

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka ini, penulis akan membahas pustaka yang berhubungan dengan topik atau masalah peneliti. Pustaka yang akan dibahas yaitu referensi mengenai manajemen, manajemen Sumber Daya Manusia, kompensasi, motivasi kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen merupakan alat untuk pencapaian tujuan yang diinginkan perusahaan. Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Pengaturan ini dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dan fungsi-fungsi manajemen. Melalui manajemen dilakukan proses pengintegrasian berbagai sumber daya dan tugas untuk mencapai berbagai tujuan organisasi. Selanjutnya para ahli atau para pakar manajemen mendefinisikan tentang manajemen tersebut.

Definisi manajemen menurut Stephen P. Robbins dan Marry Coulter (2016:36) yang dialihbahasakan oleh Ratna Saraswati manajemen adalah : “Proses mengkoordinasi dan mengintegrasikan kegiatan-kegiatan kerja agar diselesaikan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain”.

Sedangkan menurut Ricky W. Griffin (2015:1) dalam buku Subeki Ridhotullah dan Jauhar berpendapat bahwa manajemen adalah: “Sebuah proses

perencanaan, pengorganisasian, pengordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efektif dan efisien”.

Pendapat lain dikemukakan oleh George R. Terry (2013:5) yang dialihbahasakan oleh G.A. Ticoalu mendefinisikan:

“Manajemen adalah suatu proses khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pergerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya”.

Berdasarkan pengertian para ahli di atas, penulis sampai pada pemahaman bahwa manajemen adalah suatu proses kegiatan dengan mendayagunakan seluruh sumber daya yang dimiliki melalui orang lain secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah bagian dari manajemen umum yang memfokuskan diri pada Sumber Daya Manusia yaitu suatu bidang manajemen yang mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi dan perusahaan. Dalam manajemen sumber daya manusia, manusia adalah aset (kekayaan) utama, sehingga harus dipelihara dengan baik. Faktor yang menjadi perhatian dalam sumber daya manusia adalah manusia itu sendiri.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan aset penting dan berperan sebagai faktor penggerak utama dalam pelaksanaan seluruh kegiatan atau aktivitas instansi, sehingga harus dikelola dengan baik melalui Manajemen Sumber Daya Manusia

(MSDM). Untuk mendapatkan pengertian yang lengkap, berikut ini penulis mengemukakan beberapa definisi mengenai sumber daya manusia yang dikemukakan oleh para ahli, diantaranya :

Definisi manajemen sumber daya manusia menurut Gary Dessler (2017:6)

yang diterjemahkan oleh Edy Sutrisno menyatakan bahwa :

“Human Resource Management (HRM) is the policies and practices involved in carrying the “people” or human resource aspect of a management position including recruiting, screening, training, rewarding and appraising”. (Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu kebijakan dan praktik menentukan aspek “Manusia” atau Sumber Daya Manusia dalam posisi manajemen termasuk merekrut, melatih, memberikan penghargaan dan penilaian).

Pendapat lain dikemukakan oleh Mangkunegara (2013:2), menyatakan bahwa:

“Manajemen sumber daya manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi”.

Sementara menurut Veithzal Rivai (2014:4), menyatakan bahwa :

“Manajemen sumber daya manusia adalah salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian”.

Berdasarkan definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah salah satu bagian dari studi manajemen yang berfokus pada bagaimana cara menarik, mempekerjakan, melatih, memotivasi, dan proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan guna tercapainya tujuan organisasi.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan tugas utama dari seorang manajer sumber daya manusia untuk mengelola sumber daya manusia yang dimiliki secara efektif dalam rangka menunjang tugas manajemen perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Berikut beberapa fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Veithzal Rivai (2014: 13) fungsi manajemen sumber daya manusia dikelompokkan menjadi 2 (dua) fungsi yaitu fungsi manajerial MSDM dan fungsi operasional MSDM yaitu:

1. Fungsi Manajerial

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan pada manajemen sumber daya manusia berfungsi membantu perusahaan untuk merencanakan tenaga kerja yang efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Perencanaan adalah dasar dari seluruh fungsi manajemen sumber daya manusia yang lain.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian berfungsi membantu perusahaan untuk menetapkan pembagian dan hubungan kerja antar karyawan. Hal ini sangat penting untuk meminimalisir adanya tumpang tindih dalam kewajiban pekerja.

c. Pengarahan (*Directing*)

Kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama secara efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan organisasi.

d. Pengendalian (*Controlling*)

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

2. Fungsi Operasional

a) Pengadaan (*Procurement*)

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan memberikan manfaat positif bagi perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

b) Pengembangan (*Development*)

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

c) Kompensasi (*Compensation*)

Pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan balas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil yang dimaksud adalah sesuai dengan prestasi kinerja yang diberikan karyawan terhadap perusahaan. Sedangkan layak diartikan memenuhi primernya serta berpedoman pada balas upah minimum pemerintah.

d) Pengintegrasian (*Integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta hubungan baik dan

kerjasama yang baik dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

e) Pemeliharaan (*Maintenance*)

Kegiatan untuk memelihara dan meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerjasama sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

f) Pemberhentian (*Separation*)

Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan, pemberhentian dapat disebabkan keinginan perusahaan, keinginan karyawan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

Dari beberapa fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia diatas, dapat disimpulkan bahwa fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia terbagi ke dalam 2 bagian, yaitu fungsi manajerial yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian, sedangkan fungsi operasional terdiri dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberhentian.

2.1.3 Kompensasi

Bagi organisasi atau perusahaan, kompensasi memiliki arti penting karena kompensasi mencerminkan upaya organisasi dalam mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan pegawainya. Pengalaman menunjukkan bahwa kompensasi yang tidak memadai dapat menurunkan kinerja, prestasi kerja, motivasi kerja, dan kepuasan, bahkan dapat menyebabkan karyawan yang potensial keluar dari perusahaan.

2.1.3.1 Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan alat pengikat perusahaan terhadap pegawainya yang berupa finansial (gaji, insentif dan bonus) dan non finansial (tunjangan, fasilitas, asuransi dan penghargaan) yang diberikan untuk imbalan atas kontribusi seorang karyawan kepada organisasi. Berikut ini adalah pengertian kompensasi:

Definisi kompensasi menurut Gary Dessler (2016:175) yang dikutip oleh Subekhi & Jauhar menyatakan bahwa: "Kompensasi adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari pekerjaan karyawan".

Sedangkan menurut Handoko (2014:155) mengemukakan bahwa:

"Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Program- program kompensasi juga penting bagi perusahaan, karena mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia.

Pendapat lain disampaikan oleh Sedarmayanti (2017:173) yang mendefinisikan bahwa: "Kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa atau kontribusinya kepada perusahaan/organisasi".

Sementara itu menurut Hasibuan (2017:119) mengatakan bahwa: "Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan".

Berdasarkan beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan alat pengikat pegawai terhadap organisasi yang diterima

oleh karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung sebagai balasan atau kontribusi/jasanya terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

2.1.3.2 Tujuan Kompensasi

Pemberian sebuah kompensasi terhadap karyawan memiliki tujuan-tujuan positif. Pendapat para ahli tentang tujuan pemberian kompensasi berbagai macam, namun pada prinsipnya sama. Menurut Hasibuan (2017:121), tujuan pemberian kompensasi antara lain adalah:

1. Ikatan kerja sama

Pemberian kompensasi akan terjalin ikatan kerjasama formal antara pemimpin dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha harus membayar kompensasi

2. Kepuasan kerja

Karyawan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya dengan pemberian kompensasi yang sesuai dengan pengorbanan yang dilakukan karyawan.

