekuensi 71 orang atau sebesar 47,7%.

Penelitian ini menggunakan enam variabel bebas yaitu Kebijakan Perusahaan, Hubungan Kerja*,* Kompensasi, Prestasi Kerja, Dan Pengembangan Karyawan. Posisi dengan penelitian sebelumnya ada 5 variabel bebas dan variabel terikat yaitu motivasi kerja. Populasi sebanyak 158 orang dengan responden seluruh karyawan bagian produksi. maka paradigma penelitiannya adalah sebagai berikut:



**Gambar 2.1**

**Paradigma Penelitian**

**Keterangan :**

: Berpengaruh Parsial

 : Berpengaruh Simultan

**2.4 Hipotesis**

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitiannya biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan (Sugiyono, 2010:93). Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

“Terdapat pengaruh kebijakan perusahaan, hubungan kerja, kompensasi, prestasi kerja, pengembangan karyawan terhadap motivasi kerja secara parsial dan simultan”