

## **BAB II**

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

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Pada bab ini akan diuraikan teori yang berkaitan dengan variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian. Teori yang akan diuraikan antara lain teori mengenai penempatan pegawai, motivasi kerja, dan kinerja pegawai. Teori-teori tersebut dikelola dengan baik melalui manajemen atau pengaturan.

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen**

Menurut Suwanto dan Donni Juni (2010:4), Manajemen merupakan ilmu seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Enam unsur dari manajemen: *Men, Money, Method, Material, Machine, dan Market*, perlu dikelola dengan professional. Unsur manusia (*Men*) berkembang menjadi bidang ilmu khusus dalam manajemen, yang disebut : “Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).

##### **2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Secara umum, 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 perusahaan. Manajemen sumber daya manusia didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia bukan

mesin dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis. Kajian MSDM menggabungkan beberapa bidang ilmu seperti psikologi, sosiologi, dan lain-lain.

Definisi lain tentang Manajemen sumber daya manusia, yaitu suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Bagian atau unit yang biasanya mengurus sdm adalah departemen sumber daya manusia atau dalam bahasa Inggris disebut *human resource department (HRD)*.

Selanjutnya definisi menurut para ahli, sebagai berikut :

Menurut Husein Umar (2010:4) bahwa :

“Manajemen sumber daya manusia adalah sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan karyawan dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi secara terpadu”.

Menurut Marwansyah (2010:3) bahwa :

“Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, dan hubungan industrial”.

Menurut The Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) dalam Mullins (2010:5) bahwa :

“strategi perancangan, pelaksanaan dan pemeliharaan untuk mengelola manusia untuk kinerja usaha yang optimal termasuk kebijakan pengembangan dan proses untuk mendukung strategi.”

### 2.1.2.1 Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Sebagai ilmu terapan dari ilmu manajemen, maka Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki fungsi manajemen yang terbagi menjadi dua macam, yaitu fungsi (pokok) manajemen dan fungsi operasional. Menurut Veitzhal (2005:15), Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari :

#### 1. Fungsi Manajerial

##### a. Fungsi Perencanaan

Perencanaan SDM (human resources planing) adalah perencanaan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

##### b. Fungsi Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (organization chart). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

##### c. Fungsi Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d. Fungsi Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan pengendalian semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

b. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

c. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

d. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

e. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

f. PHK (Pemutusan Hubungan Kerja)

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh Undang-undang No. 12 Tahun 1964.

### 2.1.3 Budaya Organisasi

#### 2.1.3.1 Pengertian Budaya Organisasi

Berikut ini dikemukakan definisi budaya organisasi menurut beberapa para ahli :

**Andrew Brown** dalam **Wirawan (2010 : 129)** bahwa:

“Budaya organisasi adalah pola kepercayaan, nilai-nilai dan cara yang dipelajari menghadapi pengalaman yang telah dikembangkan sepanjang sejarah organisasi yang memanifestasi dalam pengaturan material dan perilaku anggota organisasi”.

**Suwarto dan Koesharto (2010)** mengemukakan:

“Secara umum, perusahaan atau organisasi terdiri atas sejumlah orang dengan latar belakang, kepribadian, emosi, dan ego, yang beragam. Hasil penjumlahan dan interaksi berbagai orang tersebut membentuk budaya organisasi. Secara sederhana, budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai kesatuan orang-orang yang memiliki tujuan, keyakinan (*beliefs*), dan nilai-nilai yang sama.”

**Robbins dan Judge** dalam **Diana Angelica (2010 : 256)** bahwa:

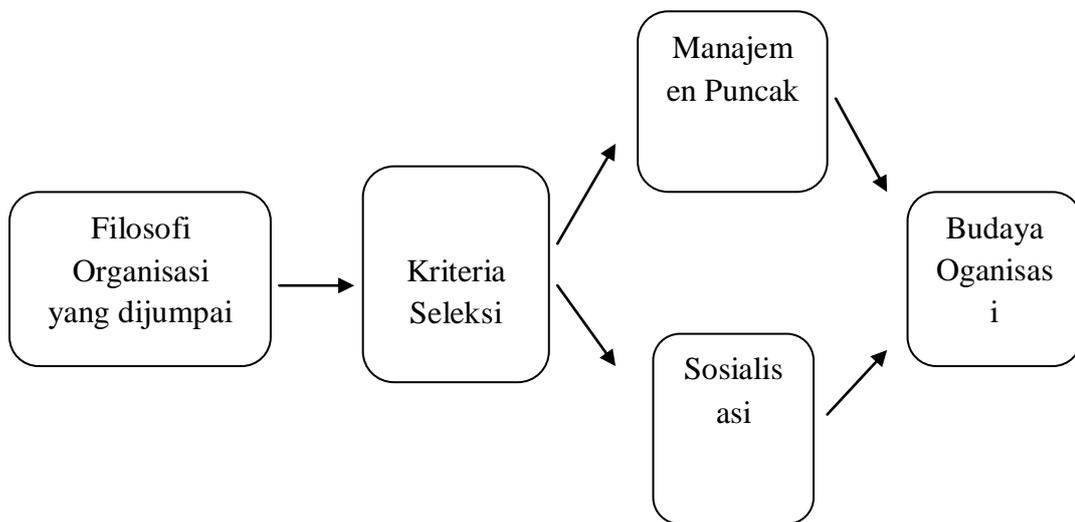
“Budaya organisasi adalah sistem nilai bersama dalam suatu organisasi yang menentukan tingkat upaya anggota dalam melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi”.

Berdasarkan beberapa pendapat dari para ahli di atas, dapat dikatakan budaya organisasi merupakan suatu identitas dan sebagai karakter yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Selain itu budaya organisasi adalah sistem, norma, pola perilaku dan nilai organisasi yang dianut

dan dikembangkan oleh anggota organisasi yang kemudian mempengaruhi cara bekerja dan berperilaku dari para anggota organisasi untuk mencapai tujuan anggota organisasi (pegawai) dan tercapainya tujuan perusahaan.

### 2.1.3.2 Pembentukan Budaya Organisasi

Pada dasarnya budaya organisasi terbentuk dengan beberapa tahap seperti gambar berikut ini :



**Gambar 2.1**  
**Pembentukan Budaya Organisasi**  
**Sumber : Robbins dalam Benyamin Molan (2010 : 302)**

Budaya organisasi terbentuk diawali dengan falsafah dasar pemilik organisasi yang merupakan budaya asli organisasi, yang mempunyai pengaruh sangat kuat dalam memilih kriteria yang tepat. Tahap selanjutnya falsafah dasar organisasi diturunkan kepada manajemen puncak yang bertugas menciptakan suatu iklim organisasi yang kondusif yang dapat diterima oleh seluruh anggota, berupa nilai-nilai peraturan, kebiasaan-kebiasaan agar dapat dimengerti dan

dilaksanakan. Tahap selanjutnya adalah proses sosialisasi yang tepat maka terbentuk budaya organisasi yang diharapkan.

### **2.1.3.3 Proses Sosialisasi Budaya Organisasi**

Proses sosialisasi pada pembentukan budaya organisasi yaitu proses penyesuaian pegawai terhadap nilai-nilai yang ada. Robbins (2010 : 533), berpendapat bahwa sosialisasi perlu dilakukan dengan tahapan sebagai berikut :

#### *1. The Prearrival Stage*

Merupakan periode pembelajaran dalam proses sosialisasi yang terjadi sebelum pekerja baru bergabung dalam organisasi.

#### *2. The Encounter Stage*

Suatu tahapan sosialisasi dimana pekerja baru melihat apa yang diinginkan organisasi dan menghadapi kemungkinan bahwa antara harapan dan realita mungkin berbeda.

#### *3. The Metamorphosis Stage*

Suatu tahapan proses sosialisasi dimana pekerja baru berubah dan menyesuaikan diri pada pekerjaan dan organisasi.

### **2.1.3.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi**

Menurut Munandar (2010 : 264), budaya organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

1. Pengaruh umum dari luar yang luas mencakup faktor-faktor yang dapat dikendalikan atau hanya sedikit dapat dikendalikan organisasi.

2. Pengaruh diri nilai-nilai yang ada di masyarakat keyakinan-keyakinan dan nilai-nilai yang dominan dari masyarakat luas misalnya kesopansantunan dan kebersihan.
3. Faktor-faktor yang spesifik dengan lingkungannya. Dalam mengatasi baik masalah eksternal maupun internal organisasi akan mendapatkan penyelesaian yang berhasil. Keberhasilan mengatasi berbagai masalah tersebut merupakan dasar bagi tumbuhnya budaya organisasi.