3. Pengadaan efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan lebih mudah

4. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan lebih mudah memotivasi bawahannya untuk lebih maju dan berkembang. Maka karyawan perlu memiliki motivasi yang tinggi, agar bisa memberikan kontribusi yang maksimal untuk perusahaan.

5. Stabilitas karyawan

Program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensinya yang kompetitif maka stabilitasnya karyawan lebih terjamin karena turnover yang relatif kecil

6. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik, begitupun sebaliknya. Maka kedisiplinan karyawan sangat diperlukan

7. Pengaruh serikat buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh Serikat Buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan konsentrasi pada pekerjaannya

8. Pengaruh buruh

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

Berdasarkan uraian di atas, berikut dapat dikemukakan bahwa tujuan kompensasi adalah untuk membantu perusahaan dalam mencapai tujuan keberhasilan strategi perusahaan dan terciptanya keadilan internal maupun eksternal. Pemberian kompensasi dalam perusahaan harus diatur sedemikian rupa agar tercipta sistem yang baik sesuai dengan tujuan awal dari perusahaan.

2.1.3.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi besar kecilnya tingkat kompensasi. Hal ini perlu mendapat perhatian agar kompensasi adil dan layak lebih baik dan kepuasan kerja dapat tercapai. Kompensasi finansial dapat mempunyai nilai yang berbeda bagi masing-masing individu yang menerimanya. Hal ini disebabkan

karena masing-masing individu memiliki kebutuhan, keinginan dan pandangan yang berbeda satu sama lainnya. Menurut Hasibuan (2012;127) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi adalah sebagai berikut :

1. Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja

Jika pencarian kerja (penawaran) lebih banyak dari pada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit dari pada lowongan pekerjaan maka kompensasi relatif semakin besar.

2. Kemampuan dan Kesediaan Perusahaan

Bila 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 atau 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 tinggi, maka kompensasi akan semakin besar, sebaliknya apabila produktivitas kerjanya buruk serta rendah kompensasinya kecil.

5. Pemerintah dengan Undang-Undang dan Kepres.

Pemerintah dengan Undang-undang Kepres besarnya batas upah atau balas jasa minimum. Penetapan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha

jangan sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan karena pemerintah berkewajiban untuk melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.

6. Biaya Hidup (*Cost of Living*)

Bila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi atau upah semakin tinggi. Tetapi sebaliknya karyawan yang biaya hidup di daerah itu rendah, maka tingkat kompensasi atau upah relatif kecil.

7. Posisi Jabatan Karyawan

Karyawan yang mempunyai jabatan tinggi maka akan menerima gaji atau kompensasi yang lebih besar. Sebaliknya karyawan yang jabatannya lebih rendah akan memperoleh gaji atau kompensasi yang lebih kecil. Hal ini sangatlah wajar karena seseorang yang mendapatkan kewenangan dan tanggung jawab lebih besar harus mendapatkan gaji atau kompensasi yang lebih besar pula.

8. Pendidikan dan Pengalaman Kerja

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

9. Kondisi Perekonomian Nasional

Bila kondisi perekonomian sedang maju maka tingkat kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati full employment. Sebaliknya jika

kondisi perekonomian kurang maju (depresi) maka tingkat upah menurun, karena terdapat pengangguran.

10. Jenis dan Sifat Pekerjaan.

Jika jenis dan sifat pekerjaan termasuk sulit dan mempunyai resiko (finansial, keselamatannya) besar, maka tingkat balas jasanya semakin besar, karena meminta kecakapan serta keahlian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaan relatif mudah dan resikonya (finansial, kecelakannya) kecil, maka tingkat upah atau balas jasanya relatif rendah.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dikemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi adalah suatu sistem dalam penentuan dan pemberian kompensasi oleh perusahaan kepada karyawan tersebut dan hal ini merupakan tantangan bagi setiap perusahaan dalam menetapkan segala kebijakan kompensasi. Hal ini sangatlah wajar karena seseorang yang mendapatkan kewenangan dan tanggung jawab lebih besar harus mendapatkan gaji atau kompensasi yang lebih besar pula dan sesuai dengan apa yang telah dilakukan karyawan tersebut terhadap perusahaan.

2.1.3.4 Dimensi dan Indikator Kompensasi

Dimensi kompensasi memiliki tujuan sebagai tolak ukur kinerja karyawan terhadap organisasi, diharapkan karyawan dapat berkontribusi maksimal untuk perusahaan. Gary Dessler (2016:175) yang dikutip oleh Subekhi & Jauhar berpendapat bahwa terdapat dua dimensi dalam kompensasi yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung, yaitu sebagai berikut :

1. Kompensasi langsung

Kompensasi langsung merupakan bentuk penghargaan atau upah yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap dalam bentuk uang secara tunai atau berupa barang berdasarkan kontribusi atas jasa pegawai yang dilakukan. Adapun indikator kompensasi langsung yaitu: kesesuaian gaji dengan pekerjaan, kesesuaian insentif dengan hasil yang diterima dan bonus yang diterima sesuai dengan pekerjaan.

2. Kompensasi tidak langsung

Kompensasi tidak langsung merupakan pemberian kompensasi atas keuntungan perusahaan bagi para pekerja di luar gaji atau upah tetap, yang dapat berupa uang atau barang. Adapun indikator dari kompensasi tidak langsung yaitu: kesesuaian pemberian tunjangan dengan yang diharapkan, kesesuaian asuransi dengan kebutuhan hidup, kesesuaian fasilitas dengan kebutuhan pekerjaan dan kesesuaian penghargaan yang diberikan dengan hasil kerja.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat diketahui bahwa dimensi dan indikator kompensasi merupakan suatu cara untuk mengetahui seberapa jauh karyawan merasa puas terhadap perusahaan dan dapat diukur dengan cara beracuan terhadap indikator-indikator menurut ahli diatas

2.1.4 Motivasi

Manusia sebagai salah satu komponen utama didalam suatu organisasi harus memiliki motivasi yang dapat memacu untuk meraih apa yang diinginkan. Pemimpin perusahaan harus memotivasi karyawan ke arah kinerja yang diharapkan agar dapat memenuhi tujuan suatu organisasi

2.1.4.1 Pengertian Motivasi

Motivasi kerja merupakan masalah kompleks dalam organisasi, karena kebutuhan dan keinginan setiap anggota organisasi berbeda satu dengan yang lainnya. Motivasi kerja terbentuk dari sikap karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan.

Definisi motivasi menurut David Mc Clelland yang diterjemahkan oleh Malayu S.P Hasibuan (2013:162) mengemukakan bahwa motivasi merupakan kondisi jiwa yang mendorong seseorang dalam mencapai prestasi maksimalnya.

Definisi motivasi menurut Bateman and Snell (2015) yang dikutip oleh Valensia Angelina Wisti Dapu menyatakan:

“Motivasi adalah memberikan tenaga penggerak yang menciptakan pekerjaan kegembiraan pada seorang individu, sehingga ia bersedia bekerja sama secara efektif dan terintegrasi dengan semua sumber dayanya untuk mencapai kepuasan.”

Sedangkan menurut Edwin B Flippo (2013:145) menyatakan bahwa :
“Motivasi adalah suatu keahlian, dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai”.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah dorongan yang membuat seseorang melakukan pekerjaan yang diinginkannya dengan rela tanpa merasa terpaksa sehingga pekerjaan yang dilakukan dapat berjalan dengan baik atau menghasilkan sesuatu yang memuaskan demi kemajuan perusahaan.

2.1.4.2 Tujuan Motivasi

Tujuan motivasi mempunyai peranan yang sangat penting dalam sebuah organisasi. Tujuan motivasi menurut Danang Sunyoto (2013:17-18) sebagai berikut:

1. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan

Artinya segala permasalahan manusia hanya dapat diselesaikan oleh manusia pula dengan menggunakan data dan latar-alat kemanusiaan. Tingkat semangat kerja pegawai dapat dilihat dari tingkat kehadiran, kegelisahan kerja, tingkat perpindahan, dan banyak tuntutan kerja pegawai

2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan

Dalam kaitan ini dapat dikemukakan bahwa tidak ada karyawan yang senang bekerja di tempat yang membosankan, meresahkan, serta yang membahayakan kondisi jiwa. Kondisi tempat kerja akan menentukan gairah kerja para karyawan. Dengan produktivitas yang tinggi maka akan karyawan akan lebih mudah mencapai tujuan perusahaan untuk mengembangkan kemampuannya.

3. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan

Motivasi merupakan modal utama timbulnya loyalitas karyawan terhadap organisasi. Jika motivasi lemah, maka loyalitas juga akan merosot begitu sebaliknya jika motivasi tinggi maka loyalitas karyawan juga akan tinggi.

4. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan

Hal ini dimaksudkan bahwa disiplin kerja karyawan dapat ditumbuhkan karena motivasi yang diberikan organisasi atau pimpinan pada diri karyawan tersebut

5. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya

Tanggung jawab tersebut bukan saja atas hasil pekerjaan yang baik, tetapi juga tanggung jawab berupa kepercayaan yang diberikan sebagai orang yang mempunyai potensi.

Berdasarkan pernyataan diatas, dapat dipahami bahwa tujuan motivasi bagi para karyawan adalah perlu mempersiapkan dan terus menggali alasan-alasan dan motivasi pada diri sendiri,serta memahami eksternal faktor yang menjadi pertimbangan dalam mengambil suatu pekerjaan sehingga dapat digunakan menjadi alasan dan motivasi untuk bertahan di suatu perusahaan tersebut

2.1.4.3 Jenis Motivasi Kerja

Motivasi memiliki jenis dan peran tertentu terhadap karyawan. Ada dua jenis motivasi menurut Malayu Hasibuan (2013: 150) adalah sebagai berikut:

1. Motivasi Positif

Motivasi positif maksudnya manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.

2. Motivasi Negatif

Motivasi negatif maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

Berdasarkan uraian di atas mengenai pemahaman mengenai jenis motivasi masalah utama dari kedua jenis motivasi tersebut adalah proposi penggunaan dan kapan menggunakannya. Para pimpinan yang lebih percaya bahwa ketakutan akan mengakibatkan seseorang segera bertindak, mereka akan lebih banyak menggunakan motivasi negatif. Sebaliknya kalau pimpinan percaya kesenangan akan menjadi dorongan bekerja ia banyak menggunakan motivasi positif.

2.1.4.4 Faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Motivasi dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor motivasi memiliki peran terhadap kinerja karyawan. Menurut Sunyoto (2013: 13-17) faktor-faktor motivasi ada tujuh yaitu:

1. Promosi

Promosi adalah kemajuan seorang karyawan pada suatu tugas yang lebih baik, baik dipandang dari sudut tanggung jawab yang lebih berat, martabat atau status yang lebih tinggi, kecakapan yang lebih baik, dan terutama tambahan pembayaran upah atau gaji.

2. Prestasi Kerja

Pangkal tolak pengembangan karier seseorang adalah prestasi kerjanya melakukan tugas-tugas yang dipercayakan kepadanya sekarang. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sulit bagi seorang karyawan untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke jabatan atau pekerjaan yang lebih tinggi di masa depan.

3. Pekerjaan itu sendiri

Tanggung jawab dalam mengembangkan karier terletak pada masing-masing pekerja. Semua pihak seperti pimpinan, atasan langsung, kenalan dan para spesialis di bagian kepegawaian, hanya berperan memberikan bantuan, semua terserah pada karyawan yang bersangkutan, apakah akan memanfaatkan berbagai kesempatan mengembangkan diri atau tidak.

4. Penghargaan

Pemberian motivasi dengan melalui kebutuhan penghargaan, seperti penghargaan atas prestasinya, pengakuan atas keahlian dan sebagainya. Hal yang sangat diperlukan untuk memacu gairah kerja bagi pada karyawan.

2.1.4.5 Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja

Indikator di bagi menjadi tiga dimensi dimana kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan afiliasi, maupun kebutuhan akan kekuasaan. Tiga dimensi kebutuhan ini diperkuat David McClelland yang diterjemahkan oleh Malayu S.P Hasibuan dimensi dan indikator motivasinya adalah.

1. Dimensi Kebutuhan akan prestasi

Kebutuhan akan prestasi Menurut David McClelland yang di terjemahkan oleh Malayu S.P Hasibuan (2013:162) merupakan dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses. Ciri-ciri individu yang menunjukkan orientasi tinggi antara lain bersedia menerima resiko yang relatif tinggi, keinginan untuk mendapatkan umpan balik tentang hasil kerja mereka, keinginan mendapatkan tanggung jawab pemecahan masalah. Dimensi ini diukur oleh dua indikator, yaitu:

- a. Mengembangkan Kreatifitas
- b. Antusias untuk berprestasi tinggi

2. Dimensi Kebutuhan akan afiliasi

Kebutuhan akan Afiliasi Menurut David McClelland yang di terjemahkan oleh Malayu S.P Hasibuan (2013:162) adalah hasrat untuk berhubungan antar pribadi yang ramah dan akrab. Individu merefleksikan keinginan untuk mempunyai hubungan yang erat, kooperatif dan penuh sikap persahabatan dengan pihak lain. Individu yang mempunyai kebutuhan afiliasi yang tinggi umumnya berhasil dalam pekerjaan yang memerlukan interaksi sosial yang tinggi. Dimensi ini diukur oleh tiga indikator, Yaitu:

- a. Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain dilingkungan dia tinggal dan bekerja (*sense of belonging*).
- b. Kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting (*sense of importance*).
- c. Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal

3. Dimensi Kebutuhan akan kekuasaan

Kebutuhan akan kekuasaan Menurut David McClelland yang di terjemahkan oleh Malayu S.P Hasibuan (2013:162) merupakan kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara dimana orang-orang itu tanpa dipaksa tidak akan berperilaku demikian atau suatu bentuk ekspresi dari individu untuk mengendalikan dan mempengaruhi orang lain. Kebutuhan ini pada teori Maslow terletak antara kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri. McClelland menyatakan bahwa kebutuhan akan kekuasaan sangat berhubungan dengan kebutuhan untuk mencapai suatu posisi kepemimpinan. Dimensi ini diukur oleh dua indikator, yaitu:

- a. Memiliki kedudukan yang terbaik
- b. Mengarahkan kemampuan demi mencapai kekuasaan

2.1.5 Komitmen Organisasi

Komitmen organisasional bisa tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap perusahaan yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada di dalam perusahaan serta tekad dari dalam diri untuk mengabdikan pada perusahaan. Komitmen organisasi akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.1.5.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen karyawan yang tinggi pada organisasi akan menimbulkan kinerja organisasi yang tinggi, tingkat absen berkurang, loyalitas karyawan, tingkat turnover intention berkurang dan lain-lain. Selain itu, komitmen organisasi juga berpengaruh terhadap efektifitas dan efisien organisasi dan tercapainya tujuan organisasi. Berdasarkan hal tersebut anggota yang memiliki komitmen terhadap organisasinya akan lebih dapat bertahan sebagai bagian dari sebuah organisasi dibandingkan dengan anggota yang tidak memiliki komitmen terhadap organisasinya.

Menurut Jason A Colquitt (2014:64) yang dikutip oleh Wibowo menyatakan bahwa :

“Organizational commitment is defined as the desire on the part of an employee to remain a member of the organization. Organizational commitment influences whether an employee stays a member of the organization or leaves to pursue another job.”