#### **2.1.3.5 Fungsi Budaya Organisasi**

Menurut Robbins (2010 : 725) menyebutkan bahwa budaya dalam suatu organisasi memiliki beberapa fungsi, yaitu :

1. Budaya mempunyai peranan menetapkan tapal batas; yaitu budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lainnya.
2. Memberikan rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3. Mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan diri pribadi seseorang.
4. Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial.
5. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat mengenai apa yang harus dikatakan oleh para anggota organisasi.
6. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para pegawai atau anggota organisasi.

Pada hakikatnya, budaya organisasi memiliki nilai yang baik bagi kemajuan suatu organisasi. Budaya organisasi memiliki identitas sebagai karakter yang membedakan dari organisasi yang lainnya. Budaya organisasi adalah salah satu perangkat manajemen dan merupakan sebuah konsep sebagai salah satu kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Budaya organisasi mampu menjadi karakter dari suatu organisasi dan karakter tersebutlah yang menuntun pegawai bekerja sesuai ketentuan yang berlaku.

#### **2.1.3.6 Indikator dan Dimensi Budaya Organisasi**

Budaya perusahaan merupakan sesuatu hal yang sangat kompleks. Untuk itu, di dalam pengukuran budaya perusahaan atau organisasi diperlukan indikator yang merupakan karakteristik dasar budaya organisasi sebagai wujud nyata keberadaannya. Berikut adalah indikator dan dimensi budaya organisasi yang dikemukakan oleh Robbins & Coulter dalam Ardana (2010 : 167):

1. Inovasi dan pengambilan resiko, yaitu kadar seberapa jauh karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.
2. Perhatian ke hal yang rinci atau detail, yaitu kadar seberapa jauh karyawan diharapkan mampu menunjukkan ketepatan, analisis dan perhatian yang rinci/detail.
3. Orientasi hasil, yaitu kadar seberapa jauh pimpinan berfokus pada hasil atau output dan bukannya pada cara mencapai hasil itu.
4. Orientasi orang, yaitu kadar seberapa jauh keputusan manajemen turut mempengaruhi orang-orang yang ada dalam organisasi.

5. Orientasi tim, yaitu kadar seberapa jauh pekerjaan disusun berdasarkan tim dan bukannya perorangan.
6. Keagresifan, yaitu kadar seberapa jauh karyawan agresif dan bersaing, bukannya daripada bekerja sama.

#### **2.1.4 Kompensasi**

##### **2.1.4.1 Pengertian Kompensasi**

Salah satu fungsi operasional dari SDM yaitu pemberian kompensasi. Desain dan implementasi sistem kompensasi merupakan salah satu aktivitas paling rumit bagi manajer SDM, karena secara langsung pemberian kompensasi pegawai akan mempengaruhi pegawai dan akan mempengaruhi motivasi kerja mereka. Pemberian kompensasi perlu dikelola secara baik dan benar, agar pemberian kompensasi dapat memberikan kepuasan dari apa yang diterimanya. Untuk meningkatkan motivasi kerja, pemberian kompensasi harus didasarkan pada asas adil dan layak sehingga dapat menciptakan suasana iklim kerja yang baik, semangat kerja yang tinggi dan tercapainya target yang ditentukan perusahaan.

Henry Simamora (2011:442), mendefinisikan bahwa, “kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka pada organisasi”.

William B. Werthen dan Keith Davis yang dialih bahasakan oleh Malayu S.P. Hasibuan (2012:119), “kompensasi adalah apa yang diterima sebagai balasan dari pekerjaan yang dikelola oleh bagian personalia”.

Menurut Marihot Tua Efendi Hariandja (2010:244), “kompensasi adalah keseluruhan balas jasa yang diterima oleh pegawai sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaan diorganisasikan dalam bentuk uang atau lainnya”.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa “kompensasi merupakan imbalan balas jasa yang diberikan perusahaan kepada pegawai sebagai penghargaan yang telah memberikan tenaga dan pikiran, sebagai kontribusi dalam mewujudkan tujuan perusahaan”.

#### **2.1.4.2 Tujuan Kompensasi**

Organisasi memiliki beberapa tujuan dalam sistem kompensasi, menurut Henry Simamora (2010:449), tujuan setiap organisasi dalam merancang sebuah sistem kompensasi haruslah untuk memikat, mempertahankan pegawai-pegawainya yang cakap dan dapat memotivasi pegawai untuk meningkatkan prestasi kerjanya.

##### **a. Memikat karyawan**

Meskipun sebagian besar pelamar kerja tidak mengetahui gaji sebenarnya yang ditawarkan oleh perusahaan lainnya untuk pekerjaan-pekerjaan yang serupa dipasar tenaga local, mereka membandingkan berbagai tawaran kerja dan skla gaji. Pelamar kerja yang mendapat lebih dari satu tawaran kerja tentu saja membandingkan tawaran moneter. Karena lebih mudah membandingkan besarnya nilai rupiah, pelamar kerja seringkali menaruh bobot lebih pada gaji yang ditawarkan ketimbang factor-faktor kompensasi lainnya seperti tunjangan dan imbalan intrinsic.

##### **b. Mempertahankan karyawan yang kompeten**

c. Setelah perusahaan memikat dan mengangkat karyawan baru, sistem kompensasi seharusnya tidak merintangi upaya untuk mempertahankan karyawan yang produktif. Meskipun banyak faktor yang memicu karyawan meninggalkan sebuah perusahaan, kompensasi yang tidak memadai menjadi penyebab yang paling sering dari putaran karyawan.

d. Memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja

Para karyawan mendambakan kinerja mereka berkorelasi dengan imbalan yang diperoleh dari perusahaan. Para karyawan menentukan pengharapan mengenai imbalan dan kompensasi yang diterima jika tingkat kinerja dimasa depan. Para karyawan yang mencapai tingkat kinerja yang dikehendaki mengharapkan tingkat kompensasi tertentu.

#### **2.1.4.3 Asas Kompensasi**

Program kompensasi (balas jasa) harus ditetapkan atas asas adil dan layak serta dengan memperhatikan Undang-Undang Perburuhan yang berlaku. Prinsip adil dan layak harus mendapatkan perhatian dengan sebaik-baiknya supaya balas jasa yang diberikan merangsang gairah dan kepuasan kerja karyawan.

Asas kompensasi menurut Hasibuan (2013:122), antara lain :

1. Asas Adil

Besarnya kompensasi yang dibayarkan kepada setiap karyawan harus diseimbangkan/disesuaikan dengan seberapa besar prestasi kerja, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan, tanggungjawab, jabatan pekerjaan, dan memenuhi persyaratan internal konsistensi

Jadi adil bukan berarti setiap karyawan menerima kompensasi yang sama besarnya. Asas adil harus menjadi dasar penilaian, perlakuan dan pemberian hadiah atau hukuman bagi setiap karyawan. Dengan asas adil akan tercipta suasana kerja sama yang baik, semangat kerja, disiplin, loyalitas, dan stabilisasi karyawan akan menjadi lebih baik.

## 2. Asas layak dan Wajar

Kompensasi yang diterima oleh karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normative yang ideal. Tolak ukur layak adalah relative, penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas batas upah minimal pemerintah dan eksternal konsistensi yang berlaku.

Manajer personalia diharuskan selalu memantau dan menyesuaikan kompensasi dengan eksternal konsistensi yang sedang berlaku. Hal ini penting supaya semangat kerja dan karyawan yang qualified tidak berhenti, tuntutan serikat buruh dikurangi dan lain-lain.

Jadi asas adil dan layak atau wajar menjadi penentu tingkatan gaji dan upah yang tepat dengan membandingkan eksternal kompensasi yang berlaku. Dengan asas adil dan layak dapat menciptakan semangat kerja yang tinggi dan juga sekaligus memberikan kepuasan bagi pegawai yang kompeten, agar tidak tertarik untuk meninggalkan perusahaan.

### **2.1.4.4 Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi**

Berbagai faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawannya. Dikemukakan oleh Hasibuan (2011:127-129) sebagai berikut :

1. Penawaran dan Permintaan

Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerja (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan maka komoensasi relatif semakin besar.

2. Kemampuan dan Kesediaan Perusahaan

Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik, maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang, maka tingkat kompensasi relatif kecil.

3. Serikat buruh/organisasi karyawan

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.

4. Produktivitas Kerja Karyawan

Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya kalau produktivitas kerjanya buruk serta sedikit maka kompensasinya kecil.

5. Pemerintah dan Undang-undang dan keppres

Pemerintah dengan undang-undang dan keppres menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan. Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dan tindakan sewenang-wenang.

## 6. Biaya Hidup

Apabila biaya hidup didaerah itu tinggi maka tingkat kompensasi atau upah semakin besa. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup didaerah itu rendah maka tingkat kompensai/upah relatif kecil. Seperti tingkat upah di jakarta lebih besar dari pada di Bandung.