Hal di atas menyatakan bahwa, komitmen organisasi didefinisikan sebagai keinginan dari pihak karyawan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Komitmen organisasional mempengaruhi apakah seorang karyawan tetap menjadi anggota organisasi atau pergi untuk mengejar pekerjaan lain

Malayu S.P Hasibuan (2014 :118) menyatakan bahwa : “Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan”.

Pendapat lain disampaikan oleh Mutiara Pangabean (2012:176) yang dikutip oleh Subekhi menyatakan bahwa : “Kompensasi adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi”.

Beberapa pendapat beberapa ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu keadaan di mana karyawan memihak dan peduli kepada organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi itu. Komitmen organisasi yang tinggi sangat diperlukan dalam sebuah organisasi, karena terciptanya komitmen yang tinggi akan mempengaruhi situasi kerja yang profesional.

2.1.5.2 Tujuan Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi memiliki tujuan demi tercapainya harapan suatu perusahaan. Menurut Wibowo (2014:431), memandang komitmen organisasi sebagai loyalitas organisasi. Ada beberapa langkah atau cara untuk membangun komitmen organisasi dalam perusahaan adalah melalui :

1. Keadilan dan dukungan, affective commitment lebih tinggi pada organisasi yang memenuhi kewajibannya pada pekerja, memiliki nilai-nilai kejujuran, kehormatan, kemauan memaafkan dan integrasi moral.
2. Nilai kebersamaan, affective commitment menunjukkan identitas orang pada organisasi dan identifikasi mencapai tingkat tertinggi ketika pekerja yakin dengan nilai-nilai mereka sesuai dengan nilai-nilai organisasi.
3. Kepercayaan menunjukkan harapan positif antara orang terhadap orang lain dalam situasi yang melibatkan risiko. Dimana, kepercayaan berarti menempatkan nasib pada orang lain atau kelompok.
4. Pemahaman organisasi, menunjukkan seberapa baik pekerja memahami organisasi, termasuk arah strategis, dinamika sosial dan tata ruang fisik.
5. Pelibatan pekerja, guna untuk meningkatkan affective commitment dengan memperkuat identitas sosial pekerja dengan organisasi.

Berdasarkan pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa para pekerja yang memiliki komitmen organisasi yang baik biasanya akan mempunyai catatan kehadiran yang baik, selalu berusaha untuk memberikan hasil yang terbaik kepada perusahaan atas pencapaian dan prestasi kerja yang dilakukan menunjukkan kesetiaan pada kebijakan perusahaan dan memiliki turnover rate lebih rendah.

2.1.5.3 Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi terbagi kedalam 3 (tiga) komponen, yaitu: *komponen affective commitment, continuance commitment dan normative commitment*. Masing-masing komponen tersebut dipengaruhi oleh faktor yang berbeda. Menurut

Wibowo (2017:433) menyatakan faktor yang mempengaruhi komitmen seorang karyawan berdasarkan tiga komponen komitmen organisasi adalah sebagai berikut:

1. *Affective Commitment*, komponen ini dipengaruhi oleh berbagai karakteristik personal seperti kepribadian dan locus of control, pengalaman kerja sebelumnya dan kesesuaian nilai.
2. *Continuance Commitment*, karena komponen ini mencerminkan rasio antara biaya dan manfaat yang berkaitan dengan meninggalkan organisasi maka dipengaruhi oleh faktor yang mempengaruhi biaya dan manfaat, seperti kurangnya alternatif pekerjaan dan jumlah investasi yang telah dilakukan orang dalam organisasi atau komunitas tertentu.
3. *Normative Commitment*, komponen ini dipengaruhi oleh proses sosialisasi yang dinamakan *psychological contact*. *Psychological contact* mencerminkan keyakinan pekerja tentang apa yang seharusnya diterima sebagai imbalan atas apa yang mereka berikan pada organisasi.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi dapat dilihat berdasarkan tiga komponen, yaitu *Affective Commitment*, *Continuance Commitment* dan *Normative Commitment*.

2.1.5.4 Dimensi dan Indikator Komitmen Organisasi

Dimensi komitmen organisasi memiliki tiga macam dan mempunyai fungsi dan peran yang baik untuk perusahaan. Jason A Colquitt (2014:65) yang dikutip Wibowo mengatakan terdapat tiga macam dimensi komitmen organisasi, yaitu :

1. Komitmen Afektif adalah komitmen sebagai suatu ikatan atau keterlibatan emosi dalam mengidentifikasi dan terlibat dalam perusahaan, tingkat keterikatan anggota pada organisasi berdasarkan seberapa baik perasaan mengenai organisasi. Indikator dari dimensi komitmen afektif sebagai berikut :

- a. Keinginan berkarir di organisasi.
- b. Rasa percaya terhadap organisasi.
- c. Pengabdian kepada organisasi.

2. Komitmen berkelanjutan yaitu komitmen individu yang didasarkan pada pertimbangan tentang apa yang harus dikorbankan bila akan meninggalkan perusahaan. Dalam hal ini karyawan yang tetap bertahan pada suatu perusahaan karena menganggapnya sebagai suatu pemenuhan kebutuhan.

Indikator dari dimensi komitmen berkelanjutan sebagai berikut :

- a. Keinginan bertahan dengan pekerjaannya.
- b. Keterikatan karyawan kepada pekerjaan.
- c. Tidak nyaman meninggalkan pekerjaan.

3. Komitmen normatif adalah keyakinan individu tentang tanggung jawab terhadap perusahaan, adanya kewajiban moral untuk memelihara hubungan dengan organisasi. Individu tetap tinggal pada suatu perusahaan karena merasa wajib untuk loyal pada perusahaan karena alasan moral seperti kewajiban untuk memenuhi kontrak psikologis yang telah disepakati.

Indikator dari dimensi komitmen normatif sebagai berikut :

- a. Kesetiaan terhadap organisasi.

- b. Kebahagiaan dalam bekerja.
- c. Kebanggaan bekerja pada organisasi.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disimpulkan dimensi komitmen organisasi memiliki dimensi yang kuat dan dapat dipercaya dapat membangun kualitas karyawan dan meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

2.1.6 Kinerja Karyawan

Kinerja menjadi terminology atau konsep yang sering dipakai oleh orang dalam berbagai pembahasan dan pembicaraan, khususnya dalam rangka mendorong keberhasilan organisasi atau sumber daya manusia. Kinerja akan selalu menjadi isu aktual dalam organisasi karena kinerja merupakan pertanyaan kunci terhadap efektivitas atau keberhasilan organisasi. Setiap organisasi memperhatikan kinerja pegawainya karena baik/buruknya suatu kinerja akan sangat mempengaruhi perusahaan

2.1.6.1 Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan proses atau penampilan hasil karya personil baik kualitas maupun kuantitas penampilan individu maupun kelompok kerja personil, penampilan hasil karya tidak terbatas pada personil yang memegang jabatan fungsional maupun struktural tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personil di dalam organisasi. Berikut pengertian kinerja dari beberapa ahli:

Definisi kinerja menurut John Miner (2017:67) yang dikutip oleh Anwar Prabu Mangkunegara menyatakan bahwa: “Kinerja adalah hasil kerja secara

kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2013:67) mengemukakan bahwa :
”Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Pendapat lain disampaikan oleh Handoko (2014:135) yang mengemukakan bahwa:”Kinerja adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan.

Berdasarkan definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah perilaku seseorang dalam pencapaian hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang sesuai dengan tugas yang diberikan dan waktu yang telah ditetapkan oleh pimpinan perusahaan dimana hasil tersebut diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan dan kesepakatan perusahaan.

2.1.6.2 Tujuan Kinerja

Kinerja memiliki beberapa tujuan menurut Rivai dalam Sudarmant (2015:15) yaitu sebagai berikut:

1. Mendapatkan data yang sesuai fakta dan sistematis dalam menetapkan nilai dari suatu pekerjaan.
2. Mendapatkan keadilan dalam sistem pemberian upah dan gaji yang diterapkan di dalam organisasi.
3. Memperoleh data untuk menetapkan struktur pengupahan dan penggajian yang sesuai dengan pemberlakuan secara umum.

4. Membantu pihak manajemen dalam melakukan pengukuran dan pengawasan secara lebih akurat terhadap biaya yang digunakan oleh perusahaan.
5. Menyelaraskan penilaian kinerja dengan kebijakan bisnis sehingga pergerakan dalam sebuah organisasi selalu sesuai dengan tujuan.

2.1.6.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja seseorang adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis (1964:484) dalam Mangkunegara (2013:67) yaitu:

a. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi yang disebut IQ (Intelligent Quotient) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ yang tinggi

b. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Sikap mental itu sendiri merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (*siap mental, fisik, tujuan, dan situasi*). Artinya seorang pegawai harus siap secara mental, secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, juga mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

Sedangkan menurut Lloyd L. Byars dan Leslie W. Rue (dalam Sutrisno 2017:151), mengemukakan adanya dua faktor yang mempengaruhi prestasi kerja, yaitu faktor individu dan lingkungan. Faktor-faktor individu yang dimaksud adalah:

1. Usaha (*effort*) yang menunjukkan sejumlah sinergi fisik dan mental yang digunakan dalam meyelenggarakan gerakan tugas.
2. *Abilities*, yaitu sifat-sifat personal yang diperlukan untuk melaksanakan suatu tugas.
3. *Role or task perception*, yaitu segala perilaku dan aktivitas yang dirasa perlu oleh individu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Adapun faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi prestasi kerja yaitu kondisi fisik, peralatan, waktu, material, pendidikan, supervisi, desain organisasi, pelatihan, keberuntungan. Faktor-faktor lingkungan ini tidak langsung menentukan prestasi kerja seseorang, tetapi mempengaruhi faktor-faktor individu.

Begitu pula yang diungkapkan oleh Mathis dan Jackson (dalam Kaswan dan Ade Sadikin Akhyadi, 2015:155) yang menyatakan ada tiga faktor utama yang dapat mempengaruhi prestasi kerja pegawai. Faktor-faktor itu adalah :

1. Kemampuan individu melakukan pekerjaan

Kemampuan individu yang termasuk di dalamnya adalah talenta, keterampilan, kecerdasan, pengetahuan, minat, karakteristik, kepribadian, dan lain-lain

2. Usaha yang dilakukan

Adapun usaha yang dicurahkan di antara lain motivasi, etika kerja, kehadiran pergantian pegawai, desain pekerjaan

3. Dukungan organisasi.

1. Kondisi dan syarat kerja setiap seseorang juga tergantung pada dukungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan

prasarana kerja, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja.

2. Pengorganisasian yang dimaksud disini adalah untuk memberi kejelasan bagi setiap unit kerja dan setiap orang tentang sasaran tersebut. Sedangkan penyediaan sarana dan alat kerja langsung mempengaruhi kinerja setiap orang, penggunaan peralatan dan teknologi maju sekarang ini bukan saja dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja, akan tetapi juga dipandang untuk memberikan kemudahan dan kenyamanan kerja.

2.1.6.4 Metode-Metode Kinerja

Ada berbagai metode untuk menilai kinerja pegawai. Metode-metode yang berorientasi masa lalu mempunyai kelebihan dalam hal perlakuan terhadap prestasi kerja yang telah terjadi dan sampai derajat tertentu dapat diukur. Tetapi dengan mengevaluasi prestasi kerja di masa lalu, para pegawai akan memperoleh umpan balik ini selanjutnya bisa mengarahkan pada perbaikan-perbaikan prestasi. Teknik-teknik yang dikemukakan oleh T. Hani Handoko (2014:142) tersebut mencakup antara lain:

1. *Rating Scale*

Pada metode ini, evaluasi subjektif dilakukan oleh penilai terhadap prestasi kerja karyawan dengan skala tertentu dari rendah sampai tinggi. Evaluasi hanya didasarkan pada pendapat penilai, yang membandingkan hasil kerja karyawan dengan faktor-faktor (kriteria) yang dianggap penting bagi pelaksanaan kerja tersebut. Kelebihan metode ini adalah tidak mahal dalam penyusunan dan

administrasinya, penilai hanya memerlukan sedikit latihan tidak memakan waktu dan dapat diterapkan untuk jumlah karyawan yang besar.

2. *Checklist*

Metode checklist dimaksudkan untuk mengurangi beban penilai. Penilai tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik-karakteristik karyawan. Kelebihan metode checklist ini adalah ekonomis, mudah administrasinya, latihan bagi penilai terbatas dan terstandarisasi. Kelemahan dari metode ini meliputi penggunaan kriteria kepribadian di samping kriteria prestasi kerja, kemungkinan terjadi bias penilai (hallo effect), interpretasi salah terhadap item-item checklist dan penggunaan bobot yang tidak tepat.

3. Metode Peristiwa Kritis

Metode peristiwa kritis merupakan metode penilai yang berdasarkan kepada catatan-catatan penilaian yang menggambarkan perilaku karyawan sangat baik atau sangat jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja. Catatan- catatan ini disebut peristiwa-peristiwa kritis. Metode peristiwa kritis sangat berguna dalam memberikan umpan balik kepada karyawan dan mengurangi kesan terakhir. Kelemahan dari peristiwa kritis atau cenderung mengada-ada dan bersifat subjektif.

4. Metode Peninjauan Lapangan

Agar tercapai penilaian yang lebih terstandarisasi, digunakan metode ini. Dengan metode ini, wakil ahli departemen sumber daya manusia turun ke “lapangan” dan membantu penyelia dalam menilai mereka. Spesialisasi sumber daya manusia mendapatkan informasi khusus dari atasan langsung tentang

prestasi kerja karyawan. Kemudian ahli ini mempersiapkan evaluasi atas dasar informasi tersebut.

Evaluasi dikirim kepada penyelia untuk di review, perubahan, persetujuan dan pembahasan dengan karyawan yang dinilai. Spesialis sumber daya manusia bisa mencatat penilaian pada tipe formulir penilaian apapun yang digunakan perusahaan. Dengan adanya metode ini diharapkan peninjauan lapangan akan lebih efektif.

5. Tes dan Observasi Kerja

Bila jumlah pekerja terbatas, penilaian prestasi kerja bisa didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan. Tes mungkin dapat berbentuk tes tertulis atau peragaan keterampilan. Agar berguna tes harus reliabel dan valid.

Metode Evaluasi-evaluasi Kelompok Metode-metode penilaian kelompok berguna untuk mengambil kenaikan upah, promosi dan berbagai bentuk penghargaan organisasional karena dapat menghasilkan ranking karyawan dari yang terbaik sampai yang terjelek dalam sebuah instansi/organisasi, guna mendapatkan hasil kinerja yang maksimal yang diharapkan atau sesuai dengan keinginan perusahaan. Berbagai metode-metode kelompok di antaranya adalah:

a. *Ranking Method*

Metode ranking berarti penilaian membandingkan karyawan yang satu dengan karyawan-karyawan lain untuk menentukan siapa yang lebih baik dan kemudian menempatkan setiap karyawan dalam urutan terbaik sampai yang terjelek. Departemen sumber daya manusia dapat mengetahui seberapa besar perbedaan prestasi kerja mereka. Kelemahan metode ini adalah kesulitan untuk

menentukan faktor-faktor pembanding, subjek kesalahan kesan terakhir dan halo effect. Kelebihannya menyangkut kemudahan administrasinya dan penjelasannya.

b. *Grading atau Forced Distribution*

Pada metode ini penilaian memisah-misahkan atau “menyortir” para karyawan ke dalam berbagai klasifikasi yang berbeda. Biasanya suatu proporsi tertentu harus diletakkan pada setiap kategori.

c. *Point Allocation Method*

Metode ini merupakan bentuk lain metode grading. Penilai diberikan sejumlah nilai total untuk dialokasikan di antara para karyawan dalam kelompok. Para karyawan yang lebih baik diberi nilai lebih besar dari pada para karyawan dengan prestasi kerja lebih jelek. Kelebihan metode alokasi ini adalah bahwa penilai dapat mengevaluasi perbedaan relatif di antara para karyawan, meskipun kelemahan-kelemahan halo effect dan bias kesan terakhir masih ada.

Metode penilaian kinerja Menurut Veithzal Rivai (2013:563) seperti yang telah di jelaskan sebelumnya, bahwa teknik-teknik penilaian meliputi :

1. Skala peringkat (*Rating Scale*), para penilai diharuskan melakukan suatu penilaian yang berhubungan dengan hasil kerja karyawan dalam skala-skala tertentu, mulai dari yang paling rendah samapai yang paling tinggi.
2. Daftar pertanyaan (*Checklist*), penilaian memilih kata atau pernyataan yang menggambarkan karakteristik dan hasil kerja karyawan.
3. Metode dengan pilihan terarah (*Forced Choice Methode*), metode ini mengharuskan penilai untuk memilih pernyataan yang paling sesuai dengan

pasangan pernyataan tentang karyawan yang dinilai, pasangan pernyataan tersebut bernada positif atau negatif.

4. Metode peristiwa kritis (*Critical Incident metode*), merupakan pemilihan yang mendasarkan pada catatan kritis penilaian atas perilaku karyawan, seperti sangat baik atau sangat jelek di dalam melaksanakan pekerjaan.
5. Metode catatan prestasi, berkaitan erat dengan metode peristiwa kritis, yaitu catatan penyempurnaan, yang banyak digunakan terutama oleh para profesional, misalnya penampilan, peran kepemimpinan, kemampuan bicara, dan aktivitas lain yang berhubungan dengan pekerjaan.
6. Skala peningkatan yang dikaitkan dengan tingkah laku (*Behaviorally Anchored Rating Scale = BARS*), merupakan suatu cara penilaian prestasi kerja karyawan untuk satu kurun waktu tertentu dimasa lalu dengan mengkaitkan skala peringkat prestasi kerja dengan perilaku tertentu.
7. Metode peninjauan lapangan (*Field Reiew Methode*), spesialis SDM mendapat informasi dari atasan langsung perihal prestasi karyawan, lalu mengevaluasi berdasarkan informasi tersebut.
8. Tes dan observasi prestasi kerja (*Performance Test Observation*), pertimbangan dan keterbatasan penilaian prestasi dapat didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan berupa tes tertulis dan peragaan, syaratnya tes harus valid dan reliabel (dapat dipercaya).
9. Pendekatan evaluasi komparatif (*Comprative Evalupproach*), mengutamakan perbandingan prestasi kerja seseorang dengan karyawan laian yang menyelenggarakan kegiatan sejenisnya

2.1.6.5 Dimensi dan Indikator Kinerja

Dimensi dan indikator yang digunakan penulis berdasarkan teori dari John Miner yang dikutip Anwar Prabu Mangkunegara (2017:70) yaitu:

1. Kualitas Kerja

Kualitas adalah suatu yang terkait dengan proses pekerjaan sampai hasil kerja yang bisa di ukur dari tingkat efisiensi dan efektifitas seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan yang didukung oleh sumber daya lainnya. Adapun indikator dari kualitas yaitu: kerapihan, ketelitian dan kehandalan.

2. Kuantitas kerja

Kuantitas yaitu satuan jumlah atau batas maksimal yang harus dicapai oleh pekerja dengan waktu yang telah ditentukan oleh pimpinan perusahaan. Adapun indikator dari kuantitas yaitu : ketepatan waktu, hasil kerja dan kepuasan kerja.

3. Kerjasama

Kerjasama merupakan sikap dan perilaku setiap karyawan yang menjalin hubungan kerjasama dengan pimpinan atau rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaan secara bersama-sama. Adapun indikator dari kerjasama yaitu : jalinan kerjasama dan kekompakan.

4. Tanggung Jawab

Tanggung jawab merupakan hal yang terkait dengan hasil pekerjaan yang telah diselesaikan yang harus dipertanggung jawabkan para karyawan apabila masih ada pekerjaan yang belum sesuai dengan harapan pimpinan Adapun indikator dari tanggung jawab yaitu: rasa tanggung jawab dalam mengambil keputusan dan memanfaatkan sarana dan prasarana.

5. Inisiatif

Inisiatif adalah segala bentuk gerakan dari dalam diri anggota untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah. Adapun indikator dari inisiatif yaitu kemandirian.

2.1.7 Penelitian Terdahulu

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

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Judul	Hasil	Persamaan	Perbedaan
1.	Ch. Katiandagho (2014) Pengaruh Disiplin Kerja, Kepemimpinan dan Motivasi terhadap kinerja karyawan Pada PT PLN (PERSERO) Wilayah Sulettenggo Area Manado	1. Motivasi tidak Berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan	1. Adanya kesamaan meneliti mengenai Motivasi	1. Tidak meneliti mengenai disiplin kerja 2. Tidak meneliti mengenai kepemimpinan kerja -

Lanjutan Tabel 2.1

	Jurnal EMBA Vol.2 No.3 September 2014			
2.	<p>Parwoto (2017)</p> <p>Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan, dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Karwayan PT PLN (PERSERO) Area Surakarta</p> <p>Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan Vol. 17 No. 2 Juni</p>	1.Kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT PLN (PERSERO)	1.Adanya kesamaan meneliti mengenai kompensasi	<p>1.Tidak meneliti mengenai kepemimpinan</p> <p>2. Tidak meneliti mengenai stress kerja</p>
3.	<p>Uray Utami Pratami(2016)</p> <p>Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Kalimantan Barat</p> <p>Jurnal Manajemen Update Vol 5, No 2 (2016)</p>	1.Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja	1..Adanya kesamaan meneliti mengenai motivasi	1.Tidak meneliti mengenai lingkungan kerja
4.	<p>Deni Primajaya (2012)</p> <p>Pengaruh Motivasi Kerja dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT PERTAMINA (PERSERO) UPMS IV Semarang</p>	1.Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT PERTAMINA (PERSERO) UPMS IV Semarang	1. Adanya kesamaan meneliti mengenai motivasi kerja	1.Tidak meneliti mengenai pelatihan

Lanjutan Tabel 2.1

	Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis Vol 1, No 1 (2012)			
5.	Jaclyen Tielung (2013) Pemberdayaan Karyawan, Motivasi, dan Komitmen Organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) wilayah VII Manado Jurnal EMBA Vol.1 No.4 Desember 2013	1. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja 2. Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan	1. Adanya kesamaan meneliti mengenai motivasi 2. Adanya kesamaan meneliti mengenai komitmen organisasi	1. Tidak meneliti mengenai pemberdayaan
6.	M.Rahmat Mahdi dkk (2015) Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 28 No. 1 November 2015	1. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja	1. Adanya kesamaan meneliti mengenai kompensasi	1. Tidak meneliti mengenai kepuasan kerja
7	Agung Gde Mantra, dkk (2016) Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi serta Dampaknya terhadap Kinerja Pegawai PLN Rayon Gianyar di Kabupaten Gianyar Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan. Vol 12 No. 1 Maret 2016	1. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	1. Adanya kesamaan meneliti mengenai motivasi kerja 2. Adanya kesamaan meneliti mengenai komitmen organisasi	1. Tidak meneliti mengenai kepuasan kerja
8	Hesti Catur Islami (2013)	1. Kompensasi berpengaruh	1. Adanya kesamaan meneliti	

Lanjutan Tabel 2.1

	<p>Pengaruh Kompensasi, motivasi dan komitmen Organisasi terhadap kinerja karyawan bagian akutansi Pada PT PLN (Persero) Area Banten</p> <p>Jurnal Emba Vol 4 No ,1 (2013)</p>	<p>positif terhadap kinerja</p> <p>2. Motivasi Berpengaruh terhadap kinerja</p> <p>3. Komitmen Organisasi Berpengaruh Signifikan terhadap kinerja</p>	<p>mengenai kompensasi</p> <p>2. Adanya kesamaan meneliti mengenai motivasi kerja</p> <p>3. Adanya kesamaan meneliti mengenai komitmen organisasi</p>	
9.	<p>Winda J Kajongian (2016) Pengaruh Motivasi, Pengembangan karir, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN (Persero) Wilayah Sulutenggo</p> <p>Jurnal EMBA Vol.3 No.3 Sept.</p>	<p>1. Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p> <p>2. Kompensasi berpengaruh positif pada kinerja karyawan</p>	<p>1. Adanya kesamaan meneliti mengenai kompensasi</p> <p>2. Adanya kesamaan meneliti mengenai motivasi</p>	<p>1. Tidak meneliti mengenai pengembangan karir</p>
10.	<p>AA Gede Oka, (2015) Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT PLN (Persero) Distribusi Denpasar Bali</p> <p>E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 4, No. 8, 2015</p>	<p>1. Motivasi Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan</p>	<p>1. Adanya kesamaan meneliti mengenai motivasi kerja</p>	<p>1. Tidak meneliti mengenai Disiplin Kerja</p> <p>2. Tidak meneliti mengenai lingkungan kerja</p>
11.	<p>Candra Kurniawan (2014)</p>	<p>1. Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja</p> <p>2. Motivasi berpengaruh positif</p>	<p>1. Adanya kesamaan meneliti mengenai kompensasi</p> <p>2. Adanya kesamaan</p>	

Lanjutan Tabel 2.1

	<p>Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT ANGKASA PURA II (PERSERO) Husein Sastranegara Bandung</p> <p>Skripsi, Universitas Pasundan Bandung</p>	terhadap kinerja	meneliti mengenai motivasi	
12.	<p>Wike Syafitri (2017)</p> <p>Pengaruh Pelatihan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Pengamanan PT. Angkasa Pura II Pekanbaru</p> <p>Jurnal Daya Saing Vol. 3. No.7. Juni 2017</p>	1.Motivasi Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja	1.Adanya kesamaan meneliti mengenai motivasi	<p>1. Tidak meneliti mengenai pelatihan</p> <p>2. Tidak meneliti mengenai disiplin kerja</p>
13.	<p>Ida Bagus Gamata Harischandra (2014)</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Tingkat Kesejahteraan Terhadap Kinerja Karyawan PT Jasa Raharja (Persero) Cabang Bali)</p> <p>E-jurnal Manajemen Vol.3 No 2 (2014)</p>	1.Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja	1. Adanya kesamaan meneliti mengenai motivasi	<p>1.Tidak meneliti mengenai kepemimpinan</p> <p>2.Tidak meneliti mengenai tingkat kesejahteraan</p>
14.	<p>Haryani(2015)</p> <p>Pengaruh Kompensasi terhadap motivasi kerja dan kinerja pada karyawan(studi pada karyawan PT Telekomunikasi</p>	1. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	<p>1. Adanya kesamaan meneliti mengenai kompensasi</p> <p>2. Adanya kesamaan meneliti</p>	

	Indonesia)Tbk Malang Jurnal Administrasi bisnis Vol. 25 No.1 (2015)		mengenai motivasi	
15.	Arizal Anwar & Dra. Apriatni Endang Prihatini, M.Si(2017) Pengaruh Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Angkasa Pura I (PERSERO) Bandar Udara Internasional Adi Soemarmo Surakarta Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis, Vol 5, No 3 (2017)	1. Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan	1. Adanya kesamaan meneliti mengenai komitmen organisasi	1. Tidak meleiti mengenai Budaya Organisasi

Sumber : Hasil Olah Data Beberapa Penelitian Terdahulu, (2018)

Berdasarkan Tabel 2.1 menunjukkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya memfokuskan pada aspek kinerja sebagai isu permasalahan, meskipun terdapat beberapa perbedaan dalam variabel bebas. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah kompensasi, motivasi kerja dan komitmen organisasi yang menunjuk perbandingan yang sesuai dengan penelitian sebelumnya. Terdapat variabel yang digunakan pada penelitian terdahulu namun tidak diteliti dan tempat penelitian yang berbeda.

2.2 Kerangka Pemikiran

Setiap perusahaan, organisasi dan instansi pemerintah tergantung pada kinerja. Dalam usaha untuk mencapai tujuan, setiap perusahaan, organisasi dan instansi pemerintah mengharapkan adanya kinerja yang tinggi dari setiap pekerjanya.

2.2.1 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Simamora yang dikutip oleh Badriyah (2015:164) mengatakan “kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai balas jasa yang diberikan kepada perusahaan”. Hasil penelitian Jane Nelima Wekesa (2013) dengan judul pengaruh kompensasi terhadap kinerja Guru Sekolah Menengah Umum di Kota Eldoret Kenya, hasilnya menunjukkan studi tersebut menyimpulkan bahwa kompensasi yang adil berpengaruh terhadap kinerja guru sekolah menengah umum.

Hasil penelitian Edrick Leonardo (2015) dengan judul pengaruh pemberian kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT Kopanitia Surabaya, hasilnya menunjukkan kompensasi finansial dan kompensasi non finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Kopanitia Surabaya, kompensasi finansial menunjukkan lebih dominan terhadap kinerja karyawan. Kemudian ada penelitian yang dilakukan oleh Usman Fauzi (2014) dengan judul pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT Trakindo Utama Samarinda, hasilnya menunjukkan kompensasi finansial dan kompensasi nonfinansial berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kriteria cukup kuat. Dengan demikian dapat di ambil kesimpulan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.2.2 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi sebagai tindakan perilaku seseorang terhadap sesuatu yang ingin dicapainya, daya gerak atau dorongan tersebut dikarenakan adanya kebutuhan akan pemenuhan diri sendiri maupun orang lain. Bagi organisasi motivasi kerja

karyawan penting karena diharapkan setiap karyawan untuk bekerja keras dan lebih giat terhadap pekerjaannya.

Robbins dan Couter dikutip Donni (2016:202) menjelaskan motivasi merupakan “kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu”.

Hasil penelitian Veronica Adu Brobbey (2015) dengan judul dampak motivasi terhadap kinerja karyawan kasus beberapa perusahaan keuangan micro yang dipilih di Ghana, hasil penelitiannya bahwa motivasi merupakan faktor penting dalam menentukan kepuasan dan kinerja karyawan.

Apa yang memotivasi karyawan berada di luar penghargaan uang dan mencakup penghargaan instrinsik dan ekstrinsik. Selain itu, motivasi bersifat individual karena kebutuhan individu berbeda-beda. Oleh karena itu, motivasi harus ditargetkan pada kebutuhan individu dan kelompok yang memuaskan dari pada menggeneralisasi paket motivasi di seluruh organisasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan

2.2.3 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Kinerja adalah apa yang dapat dikerjakan sesuai dengan tugas dan fungsinya. Sedangkan komitmen adalah perjanjian (keterikatan) untuk melakukan sesuatu dengan penuh rasa tanggung jawab. Komitmen dapat terwujud apabila karyawan menjalankan hak dan kewajiban sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing dalam organisasi. Komitmen terhadap organisasi merupakan salah satu sikap kerja. Karena ia merefleksikan perasaan seseorang (suka atau tidak suka) terhadap organisasi ditempat ia bekerja.

Seorang yang dapat berkomitmen bekerja secara profesional serta berkomitmen organisasional dan dari upayanya tersebut mendapatkan penghargaan yang sesuai dengan kinerja yang ia berikan dalam perusahaan. Keterkaitan antara komitmen organisasi dengan kinerja pegawai didukung oleh penelitian yang dilakukan Nur Hamzah (2015) Muhammad Riaz Khan dkk (2010) mengungkapkan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara komitmen organisasi dengan kinerja pegawai.

Setelah itu ada Cristopher Mathews, I.K. Khann (2016) Frans Abey (2016) menyatakan bahwa hasil dari penelitiannya adalah komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya ada pengaruh antara variabel komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai.

2.2.4. Pengaruh Kompensasi, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja

Kompensasi, motivasi kerja dan komitmen organisasi merupakan salah satu faktor yang sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hubungan dari ketiga faktor tersebut sangatlah erat. Pemberian kompensasi diharapkan dapat mendorong semangat kerja karyawan yang akan berdampak baik pada peningkatan kinerja karyawan. Kompensasi dianggap penting bagi perusahaan dalam meningkatkan dan mempertahankan kinerja karyawan.

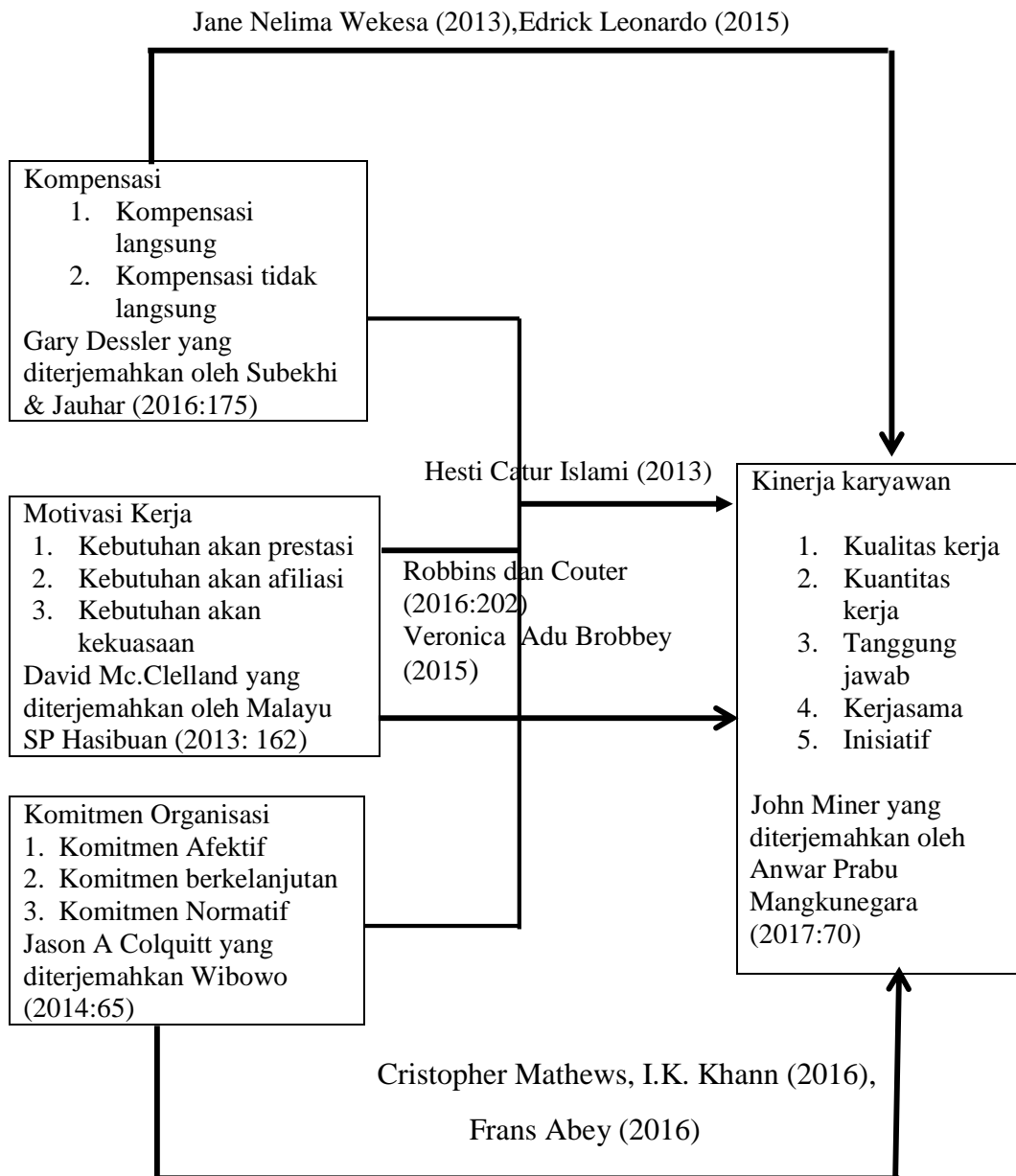
Bagi organisasi atau perusahaan, kompensasi memiliki arti penting karena kompensasi mencerminkan upaya organisasi dalam mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan pegawainya. Pengalaman menunjukkan bahwa kompensasi yang tidak memadai dapat menurunkan kinerja, prestasi kerja, motivasi kerja, dan kepuasan, bahkan dapat menyebabkan karyawan yang potensial

Sedangkan motivasi sebagai tindakan perilaku seseorang terhadap sesuatu yang ingin dicapainya, daya gerak atau dorongan tersebut dikarenakan adanya kebutuhan akan pemenuhan diri sendiri maupun orang lain. Untuk dapat memberikan hasil kerja yang berkualitas dan berkuantitas maka seorang karyawan membutuhkan motivasi kerja dalam dirinya yang akan berpengaruh terhadap semangat kerjanya sehingga meningkatkan kinerjanya

Komitmen organisasi dapat terwujud apabila individu dalam organisasi, menjalankan hak dan kewajiban mereka sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing dalam organisasi. Karyawan bisa disebut mempunyai komitmen yang tinggi kepada organisasi, bisa diketahui dengan melihat ciri-ciri diantaranya kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan yang kuat untuk bekerja demi organisasi dan keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi. Sedangkan kinerja merupakan wujud pencapaian persyaratan pekerjaan tertentu yang secara nyata tercermin dari apa yang dihasilkan. Kinerja menjadi alat tolak ukur untuk mencapai tujuan suatu perusahaan untuk mengetahui sejauh mana pencapaian yang telah dilakukan.

Jika dihubungkan dengan teori tersebut maka kita dapat mengetahui bahwa dalam mencapai kinerja yang baik sangat dipengaruhi oleh adanya pemahaman kompensasi, motivasi kerja, dan komitmen organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian Hesti Catur islami (2013) yang menyatakan kompensasi, motivasi kerja, dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, penulis dapat menarik kesimpulan bahwa kompensasi, motivasi kerja dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.



Gambar 2.1 Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Berdasarkan uraian pada kerangka pemikiran dan paradigma penelitian, maka penulis mengambil hipotesis sebagai berikut:

1. Hipotesis Simultan

Terdapat pengaruh antara kompensasi, motivasi kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

2. Hipotesis Parsial

- a. Terdapat pengaruh antara kompensasi terhadap kinerja karyawan.
- b. Terdapat pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.
- c. Terdapat pengaruh antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.