## 7. Posisi Jabatan Karyawan

Karyawan yang menduduki jabatan Lebih tinggi akan menerima gaji/kompensasi lebih besar. Sebaliknya karyawan yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh gaji/kompensasi yang kecil. Hal ini wajar karena seseorang ang mendapat kewenangan dan tanggung jawab yang besar harus mendapat gaji/kompensasi yang lebih besar pula.

## 8. Pendidikan dan pengalaman kerja

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji/ balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik. Sebaliknya, karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat gaji kompensasinya kecil.

Menurut Rivai (2010:363) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi terbagi menjadi dua yaitu :

### 1. Pengaruh Lingkungan Eksternal pada Kompensasi

Diantara faktor-faktor yang mempengaruhi upah dan kebijakan kompensasi adalah sesuatu yang berada diluar perusahaan, seperti: pasar tenaga kerja, kondisi ekonomi, peraturan pemerintah, dan serikat pekerja.

#### a. Pasar Tenaga Kerja

pasar tenaga kerja mempengaruhi desain kompensasi dalam dua cara. *Pertama*, tingkat persaingan tenaga kerja sebagian menentukan batas rendah atau *floor* tingkat pembayaran. Jika tingkat pembayaran suatu perusahaan terlalu rendah, tenaga kerja yang memenuhi syarat tidak akan bersedia bekerja diperusahaan itu. *Kedua*, pada saat yang sama, mereka menekan pengusaha untuk mencari alternatif, seperti penyediaan tenaga kerja asing, yang harganya mungkin lebih rendah, atau teknologi yang mengurangi kebutuhan tenaga kerja.

b. Kondisi Ekonomi

salah satu aspek yang juga mempengaruhi kompensasi sebagai salah satu faktor eksternal adalah kondisi-kondisi ekonomi industri, terutama derajat tingkat persaingan, yang mempengaruhi kesanggupan untuk membayar perusahaan itu dengan gaji tinggi.

c. Peraturan Pemerintah

pemerintah secara langsung mempengaruhi tingkat kompensasi melalui pengendalian upah dan petunjuk yang melarang peningkatan dalam kompensasi untuk para pekerja tertentu pada waktu tertentu, dan hukum yang menetapkan tingkat tarif upah minimum, gaji, pengaturan jam kerja, dan mencegah diskriminasi. Pemerintah juga melarang perusahaan mempekerjakan pekerja anak-anak dibawah umur (yang telah ditetapkan).

e. Serikat Pekerja

Pengaruh eksternal penting lain pada suatu program kompensasi kerja adalah serikat kerja. Kehadiran serikat pekerja diperusahaan sektor swasta

diperkirakan meningkat upah 10 sampai 15 persen dan menaikkan tunjangan sekitar 20 sampai 30 persen. Juga, perbedaan upah antara perusahaan yang mempunyai serikat pekerja dengan yang tidak mempunyai serikat pekerja tampak paling besar selama periode resesi dan paling kecil selama periode inflasi.

## 2. Pengaruh Lingkungan Internal pada Kompensasi

Ada beberapa faktor internal yang mempengaruhi upah: ukuran, umur, anggaran tenaga kerja perusahaan dan siapa yang dilibatkan untuk membuat keputusan upah untuk organisasi.

### a. Anggaran Tenaga Kerja

Anggaran tenaga kerja secara normal, identik dengan jumlah uang yang tersedia untuk kompensasi karyawan tahunan. Tiap-tiap unit perusahaan dipengaruhi oleh ukuran anggaran tenaga kerja. Suatu anggaran perusahaan tidak secara normal menyatakan secara tepat jumlah uang yang dialokasikan kemasing-masing karyawan melainkan berapa banyak yang tersedia untuk unit atau divisi.

### b. Siapa yang membuat keputusan kompensasi

Kita lebih mengetahui siapa yang membuat keputusan kompensasi disbanding sekitar beberapa faktor lain, tetapi masalah ini bukan suatu hal sederhana. Keputusan atas berapa banyak yang harus dibayar, system apa yang dipakai, manfaat apa untuk ditawarkan, dan sebagainya, dipengaruhi dari bagian atas hingga dibawah perusahaan.

#### 2.1.4.5 Tahapan Menetapkan Kompensasi

Menurut Rivai (2001:366) Tujuan manajemen kompensasi bukanlah membuat berbagai aturan dan hanya memberikan petunjuk saja. Namun, semakin banyak tujuan perusahaan dan tujuan pemberian kompensasi juga harus diikuti dengan semakin efektif administrasi penggajian dan pengupahan. Untuk memenuhi tujuan-tujuan tersebut, perlu diikuti tahapan-tahapan manajemen kompensasi sebagai berikut ini:

Tahap 1 : Mengevaluasi tiap pekerjaan, dengan menggunakan informasi analisis pekerjaan, untuk menjamin keadilan internal yang didasarkan pada nilai relative setiap pekerjaan

Tahap 2 : Melakukan survei upah dan gaji untuk menentukan keadilan eksternal yang didasarkan pada upah pembayaran dipasar kerja.

Tahap 3 : Menilai harga tiap pekerjaan untuk menentukan pembayaran upah yang didasarkan pada keadilan internal dan eksternal.

Menurut Mutiara S. Panggabean (2010:82) tahapan-tahapan yang dilalui dalam pemberian kompensasi supaya terasa adil terdiri atas:

- a. Menyelenggarakan survey gaji, yaitu survey mengenai jumlah gaji yang diberikan bagi pekerjaan yang sebanding di perusahaan lain (untuk menjamin keadilan eksternal),
- b. Menentukan nilai tiap pekerjaan dalam perusahaan melalui evaluasi pekerjaan (untuk menjamin keadilan internal),
- c. Mengelompokkan pekerjaan yang sama / sejenis ke dalam tingkat upah yang sama pula (untuk menjamin *employee equity* / keadilan karyawan),

- d. Menetapkan harga tiap tingkatan gaji dengan menggunakan garis upah,
- e. Menyesuaikan tingkat upah dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (menjamin gaji layak dan wajar)

Dari pendapat beberapa ahli diatas dapat di lihat bahwa dalam pentingnya menentukan besarnya kompensasi, asas keadilan sangatlah diperlukan baik keadilan internal maupun keadilan eksternal sehingga tidak ada keluhan dalam besarnya jumlah kompensasi yang di terima oleh karyawan.

#### **2.1.4.6 Jenis-jenis Kompensasi**

Banyak pendapat yang menyatakan tentang jenis-jenis kompensasi yang diterima oleh karyawan. Salah satunya menurut Rivai (2010 : 358) kompensasi terbagi menjadi dua yaitu sebagai berikut :

##### **1. Kompensasi Finansial,**

Kompensasi finansial terdiri atas dua yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung (tunjangan).

a. Kompensasi finansial langsung terdiri atas pembayaran pokok ( gaji, upah), pembayaran prestasi, pembayaran insentif, komisi, bonus, bagian keuntungan, opsi saham, sedangkan pembayaran tertanggung meliputi tabungan hari tua, saham komulatif.

b. Kompensasi finansial tidak langsung terdiri atas proteksi yang meliputi asuransi, pesangon, sekolah anak, pensiun. Kompensasi luar jam kerja meliputi lembur, hari besar, cuti sakit, cuti hamil, sedangkan berdasarkan fasilitas meliputi rumah, biaya pindah, dan kendaraan.

##### **2. Kompensasi Non Finansial.**

Kompensasi non finansial terdiri atas karena karir yang meliputi aman pada jabatan, peluang promosi, pengakuan karya, temuan baru, prestasi istimewa, sedangkan lingkungan kerja meliputi dapat pujian, bersahabat, nyaman bertugas, menyenangkan dan kondusif.

Pada dasarnya kompensasi dikelompokkan kedalam dua kelompok, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi bukan finansial. Selanjutnya kompensasi finansial ada yang langsung dan ada yang tidak langsung. Sedangkan kompensasi nonfinansial dapat berupa pekerjaan dan lingkungan pekerjaan. Menurut Mondy dan Noe dalam Panggabean (2010:76) mengemukakan bahwa:

1. Kompensasi keuangan langsung terdiri atas:

a. Gaji

Gaji adalah imbalan finansial yang dibayarkan kepada karyawan secara teratur, seperti tahunan, caturwulan, bulanan atau mingguan. Harder (1992) mengemukakan bahwa gaji merupakan jenis penghargaan yang paling penting dalam organisasi.

b. Upah

Upah merupakan imbalan finansial langsung dibayarkan kepada para pekerja berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi tidak seperti gaji yang jumlahnya relatif tetap, besarnya upah dapat berubah-ubah. Pada dasarnya, gaji atau upah diberikan untuk menarik calon pegawai agar mau masuk menjadi karyawan.

c. Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Dengan mengasumsikan bahwa uang dapat digunakan untuk mendorong karyawan bekerja lebih giat lagi, maka mereka yang produktif lebih menyukai gajinya dibayarkan berdasarkan hasil kerja. Untuk itu diperlukan kemampuan untuk menentukan standar yang tepat. Tidak terlalu mudah untuk dicapai dan juga tidak terlalu sulit. Standar yang terlalu mudah tentunya tidak menguntungkan bagi perusahaan. Sedangkan yang terlalu sulit menyebabkan karyawan frustrasi.

## 2. Kompensasi tidak langsung (*Fringe benefit*)

Fringe benefit merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha meningkatkan kesejahteraan karyawan. Contohnya asuransi kesehatan, asuransi jiwa, dan bantuan perumahan.

### **2.1.4.7 Dimensi dan Indikator Kompensasi**

Menurut Marihot Tua Efendi (2010:261), beberapa dimensi dan indikator kompensasi diantaranya adalah sebagai berikut :

#### 1. Kompensasi Langsung

##### a. Gaji

Pemberian gaji kepada karyawan sesuai dengan pekerjaan karyawan tersebut

##### b. Insentif

Tambahan kompensasi di luar gaji dan upah yang diberikan oleh perusahaan.

##### c. Fasilitas

Kompensasi yang diberikan oleh pihak perusahaan kepada pegawai sebagai penunjang pelaksanaan untuk bekerja dan memotivasi pegawai untuk lebih semangat kerja.

## 2. Kompensasi Tidak Langsung

### a. Tunjangan

Kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua pegawai dalam usaha meningkatkan kesejahteraan pegawai.

### b. Dana pensiun

### c. Jaminan kesehatan

Menurut Hanry Simamora (2010:446) Terdapat lima karakteristik yang harus dimiliki oleh kompensasi apabila kompensasi dikehendaki secara optimal efektif dalam mencapai tujuan-tujuannya. Karakteristik-karakteristik tersebut adalah:

1. Arti penting, sebuah imbalan tidak bakal dapat mempengaruhi apa yang dilakukan oleh orang-orang atau bagaimana perasaan mereka jika hal tersebut tidak penting bagi mereka. Adanya rentang perbedaan yang luas diantara orang-orang jelaslah mustahil mencari imbalan apapun yang penting bagi setiap orang didalam organisasi. Dengan demikian tantangan dalam merancang sistem imbalan adalah mencari imbalan-imbalan yang sedapat mungkin mendekati kisaran para karyawan dan menerapkan berbagai imbalan-imbalan guna meyakinkan bahwa imbalan-imbalan yang tersedia adalah penting bagi semua tipe individu yang berbeda didalam organisasi.

2. **Fleksibilitas**, jika sistem imbalan disesuaikan dengan karakteristik-karakteristik unik dari anggota-anggota individu, dan jika imbalan-imbalan disediakan tergantung pada tingkat kinerja tertentu, maka imbalan-imbalan memerlukan beberapa tingkat fleksibilitas. Fleksibilitas imbalan merupakan prasyarat yang perlu untuk merancang system imbalan yang terkait dengan individu-individu.
3. **Frekuensi**, semakin sering suatu imbalan dapat diberikan, semakin besar potensi daya gunanya sebagai alat yang mempengaruhi kinerja karyawan. Oleh karena itu, imbalan yang sangat didambakan adalah imbalan yang dapat diberikan dengan sering tanpa kehilangan anti pentingnya.
4. **Visibilitas**, imbalan-imbalan yang dapat dilihat jika dikehendaki supaya kalangan karyawan merasakan adanya hubungan antara kinerja dan imbalan-imbalan. Imbalan-imbalan yang kelihatan memiliki keuntungan tambahan karena mampu memuaskan kebutuhan-kebutuhan karyawan akan pengakuan dan penghargaan.
5. **Biaya**, sistem kompensasi nyata sekali tidak dapat dirancang tanpa pertimbangan yang diberikan terhadap biaya imbalan-imbalan yang tercakup. Jelasnya, semakin rendah biayanya, semakin diinginkan imbalan tersebut dari sudut pandang organisasi. Imbalan yang berbiaya tinggi tidak dapat diberikan sesering imbalan berbiaya rendah, dan karena sifat mendasar biaya yang timbulkannya, imbal berbiaya tinggi mengurangi efektivitas dan efisiensi

## 2.1.5 Motivasi

### 2.1.5.1 Pengertian Motivasi

Motivasi dalam manajemen ditunjukkan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Pentingnya motivasi karena menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal.

Berikut ini beberapa pendapat mengenai definisi Motivasi Kerja, adalah sebagai berikut :

Menurut Stephen P. Robbins (20012:238) bahwa:

“Sebagai suatu kerelaan untuk berusaha seoptimal mungkin dalam pencapaian tujuan organisasi yang dipenuhi oleh kemampuan usaha untuk memuaskan beberapa kebutuhan individu”

Menurut Luthans (2011:56) bahwa:

“Motivasi adalah proses sebagai langkah awal seseorang melakukan tindakan akibat kekurangan secara fisik dan psikis atau dengan kata lain adalah suatu dorongan yang ditunjukkan untuk memenuhi tujuan tertentu.”

Menurut Daft (2011:373) bahwa:

“Motivasi adalah kekuatan yang muncul dari diri dalam maupun dari luar diri seseorang dan membangkitkan semangat serta ketekunan untuk mencapai sesuatu yang diinginkan.”

Beberapa teori motivasi dapat dijelaskan sebagai berikut :

### 1. Teori Keadilan ( *Equity Theory* )

Intisari dari teori keadilan ini adalah bahwa karyawan membandingkan usaha dan imbalan karyawan dengan usaha dan imbalan yang diterima oleh orang lain dalam situasi kerja yang serupa, (Gibson dalam Suharto dan Budi Cahyono, 2010). Selanjutnya dijelaskan bahwa teori motivasi ini didasarkan pada suatu asumsi bahwa individu itu dimotivasi oleh keinginan untuk diperlakukan adil dalam pekerjaan dan orang bekerja untuk mendapatkan imbalan dari organisasi.

### 2. Teori Penguatan ( *Reinforcement Theory* )

Teori ini tidak menggunakan konsep suatu motif atau proses motivasi. Sebaliknya teori ini menjelaskan bagaimana konsekuensi perilaku di masa lalu mempengaruhi tindakan dimasa yang akan datang. Menurut Gibson dalam Suharto dan Budi Cahyono, (2010) dalam pandangan teori ini individu bertindak laku tertentu karena dimasa lalu mereka belajar bahwa perilaku tertentu akan berhubungan dengan hasil yang menyenangkan dan berperilaku tertentu akan menghasilkan akibat yang tidak menyenangkan karena pada umumnya individu lebih suka akibat yang menyenangkan, mereka umumnya akan mengulangi perilaku yang akan mengakibatkan konsekuensi yang menyenangkan.

### 3. Pencapaian Tujuan ( *Goal Setting* )

Tujuan adalah apa yang ingin dicapai oleh seseorang dan tujuan merupakan suatu obyek dalam suatu tindakan, (Gibson dalam Suharto dan Budi Cahyono, 2005), selanjutnya dijelaskan bahwa langkah-langkah dalam penetapan tujuan mencakup: 1). Menentukan apakah orang, organisasi, dan teknologi cocok untuk penetapan tujuan. 2). Mempersiapkan karyawan lewat bertambahnya interaksi interpersonal,

komunikasi, pelatihan, dan rencana kegiatan untuk bagi penetapan tujuan. 3). Menekankan sifat-sifat dalam tujuan yang harus dimengerti oleh pimpinan dan bawahan. 4). Melakukan pemeriksaan lanjutan untuk mengadakan penyesuaian yang perlu dalam tujuan yang telah ditetapkan, dimodifikasi dan dicapai.

#### 4. Teori ERG

Teori yang dikembangkan oleh Clayton Alderfer telah mengerjakan ulang teori hierarki kebutuhan Abraham Maslow. Teori ini mengelompokkan kelima kebutuhan dalam hierarki Maslow kedalam tiga kelompok kebutuhan inti. Kebutuhan inti tersebut adalah *Existence* (eksistensi), *Relatedness* (hubungan) dan *Growth* (pertumbuhan), maka disebut dengan teori ERG. Kelompok eksistensi berisi kebutuhan dasar dalam teori Maslow seperti kebutuhan psikologis dan keamanan. Kelompok hubungan ialah hasrat yang dimiliki pegawai untuk memelihara hubungan antarpribadi. Hubungan sosial termasuk dalam kelompok ini. Kebutuhan akan penghargaan dan aktualisasi diri merupakan hasrat intrinsik untuk perkembangan diri. Kebutuhan-kebutuhan tersebut termasuk dalam kelompok pertumbuhan. Selain menggantikan hierarki lima kebutuhan, teori ERG memiliki beberapa perbedaan dengan teori Maslow. Teori ERG memperlihatkan bahwa teori ini dapat beroperasi sekaligus lebih dari satu kebutuhan dan jika kepuasan dari suatu kebutuhan tingkat lebih tinggi tertahan, hasrat untuk memenuhi kebutuhan tingkat lebih rendah meningkat. Teori ERG berargumen bahwa kebutuhan tingkat lebih rendah yang terpuaskan menghantar ke hasrat untuk memenuhi kebutuhan tingkat lebih tinggi, tetapi kebutuhan ganda dapat beroperasi sebagai motivator sekaligus halangan dalam mencoba memuaskan

kebutuhan tingkat lebih tinggi dapat menghasilkan pengaruh terhadap kebutuhan tingkat lebih rendah.

#### **2.1.5.2 Hakikat Motivasi**

Pada prinsipnya seseorang pegawai termotivasi untuk melaksanakan tugas-tugasnya tergantung dari kuatnya motif yang mempengaruhinya. Pegawai adalah manusia dan manusia adalah makhluk yang mempunyai kebutuhan dalam (*innerneeds*) yang banyak sekali. Kebutuhan-kebutuhan ini membangkitkan motif yang mendasari aktivitas individu. Namun demikian seseorang akan bertindak atau berlaku menurut cara-cara tertentu yang mengarah kearah pemuasan kebutuhan pegawai yang didasarkan pada motif yang lebih berpengaruh pada saat itu. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan dorongan dari dalam (diri sendiri) atau internal tention, hal yang menyebabkan, menyalurkan dan merupakan latar belakang yang melandasi perilaku seseorang. Manusia dalam suatu kegiatan tertentu bukan saja berbeda dalam kemampuannya, namun juga berbeda dalam kemauan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut. Disamping itu motivasi bukan satu-satunya yang dapat mempengaruhi tingkat prestasi pegawai.

Ada beberapa faktor yang terlibat, yaitu tingkat kemampuan dan tingkat pemahaman seseorang pegawai yang diperlukan untuk mencapai prestasi tinggi. Motivasi, kemampuan dan pemahaman saling mendukung, jika salah satu faktor ini rendah maka tingkat prestasi cenderung menurun, walaupun faktor-faktor lain tinggi.

### 2.1.5.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Saydan dalam Sayuti (2011:85), menyebutkan motivasi kerja seseorang di dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu faktor internal yang berasal dari proses psikologis dalam diri seseorang, dan faktor eksternal yang berasal dari luar diri (*environment factors*).

#### **Faktor Internal**

Faktor internal terdiri dari :

1. Kematangan pribadi. Orang yang bersifat egois dan kemanja-manjaan biasanya akan kurang peka dalam menerima motivasi yang diberikan sehingga agak sulit untuk dapat bekerjasama dalam membuat motivasi kerja. Oleh sebab itu kebiasaan yang dibawanya sejak kecil, nilai yang dianut dan sikap bawaan seseorang sangat mempengaruhi motivasinya.
2. Tingkat pendidikan. Seorang pegawai yang mempunyai tingkat pendidikan yang lebih tinggi biasanya akan lebih termotivasi karena sudah mempunyai wawasan yang lebih luas dibandingkan dengan karyawan yang lebih rendah tingkat pendidikannya, dengan demikian juga sebaliknya, jika tingkat pendidikan yang dimilikinya tidak digunakan secara maksimal maupun tidak dihargai sebagaimana layaknya oleh manajer maka hal ini akan membuat karyawan tersebut mempunyai motivasi yang rendah di dalam bekerja.
3. Keinginan dan Harapan Pribadi. Seseorang mau bekerja keras bila ada harapan pribadi yang hendak diwujudkan menjadi kenyataan.

4. **Kebutuhan.** Biasanya berbanding sejajar dengan motivasi, semakin besar kebutuhan seseorang untuk dipenuhi, maka semakin besar pula motivasi karyawan tersebut untuk bekerja keras.
5. **Kelelahan dan Kebosanan.** Faktor kelelahan dan kebosanan mempengaruhi gairah dan semangat kerja yang pada gilirannya juga akan mempengaruhi motivasi kerjanya.
6. **Kepuasan kerja.** Kepuasan kerja mempunyai korelasi yang sangat kuat kepada tinggi rendahnya motivasi kerja seseorang. Karyawan yang puas terhadap pekerjaannya akan mempunyai motivasi yang tinggi dan *committed* terhadap pekerjaannya.

Malthis dan Jackson (2006:110), menyatakan bahwa banyak karyawan masih menginginkan keamanan dan stabilitas, pekerjaan yang menarik, seorang supervisor yang baik dan mereka hormati, serta gaji dan tunjangan yang kompetitif. Ketika organisasi melakukan merger, mengeluarkan banyak karyawan, mengontrakkan pekerjaan keluar (*outsourc*), serta banyak menggunakan pekerja temporer, maka karyawan nyaris tidak menemukan alasan mengapa mereka harus loyal kepada para pemberi kerja sebagai imbas atas hilangnya kenyamanan kerja.

### **Faktor Eksternal**

Faktor Eksternal terdiri dari :

1. **Kondisi lingkungan kerja.** Lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri.

2. **Kompensasi yang Memadai.** Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk memberikan dorongan kepada para karyawan untuk bekerja secara baik. Menurut Mathis dan Jackson (2006:105), penghargaan nyata yang diterima karyawan karena bekerja adalah dalam bentuk gaji, insentif, dan tunjangan. Satu hal yang penting terhadap retensi karyawan adalah “kompensasi kompetitif” artinya harus ada tekad dengan apa yang diberikan oleh perusahaan yang lain dan apa yang diyakini oleh karyawan sesuai dengan kapabilitas, pengalaman, dan kinerjanya, apabila tidak dekat perputaran akan lebih tinggi.
3. **Supervisi yang Baik.** Mathis dan Jackson (2006:108), menyatakan bahwa pekerjaan yang dilakukan oleh seorang supervisor dalam memberikan inspirasi, semangat, dan dorongan kepada orang lain (pegawai) untuk mengambil tindakan-tindakan. Pemberian dorongan ini dimaksudkan untuk mengingatkan pegawai agar mereka bersemangat dan dapat mencapai hasil sebagaimana dikehendaki dari orang tersebut. Oleh karena itu seorang supervisor dituntut pengenalan atau pemahaman akan sifat dan karakteristik bawahannya, suatu kebutuhan yang dilandasi oleh motivasi dengan penguasaan supervisor terhadap perilaku dan tindakan yang dibatasi oleh motivasi, maka supervisor dapat mempengaruhi bawahannya untuk bertindak sesuai dengan keinginan organisasi.
4. **Ada Jaminan Karir (penghargaan atas prestasi).** Karir adalah rangkaian posisi yang berkaitan dengan kerja yang ditempati seseorang sepanjang hidupnya.

Para karyawan mengejar karir untuk dapat memenuhi kebutuhan individual secara mendalam.

5. Status dan Tanggung jawab. Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan dan harapan setiap karyawan dalam bekerja. Karyawan bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada suatu saat mereka berharap akan dapat kesempatan untuk menduduki jabatan yang ada dalam perusahaan atau instansi ditempatnya bekerja.
6. Peraturan yang Fleksibel. Faktor lain yang diketahui dapat mempengaruhi motivasi adalah didasarkan pada hubungan yang dimiliki para karyawan dalam organisasi. Bidang-bidang seperti kelayakan dari kebijakan manajemen, keadilan dari tindakan disipliner, cara yang digunakan untuk memutuskan hubungan kerja dan peluang kerja semua akan mempengaruhi retensi karyawan, apabila karyawan merasakan bahwa kebijakan itu terlalu kaku atau diterapkan secara tidak konsisten, mereka akan cenderung untuk mempunyai motivasi kerja yang rendah.

#### **2.1.5.4 Sumber Motivasi**

Teori motivasi yang sudah lazim dipakai untuk menjelaskan sumber motivasi sedikitnya bisa digolongkan menjadi dua, yaitu sumber motivasi dari dalam diri (intrinsik) dan sumber motivasi dari luar (ekstrinsik).

##### **a. Motivasi Intrinsik**

Yang dimaksud dengan motivasi intrinsik adalah motif-motif yang menjadi aktif atau berfungsinya tidak perlu dirangsang dari luar, karena dalam diri setiap individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu. *Intrinsic motivations are*

*inherent in the learning situations and meet pupil-needs and purposes.* Itulah sebabnya motivasi intrinsik dapat juga dikatakan sebagai bentuk motivasi yang di dalamnya aktivitas dimulai dan diteruskan berdasarkan suatu dorongan dari dalam diri dan secara mutlak berkait dengan aktivitas belajarnya.

#### b. Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik adalah motif-motif yang aktif dan berfungsinya karena adanya perangsang dari luar. Motivasi ekstrinsik dapat juga dikatakan sebagai bentuk motivasi yang di dalamnya aktivitas dimulai dan diteruskan berdasarkan dorongan dari luar yang tidak berkaitan dengan dirinya. Menurut Simon Devung dalam Herzberg (2004:116) ada dua faktor faktor utama dalam organisasi (faktor eksternal) yang membuat karyawan merasa puas terhadap pekerjaan yang dilakukan, dan kepuasan tersebut akan mendorong mereka untuk bekerja lebih baik.

#### **2.1.5.5 Dimensi dan Indikator-indikator Motivasi Kerja**

Teori ERG Alderfer (*Existence, Relatedness, Growth*) adalah teori motivasi yang dikemukakan oleh Clayton P. Alderfer. Teori Alderfer menemukan adanya 3 kebutuhan pokok manusia yang sekaligus sebagai dimensi motivasi yaitu :

- 1) *Existence needs* (Kebutuhan eksistensi), yaitu kebutuhan yang dipuaskan oleh faktor-faktor seperti makanan, air, udara, upah, dan kondisi kerja.
- 2) *Related needs* (Kebutuhan keterkaitan), yaitu kebutuhan yang dipuaskan oleh hubungan sosial dan hubungan antar pribadi yang

bermanfaat.

- 3) *Growth needs* (Kebutuhan pertumbuhan), yaitu kebutuhan dimana individu merasa puas dengan membuat suatu kontribusi atau sumbangan.

Teori ERG berargumen bahwa kebutuhan tingkat lebih rendah yang terpuaskan menghantar ke hasrat untuk memenuhi kebutuhan tingkat lebih tinggi, tetapi kebutuhan ganda dapat beroperasi sebagai motivator sekaligus halangan dalam mencoba memuaskan kebutuhan tingkat lebih tinggi dapat menghasilkan pengaruh terhadap kebutuhan tingkat lebih rendah.

Indikator – indikator motivasi kerja adalah sebagai berikut :

- a. Dorongan untuk mencapai suatu tujuan
- b. Dorongan untuk melakukan suatu pekerjaan
- c. Dorongan untuk bekerjasama dengan pegawai lain
- d. Pencapaian target kerja tim
- e. Pegawai tidak berkembang
- f. Menurunnya kreatifitas pegawai

## **2.1.6 Kinerja**

### **2.1.6.1 Pengertian Kinerja**

Kinerja merupakan *performance* atau unjuk kerja. Kinerja dapat pula diartikan sebagai prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau hasil unjuk kerja. August W. Smith menyatakan bahwa : “*performance is output derives from processes, human otherwise*”. Kinerja merupakan hasil dari suatu proses yang dilakukan manusia.

Tingkat keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut dengan istilah “*level of performance*” atau level kinerja. Karyawan yang memiliki level kinerja yang tinggi merupakan karyawan yang produktivitas kerjanya tinggi, begitupun sebaliknya, karyawan yang memiliki level kinerja tidak sesuai dengan standar yang ditetapkan, maka karyawan tersebut merupakan karyawan yang tidak produktif.

Malthis dan Jackson (2010:102), mendefinisikan bahwa Kinerja (*performance*) pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja karyawan yang umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi elemen sebagai berikut : kuantitas dari hasil, kualitas dari hasil, ketepatan dari waktu dari hasil, kehadiran, kemampuan bekerja sama.

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.”

#### **2.1.6.2 Penyebab Masalah-Masalah Kinerja**

Masalah kinerja dalam organisasi dapat ditimbulkan atau disebabkan oleh banyak faktor, yaitu faktor internal atau faktor dari dalam diri dan faktor eksternal atau faktor dari lingkungan. Faktor-faktor ini dapat dikelompokkan ke dalam empat penyebab utama masalah-masalah kinerja berikut ini.

1. *Pengetahuan atau keterampilan.* Karyawan tidak tahu bagaimana menjalankan tugas-tugas secara benar-kurangny keterampilan, pengetahuan, atau kemampuan.

2. *Lingkungan*. Masalah tidak berhubungan dengan karyawan, tetapi disebabkan oleh lingkungan-kondisi kerja, proses yang buruk, ergonomika, dan lain-lain.
3. *Sumber daya*. Kurangnya sumber daya atau teknologi.
4. *Motivasi*. Karyawan tahu bagaimana menjalankan pekerjaan, tetapi tidak melakukannya secara benar. Ini mungkin saja disebabkan oleh proses seleksi yang tidak sempurna.

### 2.1.6.3 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja terdiri dari faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*), menurut Anwar P. Mangkunegara (2010: 67) faktor-faktor tersebut adalah :

$$\text{Human Performance} = \text{Ability} \times \text{Motivation}$$

$$\text{Motivation} = \text{Attitude} \times \text{Situation}$$

$$= \text{Knowledge} \times \text{Skill}$$

#### a. Faktor Kemampuan (*ability*)

Secara psikologis kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan reality (*knowledge+skill*) artinya pimpinan dan karyawan yang memiliki *IQ* diatas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka kan lebih mudah mencapai kinerja maksimal. Oleh karena itu, karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

#### b. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri karyawan untuk berusaha mencapai prestasi kerja yang maksimal.

#### **2.1.6.4 Dimensi dan Indikator-indikator Kinerja Karyawan**

##### **Dimensi dan Indikator Kinerja**

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan menurut Robbins (2010:260) menyatakan bahwa kinerja pegawai meliputi beberapa aspek yaitu:

##### 1. Kualitas Kerja

Meliputi kerapihan dan ketelitian dalam menyelesaikan tugas dan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugasnya sesuai dengan standar yang ditentukan.

##### 2. Kuantitas Kerja

merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

##### 3. Produktivitas

Merupakan kecepatan dalam menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya dan hasilnya memuaskan

##### 4. Efektivitas

Berhubungan dengan pelaksanaan kegiatan dengan tepat pada waktunya, ketepatan waktu menunjukkan efektivitas pengguna alokasi waktu yang tersedia.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Berikut ini akan disajikan tabel posisi penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian ini. Tabel posisi penelitian ini menyajikan hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian yang akan dilakukan. Gambaran penelitian terdahulu yang dimaksud dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 2.1**  
**Hasil Penelitian Terdahulu**

No.	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Emmy Juliningrum Achmad Sudiro, Analisis Manajemen Vol. 3, No.1 2013	Pengaruh Kompensasi, Budaya Organisasi, terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai di PTIIK Universitas Brawijaya	motivasi kerja secara langsung berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada PTIIK UB.	Kompensasi, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai	-
2.	Fatmawati, Mahdani, Sofyan Idris, e-Jurnal Ilmu Manajemen Magistra Vol. 12, No.2 September 2012	Pengaruh Budaya Organisasi dan Rotasi Pekerjaan Terhadap Motivasi Kerja	Variabel Budaya dan Rotasi Pekerjaan berpengaruh positif baik secara parsial maupun bersama-sama terhadap motivasi kerja Serta Implikasinya pada Kinerja Pegawai IAIN	Budaya Organisasi, Motivasi Kerja	Rotasi Pekerjaan

			ARRANIRY Banda Aceh		
3.	Aan Hardiyana, Sentot Iskandar, Leli Nurlaila, Analisis Manajemen Vol.7,No.2, oktober 2013	Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Guru	Terdapat pengaruh positif dari Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Motivasi Kerja Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Guru	Budaya Organisasi, Kompensasi dan Motivasi	Implikasinya Terhadap Kinerja Guru
4.	Tia Oktavia Tahun 2015, Jurnal Bisnis dan Ekonomi Vol. 4, Nomor 7, Juli 2015	Pengaruh Stress Kerja, Upah, Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan E-T-A INDONESIA	Stress kerja, upah , budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Motivasi kerja karyawan	Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja	Stress Kerja dan Upah
5.	Ivan Adi Kurniawan, Jurnal Bisnis dan Ekonomi Vol.7,No. 1, April 2014	Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Studi pada PT.Sang Hyang Seri Kantor Regional III Malang	Ada pengaruh positif dan signifikan Budaya Organisasi dan Kompensasi, terhadap Motivasi Kerja karyawan Studi pada PT.Sang Hyang Seri Kantor Regional III Malang	Budaya Organisasi , Kompensasi dan Motivasi Kerja	-

6.	Octa Roslinda, Sulastri Tahun 2013, Analisis Manajemen Vol.5 No.2	Pengaruh Pendidikan, Kompensasi, Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada PT. bank rakyat Indonesia tbk kantor cabang pariaman	Ada pengaruh positif dan signifikan Pendidikan, Kompensasi dan Budaya Organisasi, terhadap Motivasi Kerja karyawan Pada PT. bank rakyat Indonesia tbk kantor cabang pariaman	Kompensasi , Budaya dan Motivasi Kerja	Pendidikan
7.	Bakti Amrinul Hakim, Jurnal Bisnis dan Ekonomi Vol. 3,No. 4 Desember 2012	Pengaruh budaya organisasi, komitmen dan kompensasi terhadap kinerja karyawan Studi Di PT Madu Baru Yogyakarta	Ada pengaruh positif dan signifikan budaya , komitmen dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. madu baru Yogyakarta	Budaya organisasi, kompensasi. Dan kinerja karyawan	komitmen
8	Muhamad Rizal, M Syafie Idrus, Djumahir and Rahayu Mintarti, International Journal of Arts and Humanities Vol, 3 (2), February, 2014: 64-79	Effect of Compensation on Motivation, Organizational Commitment and Employee Performance (Studies at Local Revenue Management In Kendari City)	Compensation has significant effect on motivation and organizational commitment, but does not have significant effect on employee performance. Organizational commitment and motivation have significant effect on employee's	Compensation, Motivation and emoloyee perfromance	Commitment

			<p>performance, as well as a significant effect of organizational commitment on employee performance. In addition, this study found that compensation can not be upgraded employee performance, but able to increase motivation and strengthen organizational commitment. Motivation gives a strong effect on relationship between compensation and employee performance of between motivation and organizational commitment or through organizational commitment only.</p>		
9.	<p>Mahal, Prabhjot Kaur, Valahian Journal of Economica Studies Vol. 8 (10) October 2009, 38-51</p>	<p>Organizational Culture and Organizational Climate as a Determinant of Motivation</p>	<p>There is a positive influence of organizational culture and climate on motivation</p>	<p>Organizational Culture and Motivation</p>	<p>Climate Organizational</p>

10.	Marco van herpen, Mirjam van praag, Kees cools, The Indonesian Accounting Vol.4 2003	The effects of performance measurement and compensation on motivation:an emperical study	The results show a positive relationship between perceived characteristics system and extrinsic. Intrinsic motivation is not implemented by design monetary effect, but related by. Compensation Performance and turnover significantly.	Compensation, motivation and performance measurement	-
11.	Rijalu Negash, Shimelis Zewude, Reta Megersa, Journal of Applied Management Vol. 3(2) pp.17-27 February 2014	the effects of compensation on employees motivation in jimma university academic staff	this study shows the relationship between compensation and employee motivation	Compensation and motivation	-

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat menentukan bagi kelangsungan dan kemajuan suatu organisasi, sebab meskipun seluruh sumber daya lainnya tersedia, tetapi apabila tidak ada kesiapan dari sumber daya manusianya organisasi tersebut dipastikan tidak akan berjalan dengan baik. Oleh karena itu sumber daya manusia harus dikelola dengan baik sehingga memiliki motivasi kerja yang tinggi yang pada akhirnya akan berakibat kepada kinerja.

Menurut Martoyo (2010:152), faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja pegawai atau kinerja pegawai adalah motivasi, kepuasan kerja, tingkat stress, komitmen, sikap, sistem kompensasi, aspek-aspek ekonomi, aspek-aspek teknis, dan perilaku lainnya. Davis (2002:62) menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah kemampuan (*ability*): kecerdasan dan keterampilan, motivasi dipengaruhi oleh perilaku dan iklim organisasi yang meliputi sikap pemimpin, situasi kerja serta iklim komunikasi. Demikian pula menurut Lower dan Porter dalam Indra Wijaya (2010), faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja adalah motivasi dan kemampuan. Ada tiga faktor penting yang mempengaruhi prestasi kerja menurut Steets dalam Mangkunegara (2011:271), yaitu (1) kemampuan, kepribadian, dan minat kerja; (2) kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peran seorang pekerja; dan (3) tingkat motivasi pekerjaan. Dari beberapa faktor yang mempengaruhi prestasi kerja atau kinerja pegawai di atas, maka faktor-faktor yang akan dianalisis dalam kajian teori ini adalah motivasi, lingkungan kerja, kompetensi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

Amstrong dkk (2008) dalam Wibowo (2011) mengemukakan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, salah satunya adalah *personal factors*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi dan komitmen individu. Menurut Gibson dkk (2006) dalam Yanidrawati dkk (2012), ada tiga faktor yang berpengaruh terhadap kinerja, yaitu faktor individu, meliputi kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat social, dan demografi seseorang, faktor psikologi, meliputi persepsi, peran, sikap,

kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja; faktor organisasi, meliputi struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan dan sistem penghargaan.

### **2.3.1 Hubungan Budaya dengan Kompensasi**

Budaya merupakan pembeda antara perusahaan atau organisasi satu dengan organisasi yang lain sehingga karyawan memiliki suatu rasa identitas bagi para anggota organisasi. Apabila seorang karyawan telah merasa memiliki identitas dari karyawan perusahaan yang lain dan merasa bangga maka akan berusaha untuk mengembangkan kemampuan dan keahlian demi perusahaan atau organisasi tempat ia bekerja.

Perusahaan atau organisasi yang memiliki budaya perusahaan yang kuat dapat menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas dan bersemangat kerja yang tinggi sehingga perusahaan mampu mencapai produktivitas yang optimal.

Dalam perusahaan dikenal sebagai budaya korporat dimana di dalamnya terdapat budaya. Seperti dalam suatu perusahaan, cita-cita (visi) sebagai identitas organisasi misalnya menjadikan dirinya sebagai bisnis terkemuka dengan ciri-ciri berdaya inovasi tinggi, pionir dalam bidangnya, penggunaan teknologi dan sumber daya manusia tangguh, mampu beradaptasi pada lingkungan global termasuk berperan di dalam peningkatan kesejahteraan lingkungan.

Untuk mencapai itu maka, posisi SDM karyawan menjadi sangat penting karena karyawan adalah pemeran utama dan bukan yang lain. Karena itu, dalam bekerja maka setiap karyawan hendaknya memiliki cita-cita yang berupa kehendak mengenai sesuatu yang ingin dituju dan dicapai. Sebagai tujuan antara misalnya dapat berbentuk keinginan untuk memperoleh status social,

pengembangan karir, dan memperoleh kompensasi. Kompensasi sangat mendukung berjalannya budaya yang baik bagi perusahaan, akan membuat karyawan lebih giat lagi untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai. Salah satu yang menyebabkan budaya menjadi lemah karena kompensasi yang tidak mencukupi (Darodjat, 2015:67)

Dengan didukung penelitian yang dilakukan oleh Beni Habibi (2010), dengan judul hubungan budaya, kompensasi dan kompetensi terhadap kinerja pegawai dinas kesehatan Kota Depok, dengan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya dan kompensasi.

### **2.3.2 Pengaruh Budaya terhadap Motivasi Kerja**

Aktivitas suatu perusahaan atau organisasi dalam mencapai suatu tujuannya berhubungan erat dengan kapasitas sumber daya manusia. Tanpa dukungan oleh unsur manusia yang berkualitas, jauh kemungkinan perusahaan atau organisasi dapat bergerak dan berjalan menuju tujuan yang diinginkan, pencapaian tujuan ini dapat diraih dengan mengembangkan dan mempengaruhi kemampuan, keahlian karyawan demi mendapatkan karyawan yang mempunyai motivasi kerja karyawan yang tinggi.

Budaya perusahaan merupakan pembeda antara perusahaan atau organisasi satu dengan organisasi yang lain sehingga karyawan memiliki suatu rasa identitas bagi para anggota organisasi. Apabila seorang karyawan telah merasa memiliki identitas dari karyawan perusahaan yang lain dan merasa bangga maka akan

berusaha untuk mengembangkan kemampuan dan keahlian demi perusahaan atau organisasi tempat ia bekerja.

Perusahaan atau organisasi yang memiliki budaya perusahaan yang kuat dapat menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas dan bersemangat kerja yang tinggi sehingga perusahaan mampu mencapai produktivitas yang optimal.

Untuk mencapai produktivitas yang optimal perusahaan harus mampu memberikan pemahaman yang jelas dari tugas yang diberikan pada karyawan sehingga menimbulkan motivasi kerja yang tinggi. Pada umumnya perusahaan yang sukses adalah perusahaan yang mempunyai budaya kerja yang kuat karena memiliki sumber daya manusia yang berkualitas. Robbins yang diterjemahkan oleh Halida (2010 : 282), menyatakan budaya perusahaan yang kuat memberikan karyawan pemahaman jelas dari tugas-tugas yang diberikan dan berpengaruh perilaku anggotanya atau karyawannya sudah pasti adalah perilaku yang dapat membuat perusahaan mencapai tujuannya yaitu motivasi kerja yang tinggi.

Sebagaimana telah dijelaskan di atas, bahwa budaya perusahaan atau organisasi dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan dalam perusahaan. Hal ini sangat penting untuk menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas dan termotivasi kerja untuk lebih giat lagi.

### **2.3.3 Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja**

Untuk mendapatlam karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi, selain perusahaan atau organisasi harus memiliki budaya kerja yang kuat juga harus memberikan timbal balik yang sepadan kepada karyawan, dengan kata lain memberikan kompensasi. Kompensasi merupakan salah satu tujuan karyawan

untuk bekerja di suatu perusahaan. Apabila kebutuhan karyawan telah tercukupi oleh perusahaan maka perusahaan mendapatkan asset yang berharga untuk dipertahankan yang nantinya dapat dibina menjadi sumber daya manusia yang berkualitas.

Kompensasi merupakan timbal balik yang diterima oleh karyawan atas apa yang dikerjakan atau diberikan kepada perusahaan atau organisasi tempat ia bekerja. Dengan demikian kompensasi dapat memicu motivasi kerja dan kehadiran karyawan, karena merupakan salah satu tujuan karyawan bekerja sehingga perusahaan dapat mencapai produktivitas yang optimal. Henry Simamora (2010 : 446), menyatakan bahwa kompensasi dapat menjadi faktor penting dalam penentuan apakah seorang karyawan akan masuk kerja.

Upaya meningkatkan motivasi kerja karyawan tidak bisa mengandalkan budaya perusahaan yang kuat saja atau kompensasi yang mencukupi saja, kedua aspek harus seimbang yang kuat saja atau kompensasi yang mencukupi saja, kedua aspek harus seimbang, memiliki budaya perusahaan yang kuat dan kompensasi yang mencukupi kebutuhan karyawan. Karyawan ini mempunyai motivasi kerja yang tinggi akan memperlihatkan sikap seperti ketaatan, disiplin, serta setia pada perusahaan, dan lebih bertanggung jawab dalam bekerja.

Dengan adanya usaha dan kerjasama yang baik antara pimpinan perusahaan dan karyawan akan dapat membantu terciptanya tujuan perusahaan yang diinginkan. Seperti yang telah disebutkan diatas, untuk mendapatkan karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi aspek budaya perusahaan

karyawan yang memiliki semangat kerja yang tinggi aspek budaya perusahaan dan kompensasi haruslah seimbang.

#### **2.3.4 Pengaruh Budaya dan Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja**

Karyawan yang mempunyai keinginan untuk menciptakan budaya yang baik dan menjadi pembeda dari organisasi lain harus mempunyai target atau tujuan yang sangat tinggi untuk mencapai itu semua.

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 budaya dan kompensasi terhadap motivasi kerja di PT Hamametsu Indonesia. Budaya 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 menggerakkan atau mendorong. Didalam konsep manajemen atau konsep manajemen perilaku kata motivasi didefinisikan 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 diri, kepribadian, emosi, keyakinan, kepercayaan, keinginan dan harapan.

### **2.3.5 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja karyawan**

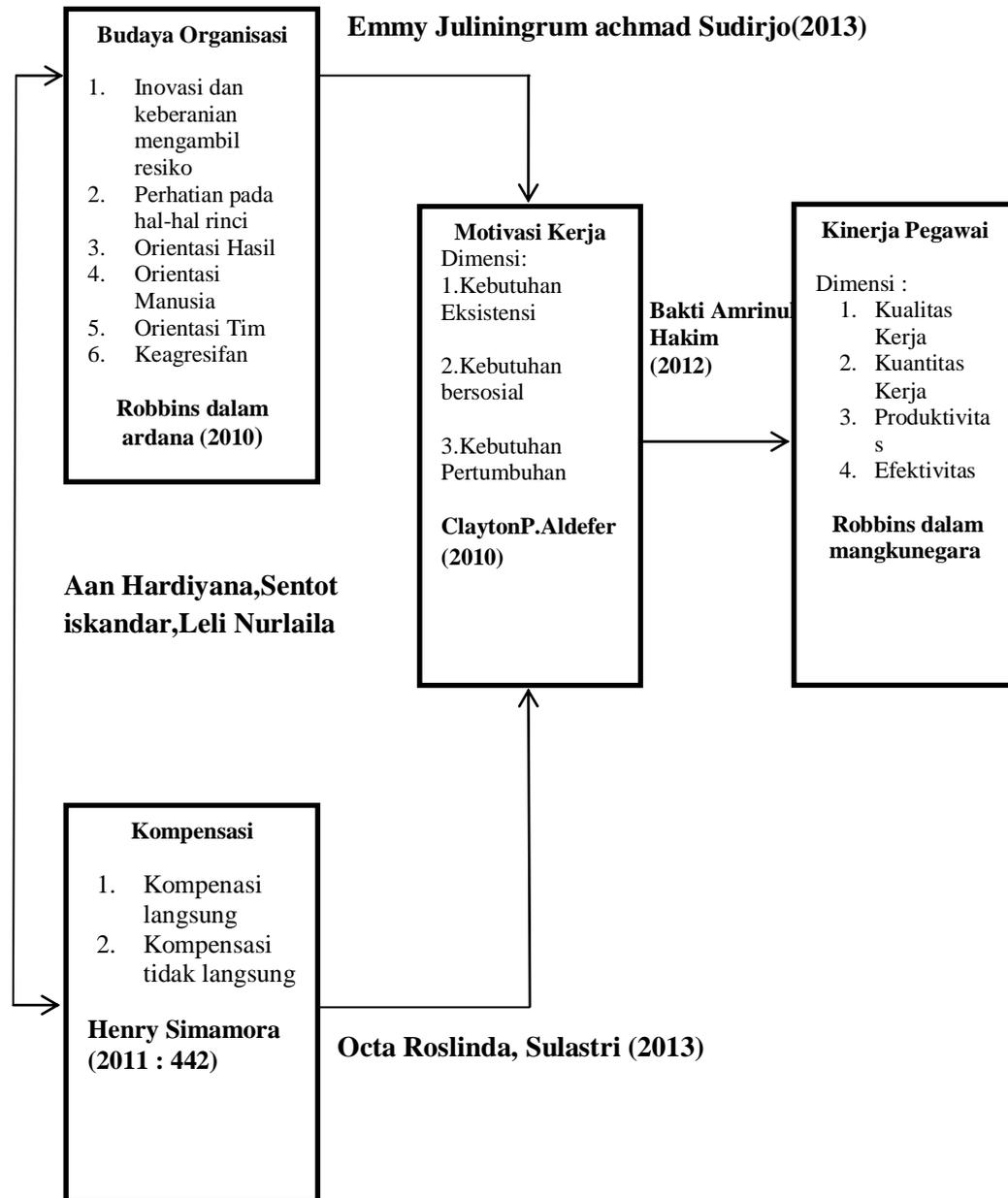
Setiap perusahaan atau organisasi akan selalu berusaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara maksimal, mencapai tujuan utama tersebut dibutuhkan sumber daya manusia yang mampu bekerja dengan baik, namun untuk mendorong agar para karyawan atau pegawai dapat bekerja dengan baik karyawan perlu di motivasi.

Motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan (Hani Handoko (2010:252). Faktor motivasi memiliki hubungan langsung dengan kinerja karyawan. Karena kedudukan dan hubungannya itu, maka sangatlah tepat jika pengembangan kinerja karyawan dimulai dari peningkatan motivasi kerja.

Karyawan memegang peran utama dalam menjalankan roda kehidupan perusahaan. Apabila karyawan memiliki produktivitas dan motivasi kerja yang tinggi, maka laju roda pun akan berjalan kencang, yang pada akhirnya akan menghasilkan kinerja dan pencapaian yang baik bagi perusahaan. Di sisi lain, bagaimana mungkin roda perusahaan berjalan baik, jika karyawannya bekerja tidak produktif, artinya karyawan tidak memiliki motivasi atau semangat kerja yang tinggi serta tidak ulet dalam bekerja. Karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan mempengaruhi kinerja, sebab jika motivasi meningkat maka secara langsung kinerja pun akan meningkat sesuai dengan termotivasi nya karyawan tersebut sehingga menghasilkan kinerja yang maksimal dan akan membuat perusahaan semakin menjadi perusahaan yang lebih baik

## 2.4 Paradigma Penelitian

Berdasarkan pada faktor-faktor yang memiliki pengaruh terhadap budaya organisasi, maka paradig penelitian ini ditunjukkan oleh gambar berikut:



Gambar 2.4 Paradigma Penelitian

## **2.4 Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan kerangka pemikiran dan yang telah disusun diatas, maka dapat disusun suatu hipotesis yaitu :

1. Terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja.
2. Terdapat pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja.
3. Terdapat pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Motivasi Kerja.
4. Terdapat pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan.