

## **BAB II**

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

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Kajian pustaka digunakan untuk mengkaji, menelaah dan juga sebagai dasar penguat dari penelitian yang akan diadakan. Kajian pustaka sering dikaitkan dengan kerangka teori atau landasan teori, yaitu teori-teori yang digunakan untuk menganalisis objek penelitian. Kajian pustaka merupakan informasi yang relevan dengan masalah penelitian yang dapat diambil dari berbagai sumber seperti artikel jurnal" buku-buku ilmiah" laporan penelitian"karangan-karangan ilmiah" tesis dan disertasi" peraturan-peraturan" ketetapan-ketetapan" buku tahunan" ensiklopedia" dan sumber-sumber tertulis baik tercetak maupun elektronik lain. Informasi-informasi tersebut digunakan sebagai acuan" dasar" atau pendukung dalam mengatasi permasalahan penelitian.

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

Manusia adalah salah satu sumber daya yang ada dalam organisasi,yang meliputi semua orang yang melakukan aktivitas-aktivitas dalam perusahaan untuk menjalankan manajemen perusahaan.. Manajemen meliputi berbagai aspek yaitu manajemen pemasaran, manajemen keuangan, manajemen personalia, dan manajemen operasional atau produksi. Antara aspek yang satu dengan aspek yang lain saling berkaitan serta merupakan satu kesatuan dalam mencapai tujuan perusahaan. Dimana penerapan dan penggunaannya tergantung masing-masing manajemen yang mempunyai gaya tersendiri, dalam mencapai tujuan perusahaan

yang sebagian besar dipengaruhi oleh dan pembawaan manajer. Dinyatakan ilmu karena manajemen dapat dipelajari dan dikaji kebenarannya.

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dan fungsi-fungsi manajemen itu (Perencanaan, Pengorganisasian, Pengarahan, Pengendalian). Jadi, Manajemen itu merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan.

Menurut Hasibuan (2016:9) mengemukakan manajemen sebagai berikut :

“Manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif untuk mencapai tujuan tertentu”.

Menurut Stoner dan Freeman (Nursyifa, 2015: 14) menyatakan bahwa :

“Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan proses penggunaan semua sumber daya organisasi untuk tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan”.

Sedangkan menurut Follet yang dikutip oleh Puspitasari (2014:8) mengartikan:

“Manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain”

Berdasarkan pengertian-pengertian manajemen yang telah dijelaskan diatas, maka dalam penelitian ini dapat dipahami bahwa manajemen merupakan suatu rangkaian kegiatan mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian serta pengawasan dengan memanfaatkan sumber daya manusia serta sumber-sumber daya lainnya untuk mencapai suatu tujuan organisasi yang telah ditentukan.

### 2.1.2 Fungsi-fungsi Manajemen

Fungsi manajemen secara umum memiliki sudut pandang dan juga persepsi yang berbeda-beda. Namun semuanya akan mengerucut pada satu hal yaitu pengambilan keputusan. Namun pada umumnya terdapat beberapa fungsi yang dapat diimplementasikan dalam manajemen, yaitu:

Menurut Hasibuan (2016:198), fungsi-fungsi manajemen adalah elemen-elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen yang akan di jadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan”.

Kemudian menurut Manulang (2014:27) fungsi-fungsi manajemen adalah serangkaian tahap kegiatan atau pekerjaan sampai akhir tercapainya tujuan kegiatan atau pekerjaan.

Menurut G.R Terry dalam Winardi (2014:163) menyatakan, fungsi-fungsi manajemen adalah serangkaian sub bagian tubuh yang berada di manajemen sehingga bagian-bagian tubuh tersebut dapat melaksanakan fungsi dalam mencapai tujuan organisasi. fungsi-fungsi manajemen terdiri dari : Perencanaan (*plaining*), Pengorganisasian (*organizing*), Penggerakan (*actuating*), Pengawasan (*controlling*).

Berdasarkan definisi tersebut, penulis menyimpulkan bahwa, fungsi-fungsi manajemen adalah serangkaian bagian-bagian dalam manajemen yang harus diaplikasikan sehingga tujuan serta visi dan misi perusahaan dapat tercapai. Adapun bagian-bagian dalam manajemen menurut G.R Terry dalam Winardi (2014:163) lebih dikenal dengan (POAC) yaitu Perencanaan (*plaining*), Pengorganisasian (*organizing*), Penggerakan (*actuating*), Pengawasan

(*controlling*)

### 1. Perencanaan (*plaining*)

Perencanaan merupakan unsur yang sangat penting dan merupakan fungsi fundamental manajemen, karena organizing, actuating dan controlling harus terlebih dahulu direncanakan. Adapun pengertian perencanaan adalah kegiatan memilih dan menghubungkan fakta-fakta dan membuat, serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa yang akan datang dalam hal memvisualisasikan serta merumuskan aktifitas-aktifitas yang diusulkan yang dianggap perlu untuk mencapai hasil-hasil yang diinginkan (Siagian, 2014:36)

Dalam perencanaan harus diusahakan untuk menjawab enam pertanyaan yaitu: apa yang harus dikerjakan, mengapa ia harus dikerjakan, bagaimana ia harus dikerjakan, di mana ia harus dikerjakan dan kapan ia harus dikerjakan.

Karena perencanaan yang baik akan memperlancar proses visi dan misi perusahaan yang hendak di capai. Dean R. Spizer dalam Munir dan Wahyu (2015:95) menyebutkan “*Those who fail to plan, plan to fail*”(siapa yang gagal dalam membuat rencana, sesungguhnya ia sedang merencanakan kegagalannya).

Salah satu cara menilai kegiatan perencanaan yang bermacam-macam menurut Terry dalam Winardi (2014:171) ialah meninjau dari dimensi waktu yaitu. Perencanaan jangka panjang, Perencanaan jangka menengah, Perencanaan jangka pendek. Sedangkan ditinjau dari substansi perencanaan tersebut yaitu. *objective* (sasaran), *policy* (kebijakan), *procedure* (prosedur), *method* (metode), *standard* (ukuran baku) dan *budget* (anggaran)

Adapun perencanaan menurut dimensi waktu sebagai berikut.:

a) Perencanaan jangka panjang.

Perencanaan jangka panjang biasanya mempunyai jangka waktu lima sampai sepuluh tahun bahkan lebih, tergantung besar tidaknya suatu perusahaan, organisasi maupun lembaga itu sendiri. Perencanaan jangka panjang memuat rencana-rencana yang umum, global serta belum terperinci bagi perusahaan.

b) Perencanaan jangka menengah.

Perencanaan jangka menengah biasanya mempunyai jenjang waktu dua sampai lima tahun. Perencanaan jangka menengah merupakan repeletika dari perencanaan jangka panjang. Didalamnya tercantumkan tujuan dan target secara lebih jelas sehingga memberikan dasar-dasar yang pasti bagi kegiatan yang direncanakan.

c) Perencanaan jangka pendek.

Perencanaan jangka pendek biasanya mempunyai jangka waktu satu tahun sampai dengan tiga tahun. Salah satu yang sering kita temukan dari perencanaan jangka pendek adalah rencana tahunan. Perencanaan tahunan sering juga disebut perencanaan operasional dan merupakan suatu siklus yang sering berulang setiap tahunnya.

Perencanaan dilihat dari substansi perencanaan tersebut adalah sebagai berikut.:

a) *Objective* (Sasaran)

Rencana yang berbentuk objective ini sebenarnya merupakan bentuk khusus dari tujuan (goal, end). Sasaran tersebut tergantung pada kegiatan masing-masing yang terdapat dalam perusahaan, seperti

sasaran-sasaran, pemasaran produksi, kepegawaian, dan sebagainya. Jadi, dalam sasaran ini dipertimbangkan aktivitas-aktivitas masa mendatang, tinjauan ke masa depan, menentukan proyeksi, dan bagian integral dari aktivitas perencanaan secara keseluruhan. Tujuan dirumuskan oleh pimpinan tingkat atas berdasarkan penilaian ekonomi, sosial, dan politik sesuai dengan garis-garis pengarah strategi dan kebijaksanaan.

b) *Policy* (kebijakan)

Ialah pernyataan umum tentang perilaku dari organisasi dalam menentukan pedoman untuk pengambilan keputusan mengenai sumber-sumber yang diperlukan. Kebijakan membatasi ruang lingkup dalam pembuatan keputusan dan menjamin keputusan yang diperlukan akan memberikan sumbangan terhadap penyelesaian tujuan yang menyeluruh.

c) *Procedure*(prosedur)

Sama halnya dengan kebijakan, tetapi prosedur banyak ditekankan dalam menentukan jawaban yang tertentudalam mengendalikan kegiatan untuk waktu yang akan datang. Pada dasarnya prosedur-prosedur menggambarkan urutan-urutan yang bersifat kronologis dari tindakan yang harus dilakukan.

d) *Method* (metode)

Metode merencanakan atau cara bagaimana setiap tugas dari suatu prosedur akan diselenggarakan oleh seorang pekerja. Jadi ringkasnya, metode adalah cara melaksanakan atau melakukan sesuatu.

e) *Standard* (ukuran baku)

Suatu *standard* merupakan suatu nilai yang dalam manajemen digunakan sebagai norma atau sebagai dasar rujukan. *Standard* dapat dianggap sebagai suatu hal yang perlu diikuti atau digunakan sebagai model guna maksud perbandingan. Disamping itu *standard* juga digunakan sebagai alat-alat untuk diidentifikasi, perbandingan, apakah produk atau hasil yang diinginkan sesuai dengan ukuran atau nilai yang telah ditetapkan.

f) *Budget* (anggaran)

*Budget* adalah rencana yang mempunyai dua segi yaitu segi penerimaan dan pengeluaran. Suatu *budget* merupakan kategori penting dari rencana sehingga kadang-kadang dianggap segi terpenting pada setiap perusahaan. Suatu *budget* terdiri dari data yang diatur secara logis, yang menunjukkan apa yang diharapkan untuk dicapai dalam periode tertentu

## 2. Pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian merupakan serangkaian pekerjaan yang melibatkan banyak orang untuk menempati unit-unit tertentu, seperti kerja-kerja manajerial, teknis dan lain sebagainya (Suprihanto, 2016:14)

Sebagaimana diungkapkan Hasibuan (2016:221).

“Pengorganisasian adalah suatu proses penentuan pengelompokan dan pengaturan bermacam-macam aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan, menempatkan orang-orang pada setiap aktifitas, menetapkan wewenang yang secara relative didelegasikan kepada setiap individu yang akan melakukan aktivitas-aktivitas tersebut.”

Pengorganisasian jika kita menggunakan dengan pengertian dan

pendekatan di atas maka akan terlihat ada empat tipe model pengorganisasian sebagai berikut (Siagian, 2014:36):

a. Pengorganisasian lini

Tipe pengorganisasian lini merupakan tipe simpel dan hanya membutuhkan bidang atau anggota yang sangat sedikit.

Adapun tipe ini memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- 1) Organisasi berukuran kecil.
- 2) Jumlah karyawan sedikit.
- 3) Komunikasi pimpinan dan bawahan bersifat langsung.
- 4) Saling mengenal secara pribadi.
- 5) Struktur organisasi sederhana.
- 6) Pemilik menjadi pimpinan tertinggi.
- 7) Tujuan yang di capai tidak terlalu rumit.

Tipe pengorganisasian ini pada umumnya sangat cocok digunakan oleh organisasi kecil dan sederhana dikarenakan sebagai berikut :

1. Proses pengambilan keputusan dapat berjalan dengan cepat sebab permasalahan yang dihadapi tidak terlalu rumit dan jika pimpinan organisasi menggunakan pendekatan yang partisipatif dalam artian mengikutsertakan para bawahannya dalam proses pengambilan keputusan, jumlah orang yang perlu di ikut sertakan pun sedikit sehingga tidak terlalu sukar mencapai kesepakatan tentang cara terbaik untuk memecahkan masalah yang dihadapi.
2. Situasi para anggota organisasi yang saling mengenal, relatif mudah untuk mengembangkan solidaritas dikalangan mereka, yang pada gilirannya

menumbuhkan iklim keserasian dalam interpenggerakanantara seseorang dengan orang lain.

3. Adanya campur tangan antara lini satu dan yang lainnya jika salah satunya mengalami kesulitan.
- b. Pengorganisasian Lini dan Staf

Pengorganisasian lini dan staf mempunyai ciri-ciri sebagai berikut (Siagian 2014:40).

1. Organisasinya besar.
2. Terlibat dalam pelaksanaan berbagai kegiatan yang kompleks.
3. Jumlah pekerja yang relative banyak dengan pemilikan pengetahuan dan keterampilan yang beraneka ragam.
4. Hubungan kerja yang bersifat langsung antara atasan dan bawahan tidak mungkin selalu dilakukan, baik karena jumlah anggota organisasi yang besar, maupun karena lokasi yang berbeda dan berjauhan.
5. Diperlukan tingkat spesialisasi manajerial dan teknis operasional yang tinggi dalam penyelenggaraan berbagai kegiatan yang beraneka ragam.

Tipe pengorganisasian lini dan staf, para anggota dikelompokkan menjadi dua katagori besar berikut:

1. Mereka yang diberi tugas dan tanggung jawab untuk melaksanakan tugas pokok yang harus dilakukan dalam dan oleh organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Mereka ini biasanya dikenal dengan isitilah karyawan lini (line personal). Dalam satu organisasi niaga, misalnya kelompok karyawan lini antara lain adalah mereka yang bekerja dibagianproduksi, pemasaran, dan penjualan yang

tugas pokoknya adalah menghasilkan barang dan jasa tertentu yang dipasarkan dengan cara tehnik promosi dan menggunakan berbagai media, baik media cetak maupun media elektronik.

2. Mereka yang menyelenggarakan kegiatan penunjang guna mendukung pelaksanaan tugas pokok organisasi. Orang-orang inilah yang biasa dengan orang-orang staf (staf personal). Para karyawan staf dapat digolongkan kepada dua katagori sebagai berikut:
  - a. Mereka yang menyelenggarakan pelayanan internal bagi seluruh satuan kerja kyang terdapat dalam organisasi, seperti bidang keuangan, kepegawaian, logistik, ketatausahaan umum, dan sebagainya sehingga penyelenggaraan tugas pokok berjalan dengan lancar. Mereka memberikan apa yang biasa disebut sebagai *auxiliary services*.
  - b. Sekelompok orang karena pengalaman, keahlian dan pendidikannya ditugaskan menjadi bagi manajemen. Istilah yang umum digunakan untuk mengidentifikasi kelompok ini ialah staf ahli dan biasanya di perbantukan pada kelompok pimpinan dalam organisasi
  - c. Pengorganisasian fungsional

Pengorganisasian tipe fungsional adalah tipe pengorganisasian yang dalam bagian strukturnya pertimbangan utama yang digunakan adalah pengelompokan fungsi-fungsi tertentu yang sejenis, baik itu merupakan tugas pokok maupun tugas penunjang.

Ciri-ciri utama dalam pengorganisasian fungsional khususnya yang bergerak dibidang penelitian dan pengembangan ialah sebagai berikut (Siagian, 2014:54)

- 1) Tidak terlalu besar ukuran organisasinya
- 2) Kegiatan organisasi dilaksanakan oleh orang-orang yang memiliki keahlian dengan tingkat ilmiah yang tinggi.
- 3) Jenjang karier para anggota organisasi tidak terikat pada tingkat pangkat dan jabatan struktural yang diperuntukkan bagi mereka yang memimpin satuan-satuan kerja yang melakukan kegiatan penunjang
- 4) Orientasi ilmiah menonjol oleh sebab itu kebebasan bertindak dikalangan anggotanya biasanya besar.
- 5) Pengendalian pemimpin biasanya tidak terlalu ketat

d. Pengorganisasian matriks

Pengorganisasian matriks adalah penggambaran struktur yang langsung dikaitkan dengan kegiatan yang perlu dilakukan. Dewasa ini bentuk ini banyak digunakan karena dalam organisasi yang kegiatan-kegiatan tertentu diselenggarakan oleh lebih dari satu unit organisasi

e. Pengorganisasian tipe panitia

Pengorganisasian tipe panitia mempunyai beberapa ciri antara lain.:

- 1) Keberadaannya berupa penugasan kepada sekelompok orang yang dipandang mampu menyelesaikan tugas-tugas tambahan tertentu disamping tugas fungsional yang sudah menjadi tanggung jawab utama masing-masing.
- 2) Merupakan satuan kerja yang bersifat extra struktural dengan wewenang yang sangat terbatas.
- 3) Keanggotaan berdasarkan kemampuan dan keahlian para anggota yang di perkirakan akan mampu membagi waktunya antara

melakukan tugas fungsionalnya dan tugas tambahan yang dipercayai kepadanya.

- 4) Karena sifatnya yang sementara, hubungan antaraanggota biasanya informal.
- 5) Produktifitas kerja panitia tinggi, bukan saja karena kejelasan acuan tugas. Tetapi juga karena menyangkut reputasi professional yang bersangkutan di samping tekanan kuat dari faktor waktu

### **3. Penggerakan (*actuating*)**

Fungsi penggerakan merupakan usaha untuk menciptakan iklim kerja sama di antara staf pelaksana program sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien. Fungsi penggerakan tidak terlepas dari fungsi manajemen lainnya. Fungsi penggerak dan pelaksanaan dalam istilah lainnya yaitu *motivating* (membangkitkan motivasi), *directing* (memberikan arah), *influencing* (mempengaruhi) dan *commanding* (memberikan komando atau perintah).

#### **a. Tujuan fungsi Penggerakan (*actuating*)**

Fungsi Penggerakan (*actuating*) haruslah dimulai pada pimpinan organisasi. Seorang pemimpin harus mampu bersikap yaitu objektif dalam menghadapi berbagai persoalan organisasi melalui pengamatan, objektif dalam menghadapi perbedaan dan persamaan karakter stafnya baik sebagai individu maupun kelompok manusia. Pemimpin mempunyai tekad untuk mencapai kemajuan, peka terhadap lingkungan dan adanya kemampuan bekerja sama dengan orang lain secara harmonis.

Pemimpin, dengan kata lain harus peka dengan kodrat manusia yaitu

mempunyai kekuatan dan kelemahan, tidak mungkin akan mampu bekerja sendiri dan pasti akan memerlukan bantuan orang lain, manusia mempunyai kebutuhan yang bersifat pribadi dan sosial, dan pada diri manusia kadang-kadang muncul juga sifat-sifat emosional. berikut ini adalah tujuan dari fungsi Penggerakan (*actuating*)

- 1) Menciptakan kerja sama yang lebih efisien
- 2) Mengembangkan kemampuan dan ketrampilan staf
- 3) Menumbuhkan rasa memiliki dan menyukai pekerjaan
- 4) Mengusahakan suasana lingkungan kerja yang meningkatkan motivasi dan prestasi kerja staf
- 5) Membuat organisasi berkembang secara dinamis

b. Tahapan Penggerakan (*actuating*)

Tindakan Penggerakan dibagi dalam tiga tahap, yaitu:

- 1) Memberikan semangat, motivasi, inspirasi atau dorongan sehingga timbul kesadaran dan kemauan para petugas untuk bekerja dengan baik.
- 2) Pemberian bimbingan melalui contoh-contoh tindakan atau teladan. Tindakan ini juga disebut *directing* yang meliputi beberapa tindakan, seperti: pengambilan keputusan, mengadakan komunikasi antara pimpinan dan staf, memilih orang-orang yang menjadi anggota kelompok dan memperbaiki sikap, pengetahuan maupun keterampilan staf.
- 3) Pengarahan (*directing* atau *commanding*) yang dilakukan dengan memberikan petunjuk-petunjuk yang benar, jelas dan tegas. Segala saran-saran atau instruksi kepada staf dalam pelaksanaan tugas harus diberikan dengan jelas agar terlaksana dengan baik terarah kepada tujuan yang telah

ditetapkan.

#### **4. Pengawasan (*controlling*)**

Pengawasan diartikan sebagai usaha menentukan apa yang sedang dilaksanakan dengan cara menilai hasil atau prestasi yang dicapai dan kalau terdapat penyimpangan dari standar yang telah ditentukan, maka segera diadakan usaha perbaikan, sehingga semua hasil atau prestasi yang dicapai sesuai dengan rencana.

Berdasarkan definisi tersebut kemungkinan timbul anggapan bahwa kegiatan pengawasan itu bersifat negatif dan merupakan penghambat, karena pengawasan dilihat sebagai kegiatan mencari dan memperbaiki penyimpangan yang sedang atau telah terjadi. Mengingat bahwa pada dasarnya dalam kegiatan apa pun sering terjadi kekeliruan, melemahnya usaha, ketidakefektifan petunjuk-petunjuk, sehingga terjadi penyimpangan yang tidak diinginkan, maka fungsi pengawasan mutlak diperlukan.

Pengawasan merupakan kegiatan positif, karena mengarahkan kegiatan sedemikian rupa sehingga mencapai tujuan, atau mengarahkan kegiatan kearah standar yang telah ditentukan sesuai dengan rencana yang dibuat.

##### **a. Proses pengawasan**

Proses pengawasan melalui tahapan-tahapan sebagai berikut:

##### **1) Mengukur hasil**

Mengukur berarti menentukan dengan tepat jumlah dan kapasitas keseluruhan. Tanpa pengukuran, manajer akan bertindak meraba-raba saja sehingga tidak bisa dipercayai. Untuk itu perlu dibuat unit pengukuran dan diadakan perhitungan berapa kali jumlah unit tersebut dibandingkan

dengan keseluruhan jumlah.

Mengukur jumlah keseluruhan selalu dipertanyakan apa ciri-cirinya. Secara umum pengukuran keseluruhan dikelompokkan dalam dua kelompok :

- a. Kelompok yang berkaitan dengan pencapaian seluruh program.
- b. Kelompok yang berkaitan dengan keluaran per unit yang dikerjakan.

Cakupan kelompok pertama lebih luas, dia menyangkut kemajuan menyeluruh dan ditangani pihak pimpinan. Pengukurannya bisa dilakukan secara objektif dengan menggunakan jumlah keuntungan dan biaya. Kelompok kedua bersifat lebih mendetail sehingga bisa menggunakan ukuran yang lebih tepat, karena lebih mudah mengukurnya. Pengukuran juga bisa dibedakan atas pengukuran yang nyata dan pengukuran yang tidak nyata. Unit yang dihasilkan, kartu, dan distribusi sampel merupakan pengukuran yang nyata. Sedangkan kemajuan eksekutif, membentuk semangat pekerja dan lain-lain merupakan pengukuran yang tidak nyata.

- 2) Membandingkan hasil yang dicapai dengan hasil yang diinginkan.

Kegiatan ini merupakan kegiatan menilai hasil yang dicapai, kalau ada hasil berbeda antara yang dicapai dengan standar yang ditentukan, harus diputuskan pemecahan mana yang akan dilakukan. Tetapi harus diingat bahwa ada derajat perbedaan antara penyimpangan yang tak berarti dengan penyimpangan yang relatif berarti. Untuk menentukan apakah penyimpangan tersebut berarti atau tidak, tergantung pada manajer sendiri setelah dia menganalisis dan menilai hasilnya.

Menentukan penyimpangan dapat dimintakan bantuan seperti

mengetahui tentang umpan balik (informasi) yang masuk dan atau meminta pendapat dari mereka yang melaksanakan pekerjaan. Di samping itu, diperhatikan juga data yang tidak bisa dikontrol, semuanya itu untuk mendapatkan data yang lebih mendekati kenyataan. Membandingkan hasil dengan standar yang ditentukan akan lebih menghemat waktu, kalau pimpinan cukup memperhatikan pada hal-hal yang berbeda saja. Ini merupakan *exception principle* (prinsip pengecualian. Dengan melihat pada hal-hal yang berbeda saja, maka perhatian diteruskan untuk mencari tahu penyebabnya, mirip dengan prinsip pengecualian adalah kegiatan pengawasan dengan memperhatikan hanya pada pembanding kunci (*key points*). Beraneka ragam kegiatan lain dalam perusahaan tidak perlu diperhatikan, pembanding kunci tersebut akan berbeda untuk setiap jenis perusahaan, dalam melihat pembanding kunci tersebut tidak boleh dilupakan bagian lain yang berkaitan dengannya.

### 3) Memperbaiki penyimpangan

Ini merupakan langkah terakhir dalam proses pengawasan. Tujuan utama langkah ini adalah untuk mendapatkan hasil yang sesuai dengan hasil yang diinginkan. Hasil yang berbeda harus segera diperbaiki dan tidak boleh ditunda, dimaafkan atau dikompromikan, karena hal tersebut merupakan suatu keharusan. Tindakan perbaikan dilakukan oleh orang yang bertanggung jawab atas hasil akhir.

Mungkin tindakan tersebut berupa perbaikan perencanaan seperti perubahan dalam memotivasi karyawan untuk mendapatkan pandangan baru terhadap kebijaksanaan yang ada, atau perubahan dalam prosedur

ataupun cara mengecek hasil yang ada. Cara mendapatkan hasil terbaik, perbaikan penyimpangan harus disertai dengan tanggung jawab dari individu. Satu tugas, satu tanggung jawab merupakan kebijaksanaan terbaik yang perlu untuk mendapatkan hasil yang memuaskan.

### 2.1.3 Unsur-unsur Manajemen

Unsur-unsur manajemen terdiri dari 6 unsur yang disingkat dengan 6 M, yaitu *man, money, methods, materials, machines, market* (Hasibuan 2016:20).

Adapun penjelasannya diantaranya:

a. Manusia (*Man*)

*Man* merupakan orang-orang yang akan menjalankan fungsi-fungsi manajemen dalam operasional suatu organisasi, *man* merujuk pada sumber daya manusia yang dimiliki organisasi. Hal ini termasuk penempatan orang yang tepat, pembagian kerja, pengaturan jam kerja dan sebagainya. Dalam manajemen faktor *man* adalah yang paling menentukan. Manusia yang membuat tujuan dan manusia pula yang melakukan proses untuk mencapai tujuan.

b. Uang (*Money*)

*Money* merupakan salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan, uang merupakan modal yang dipergunakan pelaksanaan program dan rencana yang telah ditetapkan, uang merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai, seperti pembelian alat-alat, pembelian bahan baku, pembayaran gaji dan lain sebagainya. Besar kecilnya hasil kegiatan dapat diukur dari jumlah uang yang beredar dalam perusahaan. Oleh karena itu uang merupakan alat

yang penting untuk mencapai tujuan karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional. Hal ini akan berhubungan dengan berapa besar uang yang harus disediakan untuk membiayai gaji tenaga kerja, alat-alat yang dibutuhkan dan harus dibeli serta berapa hasil yang akan dicapai dalam suatu organisasi.

c. Material

Material adalah bahan-bahan baku yang dibutuhkan biasanya terdiri dari bahan setengah jadi dan bahan jadi dalam operasi awal guna menghasilkan barang atau jasa. Dalam organisasi untuk mencapai hasil yang lebih baik, selain manusia yang ahli dibidangnya juga harus dapat menggunakan sebagai salah satu sarana. Bahan baku dan manusia tidak dapat dipisahkan, tanpa bahan baku aktivitas produksi tidak akan mencapai hasil yang dikehendaki.

d. Mesin (*Machine*)

*Machine* adalah peralatan termasuk teknologi yang digunakan untuk membantu dalam operasi untuk menghasilkan barang dan jasa. Mesin yang digunakan untuk memberi kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efisiensi kerja. Terutama pada penerapan teknologi mutakhir yang dapat meningkatkan kapasitas dalam proses produksi baik barang atau jasa.

e. Metode (*Methods*)

*Methods* adalah cara yang ditempuh teknik yang dipakai untuk mempermudah jalannya pekerjaan manajer dalam mewujudkan rencana operasional. Metode dapat dinyatakan sebagai penetapan cara pelaksanaan

kerja suatu tugas dengan memberikan berbagai pertimbangan-pertimbangan kepada sasaran, fasilitas-fasilitas yang tersedia dan penggunaan waktu, serta uang dan aktivitas bisnis.

f. Pasar (*Market*)

*Market* merupakan pasar yang hendak dimasuki hasil produksi barang atau jasa untuk menghasilkan uang, mengembalikan investasi dan mendapatkan profit dari hasil penjualan atau tempat dimana organisasi menyebarluaskan produknya.

Setiap unsur manajemen ini berkembang menjadi bidang manajemen yang lebih mendalam peranannya dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Bidang-bidang manajemen antara lain:

- 1) Manajemen sumber daya manusia (unsur *man*).
- 2) Manajemen permodalan/pembelanjaan (unsur *money*).
- 3) Manajemen akuntansi biaya (unsure *materials*)
- 4) Manajemen produksi (unsur *machines*).
- 5) Manajemen pemasaran (unsur *market*).
- 6) *Methods* adalah cara/sistem yang dipergunakan dalam setiap bidang manajemen untuk meningkatkan daya guna dan hasil guna setiap unsur manajemen

#### **2.1.4 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manusia merupakan sumber daya paling penting dalam usaha suatu organisasi, untuk mencapai keberhasilannya pengelola organisasi sangat ditentukan oleh kegiatan pendayagunaan sumber daya manusianya. Di bawah ini

dirumuskan definisi manajemen sumber daya manusia yang dikemukakan oleh para ahli, yaitu :

Menurut Rivai (2014:1) menyatakan bahwa:

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

Menurut Mangkunegara (2014:2) yaitu :

“Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (karyawan)”.

Sedangkan menurut Sulistiyani dan Rosidah (2014:10) menyatakan bahwa:

“Manajemen sumber daya manusia adalah pendekatan terhadap manajemen manusia”

Dari definisi di atas, dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia secara garis besar sama yaitu bahwa, manajemen sumber daya manusia adalah mengatur semua tenaga kerja secara efektif dan efisien dengan mengembangkan kemampuan yang mereka miliki dalam mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Dengan memiliki tujuan tertentu maka tenaga kerja termotivasi untuk bekerja sebaik mungkin.

#### **2.1.4.1 Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Merupakan tugas manajemen SDM untuk mengelola manusia seefektif mungkin agar diperoleh suatu satuan SDM yang merasa puas dan memuaskan. Manajemen SDM merupakan bagian dari manajemen umum yang menfokuskan diri dari SDM. Adapun fungsi-fungsi manajemen SDM menurut Rivai (2014 : 14)

dibagi menjadi dua yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional, sebagai berikut:

1) Fungsi Manajerial

a. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan (*planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

b. Pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian (*organizing*) adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).

c. Pengarahan (*directing*)

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

d. Pengendalian (*controlling*)

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

2) Fungsi Operasional

a. Pengadaan (*procurement*)

Pengadaan (*procurement*) adalah penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan

kebutuhan perusahaan.

b. Pengembangan (*development*)

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

c. Kompensasi (*compensation*)

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan sesuai dengan prestasi kerja.

d. Pengintegrasian (*integration*)

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

e. Pemeliharaan (*maintenance*)

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

f. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.

g. Pemberhentian (*separation*)

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.

### **2.1.5 Kompensasi**

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan . Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian Untuk memperoleh gambaran kompensasi yang lebih jelas berikut ini disampaikan beberapa definisi dari para ahli:

Menurut Mangkunegara (2014:83):

“ Kompensasi merupakan sesuatu yang dipertimbangkan sebagai suatu yang sebanding”.

Menurut Rivai (2014:714):

“ Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan ”.

Menurut Hasibuan (2016 : 118) :

“Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang, langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan ”.

Berdasarkan pada pendapat diatas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa kompensasi merupakan balas jasa atas apa yang telah dilakukan, dikerjakan, dan

disumbangkan kontribusinya baik tenaga, pikiran, ide, dan kemampuan dalam mencapai tujuan perusahaan. Masalah kompensasi mungkin merupakan fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia yang paling sulit dan membingungkan, tidak hanya karena pemberian kompensasi yang merupakan salah satu tugas yang paling kompleks, tetapi juga salah satu aspek yang paling baik bagi karyawan maupun perusahaan. Meskipun kompensasi harus mempunyai dasar yang logis, rasional, dan dapat dipertahankan hal ini menyangkut banyak faktor emosional dan dari sudut pandang para karyawan.

#### **2.1.5.1 Jenis- jenis Kompensasi**

Kompensasi yang diberikan perusahaan pada karyawan bisa digolongkan menjadi beberapa jenis. Sofyandi (2014) mengemukakan kompensasi pada umumnya dibedakan menjadi dua jenis, yaitu:

1. Kompensasi Langsung (*Direct Compensation*)

Kompensasi Langsung adalah kompensasi yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan yang dia lakukan untuk perusahaan. Contohnya : Gaji, insentif, bonus, tunjangan jabatan.

2. Kompensasi tidak langsung (*Indirect Compensation*)

Kompensasi tidak langsung adalah pemberian kompensasi kepada karyawan sebagai upaya perusahaan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan. Contohnya : Tunjangan, fasilitas, dan pelayanan yang diberikan perusahaan.

Menurut Hasibuan (2016 : 118), mengelompokkan kompensasi kedalam dua bentuk umum, yaitu :

a) Kompensasi langsung (*direct compensation*) berupa gaji, upah dan upah insentif.

1) Gaji

Menurut Hasibuan (2016:118) mengatakan bahwa : “Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti.”

Menurut Rivai (2014:360) bahwa : “Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai karyawan yang memberikan sumbangan dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan .”

2) Upah

Berikut ini pengertian upah menurut para ahli yaitu sebagai berikut :

Menurut Mangkunegara (2014:85) mengatakan bahwa : “Upah adalah pembayaran berupa uang untuk pelayanan kerja atau uang yang biasanya dibayarkan kepada karyawan secara perjam, perhari, dan persetengah hari”

Menurut Hasibuan (2016:118) mengatakan bahwa : “Upah adalah balas jasa yang dibayarkan kepada para pekerja harian dengan pedoman atau perjanjian yang disepakati membayarnya.”

3) Insentif

Berikut ini pengertian insentif menurut para ahli yaitu sebagai berikut :

Menurut Hasibuan (2016: 117), mengemukakan bahwa:

“Insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar. Insentif ini

merupakan alat yang dipergunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi.”

Menurut Mangkunegara (2014: 89), mengemukakan bahwa:

“Insentif adalah suatu bentuk motivasi yang dinyatakan dalam bentuk uang atas dasar kinerja yang tinggi dan juga merupakan rasa pengakuan dari pihak organisasi terhadap kinerja karyawan dan kontribusi terhadap organisasi (perusahaan ).”

- b) Kompensasi tidak langsung (*Indirect compensation atau Employee Welfare* atau kesejahteraan karyawan) berupa program kesejahteraan sosial, program jaminan sosial dan program pelayanan karyawan, seperti tunjangan kesehatan, asuransi dan fasilitas kantor (rumah dinas, mobil dinas).

1) Tunjangan (*Benefit*)

Menurut Hasibuan (2016:118) mengemukakan bahwa “Tunjangan adalah imbalan tidak langsung yang diberikan kepada seorang karyawan atau sekelompok karyawan sebagai bagian dari keanggotaannya di perusahaan nya.” Contoh-contoh tunjangan adalah asuransi kesehatan, asuransi jiwa, liburan yang ditanggung perusahaan , program pensiun, dan tunjangan yang lainnya yang berkaitan dengan hubungan kekaryawanan.

Menurut Mangkunegara (2014:86) mengatakan bahwa :

“Tunjangan adalah nilai keuangan langsung untuk karyawan yang secara cepat dapat ditentukan.” Tujuannya adalah untuk memperkecil turn over, meningkatkan modal kerja dan meningkatkan keamanan.

2) Jasa-jasa Pelayanan (*services*)

Menurut Wahyudi dalam Chaerunniza (2016) bahwa : “Program pelayanan adalah bantuan bukan berbentuk uang atau barang sebagai alat dalam suatu program pelayanan kesejahteraan karyawan.”

Bentuk-bentuk program pelayanan ini dapat berupa :

- a) Penyediaan kafetaria
- b) Penyediaan fasilitas olah raga
- c) Penyediaan fasilitas keagamaan
- d) Penyediaan fasilitas kesehatan
- e) Perpustakaan
- f) Antar jemput karyawan

Menurut Hasibuan (2016:118) mengemukakan bahwa “Jasa-jasa pelayanan adalah balas jasa bagi karyawan dalam bentuk jasa atau pelayanan yang tidak menciptakan nilai finansial tetapi dapat dirasakan manfaatnya secara langsung oleh karyawan. Contoh-contoh jasa pelayanan adalah transportasi, fasilitas ibadah, fasilitas olah raga, keanggotaan klub, dan fasilitas lainnya.

Menurut Mondy dan Noe, yang dikutip oleh Marwansah dan Mukaram (2014 : 130) membagi kompensasi sebagai berikut :

- 1) Kompensasi finansial terbagi lagi menjadi dua macam yaitu :
  - a) Kompensasi finansial langsung, terdiri atas pembayaran yang diterima oleh seseorang berbentuk gaji/upah, gaji, bonus, dan komisi.
  - b) Kompensasi finansial tidak langsung meliputi semua balas jasa finansial yang tidak termasuk kedalam kompensasi finansial langsung

seperti tunjangan-tunjangan, asuransi, bantuan sosial karyawan, dan sebagainya.

## 2) Kompensasi Non finansial

Kompensasi Non finansial terdiri atas berbagai bentuk kepuasan yang diterima seseorang dari pekerjaan yang diterima seseorang dari pekerjaan itu sendiri, atau berupa lingkungan psikologis dan/atau lingkungan fisik tempat seseorang itu bekerja. Kepuasan yang berasal dari pekerjaan misalnya tugas-tugas yang menarik, tantangan, tanggung jawab, peluang untuk mengembangkan diri. Kepuasan yang berasal dari lingkungan kerja misalnya rekan-rekan yang menyenangkan, atasan yang kompeten, dan kondisi kerja yang nyaman.

### **2.1.5.2 Sistem dan kebijaksanaan Kompensasi**

Menurut Hasibuan (2016:123), sistem dan kebijaksanaan kompensasi terdiri dari :

#### a. Sistem kompensasi

Sistem pembayaran yang umum ditetapkan adalah :

##### 1) Sistem waktu

Kompensasi (gaji atau upah) itu besarnya ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, hari, bulan. Sistem ini administrasi pengupahannya relatif mudah serta dapat diterapkan kepada karyawan tetap maupun kepada pekerja harian.

Sistem kerja ini biasanya diterapkan jika prestasi sulit diukur per unitnya, melainkan didasarkan kepada lamanya bekerja.

Kebaikan sistem ini adalah administrasi pengupahan mudah dan besarnya kompensasi yang akan dibayarkan tetap. Sedangkan kelemahannya adalah pekerja yang malas pun kompensasinya tetap dibayar sebesar perjanjian.

2) Sistem hasil (*output*)

Menurut sistem hasil, besarnya kompensasi ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja seperti per potong, meter, liter, dan kilogram. Dalam sistem hasil ini, besarnya kompensasi dibayar selalu didasarkan kepada banyaknya hasil yang dikerjakan bukan kepada lamanya waktu mengerjakannya. Sistem hasil ini tidak bisa diterapkan pada karyawan tetap (sistem waktu).

Kebaikan system hasil adalah memberikan kesempatan kepada karyawan yang bekerja sungguh-sungguh serta berprestasi baik akan memperoleh balas jasa yang lebih besar. Sedangkan kelemahannya adalah kualitas barang yang dihasilkan kurang baik dan karyawan yang kurang mampu balas jasanya kecil, sehingga kurang manusiawi

3) Sistem borongan

Suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Dalam sistem ini pekerja bisa mendapat balas jasa besar atau kecil.

b. Kebijakan kompensasi

Kebijakan kompensasi, baik besarnya, susunannya, maupun waktu pembayarannya dapat mendorong gairah kerja dan keinginan karyawan

untuk mencapai prestasi kerja yang optimal sehingga membantu terwujudnya sasaran perusahaan . Besarnya kompensasi harus ditetapkan berdasarkan analisis pekerjaan, uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, posisi jabatan, konsistensi eksternal serta berpedoman keadilan dan undang-undang perburuhan. Dengan kebijaksanaan ini diharapkan akan terbina kerjasama yang serasi dan memberikan kepuasan kepada semua pihak.

- c. Waktu pembayaran kompensasi, kompensasi harus dibayar tepat pada waktunya, jangan sampai terjadi penundaan, supaya kepercayaan karyawan terhadap perusahaan semakin besar, ketenangan dan konsentrasi kerja akan lebih baik. Tetapi jika pembayaran kompensasi tidak tepat pada waktu akibatnya disiplin, moral, gairah kerja karyawan akan menurun, bahkan turnover karyawan semakin besar.

### **2.1.5.3 Fungsi dan Tujuan Pemberian Kompensasi**

Suatu cara perusahaan meningkatkan prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja karyawan, masalah kompensasi mungkin merupakan fungsi manajemen yang paling sulit dan membingungkan. Tidak hanya karena pemberian kompensasi merupakan salah satu tugas yang paling kompleks tetapi juga salah satu aspek yang paling berarti bagi karyawan. Balas jasa yang diberikan karyawan pasti memiliki fungsi dan tujuan tertentu.

Menurut Martoyo dalam Chaerunniza (2016) fungsi pemberian kompensasi antara lain :

- 1 Pengalokasian sumber daya secara efisien.

Fungsi ini menunjukkan bahwa pemberian kompensasi yang cukup baik pada karyawan yang berprestasi baik, akan mendorong para karyawan untuk bekerja dengan lebih baik, kearah pekerjaan-pekerjaan yang lebih produktif. Dengan kata lain ada kecenderungan para karyawan dapat bergeser atau berpindah dari tempat kerja yang kompensasinya rendah ketempat kerja yang kompensasinya tinggi dengan cara menunjukkan prestasi kerja yang lebih baik.

2 Penggunaan sumber daya manusia secara lebih efisien dan efektif. Dengan memberikan kompensasi yang tinggi kepada seorang karyawan mengandung implikasi bahwa organisasi akan menggunakan tenaga karyawan tersebut dengan seefektif dan seefisien mungkin. Sebab dengan cara demikian organisasi yang bersangkutan akan memperoleh manfaat dan/atau keuntungan yang semaksimal mungkin. Disinilah produktivitas karyawan sangat menentukan.

3 Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi.

Sebagai akibat alokasi dan penggunaan sumber daya manusia dalam organisasi yang bersangkutan secara efektif dan efisien tersebut maka diharapkan sistem pemberian kompensasi tersebut secara langsung dapat membantu stabilisasi organisasi, dan secara tidak langsung ikut andil dalam mendorong stabilisasi dan pertumbuhan ekonomi negara secara keseluruhan.

Sedangkan tujuan dari pemberian kompensasi menurut Hasibuan (2016: 138), antara lain :

1 Ikatan kerja sama

Dengan memberikan kompensasi maka terjalinlah ikatan kerja sama majikan dengan karyawannya. Dimana karyawan harus menyediakan tugas-tugasnya dengan baik, pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi itu sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati bersama.

## 2 Kepuasan Kerja

Dengan balas jasa, karyawan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya seperti kebutuhan fisik, status, sosial, egoistiknya sehingga ia memperoleh kepuasan dari hasil jabatannya itu.

## 3 Pengadaan efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, maka pengadaan karyawan yang *Qualified* untuk perusahaan itu akan lebih mudah.

## 4 Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, menejer akan lebih mudah memotivasi bawahannya.

## 5 Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Maka mereka akan menyadari dan menaati peraturan-peraturan yang berlaku.

## 6 Stabilitas karyawan

Program kompensasi atas prinsip adil dan layak maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turn over relatif kecil.

## 7 Pengaruh serikat buruh

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

#### 8 Pengaruh pemerintah

Jika program ini sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku seperti batas gaji/upah minimum maka intervensi pemerintah dapat terhindar.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa pemberian balas jasa ini hendaknya memberikan kepuasan pada semua pihak. Fungsi dan tujuan pemberian kompensasi diatas bukan merupakan aturan-aturan, tetapi lebih sebagai pedoman-pedoman. Semakin padu dengan pedoman-pedoman itu maka pemberian kompensasi itu akan semakin efektif.

#### **2.1.5.4 Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi**

Menurut Mangkunegara (2014:84) ada enam faktor yang mempengaruhi kompensasi, yaitu:

##### 1. Faktor Pemerintah

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

##### 2. Penawaran Bersama antara Perusahaan dan Karyawan

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dapat dipengaruhi pula pada saat terjadinya tawar menawar mengenai besarnya upah yang harus diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya.

### 3. Standar dan Biaya Hidup Karyawan

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

### 4. Ukuran Perbandingan Upah

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dipengaruhi pula oleh ukuran besar kecilnya perusahaan, tingkat pendidikan karyawan, masa kerja karyawan. Artinya perbandingan tingkat upah karyawan perlu memperhatikan tingkat pendidikan, masa kerja, dan ukuran perusahaan.

### 5. Permintaan dan Persediaan

Menentukan kebijakan kompensasi karyawan perlu mempertimbangkan tingkat persediaan dan permintaan pasar. Artinya kondisi pasar saat itu perlu dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan tingkat upah karyawan.

### 6. Kemampuan Membayar

Dalam menentukan kebijakan kompensasi karyawan, perlu didasarkan pada kemampuan perusahaan dalam membayar upah karyawan. Artinya jangan sampai menentukan kebijakan kompensasi diluar batas kemampuan

yang ada pada perusahaan .

### **2.1.6 Motivasi**

Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi agar bekerja mencapai tujuan yang ditentukan. Pada dasarnya seorang bekerja karena keinginan memenuhi kebutuhan hidupnya. Dorongan keinginan pada diri seseorang dengan orang yang lain berbeda sehingga perilaku manusia cenderung beragam di dalam bekerja. Motivasi mengacu kepada suatu proses mempengaruhi pilihan-pilihan individu terhadap bermacam-macam bentuk kegiatan yang dikehendaki. Pada dasarnya manusia selalu menginginkan hal yang baik-baik saja, sehingga daya pendorong atau penggerak yang memotivasi semangat kerjanya tergantung dari harapan yang akan diperoleh mendatang, jika harapan itu menjadi kenyataan maka seseorang akan cenderung meningkatkan motivasi kerjanya.

#### **2.1.6.1 Pengertian Motivasi**

Motivasi berasal dari bahasa latin *moveree* yang berarti dorongan atau daya gerak. Motivasi adalah hal-hal yang menimbulkan dorongan, dan motivasi kerja adalah pendorong semangat yang menimbulkan suatu dorongan. Pemberian motivasi ini diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai prestasi kerja yang tinggi. Bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras.

Sofyandi dan Garniwa dalam Chaerunnisa (2016) mendefinisikan motivasi ini sebagai suatu dorongan untuk meningkatkan usaha dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi, dalam batasan-batasan kemampuan untuk memberikan

kepuasan atas kebutuhan seseorang.

Adapun menurut Siagian dalam Sedarmayanti (2017:233) menyatakan pengertian motivasi merupakan “keseluruhan proses pemberian motivasi bekerja kepada bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis”.

Menurut Robbins & Coulter dalam Lufitasari (2014:12) motivasi mengacu pada proses dimana seseorang diberi energi, diarahkan, dan berkelanjutan menuju tercapainya suatu tujuan. Elemen energi adalah ukuran dari intensitas atau dorongan. Seseorang yang termotivasi menunjukkan usaha dan bekerja keras. Namun, usaha itu juga harus dipertimbangkan. Usaha yang tinggi tidak selalu mengarah pada produktivitas kerja yang menguntungkan kecuali usaha tersebut disalurkan kearah yang menguntungkan organisasi. Usaha yang diarahkan dan konsisten dengan tujuan organisasi adalah jenis usaha yang kita inginkan dari pada karyawan. Akhirnya, motivasi mencakup dimensi ketekunan.

Robbins dan Judge (2015 : 12) mengemukakan bahwa motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Sementara motivasi umum berkaitan dengan usaha mencapai tujuan apapun, namun pada pembahasannya dipersempit dan berfokus pada tujuantujuan pencapaian organisasi untuk mencerminkan minat kita terhadap perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan.

Berdasarkan beberapa teori yang telah dipaparkan dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi merupakan dorongan dari diri karyawan dengan adanya motif berupa kebutuhan. Dengan munculnya hasrat dan *feeling* untuk dapat bergerak dari dalam dan di dalam subjek untuk melakukan aktifitas-aktifitas

tertentu demi mencapai suatu tujuan secara positif.

### **2.1.6.2 Teori-Teori yang Melandasi Motivasi**

Terdapat beberapa teori yang mengemukakan tentang motivasi, diantaranya sebagai berikut:

#### **1. Teori Maslow (Teori Kebutuhan)**

Motivasi dapat diartikan sebagai kekuatan (energi) seseorang yang dapat menimbulkan tingkat persistensi dan entusiasmenya dalam melaksanakan suatu kegiatan, baik yang bersumber dari dalam diri individu itu sendiri (motivasi intrinsik) maupun dari luar individu (motivasi ekstrinsik). Seberapa kuat motivasi yang dimiliki individu akan banyak menentukan terhadap kualitas perilaku yang ditampilkannya, baik dalam konteks belajar, bekerja maupun dalam kehidupan lainnya. Dalam teori Maslow terdapat 5 pokok kebutuhan manusia yang paling mendasar, antara lain:

##### **1) Kebutuhan Fisiologis**

Kebutuhan paling dasar pada setiap orang adalah kebutuhan fisiologis yang kebutuhan untuk mempertahankan hidupnya secara fisik. Kebutuhan-kebutuhan itu seperti kebutuhan akan makanan, minuman, tempat berteduh, seks, tidur dan oksigen. Kebutuhan-kebutuhan fisiologis adalah potensi paling dasar dan besar bagi semua pemenuhan kebutuhan di atasnya. Manusia yang lapar akan selalu termotivasi untuk makan, bukan untuk mencari teman atau dihargai. Manusia akan mengabaikan atau menekan dulu semua kebutuhan lain sampai kebutuhan fisiologisnya itu terpenuhi. Di masyarakat yang sudah mapan, kebutuhan untuk

memuaskan rasa lapar adalah sebuah gaya hidup. Mereka biasanya sudah memiliki cukup makanan, tetapi ketika mereka berkata lapar maka yang sebenarnya mereka pikirkan adalah cita rasa makanan yang hendak dipilih, bukan rasa lapar yang dirasakannya.

Contoh kebutuhan fisiologis adalah: Gaji, bonus, uang makan, fasilitas perumahan dan tunjangan kesehatan

## 2) Kebutuhan Rasa Aman

Setelah kebutuhan-kebutuhan fisiologis terpuaskan secukupnya, muncullah apa yang disebut Maslow sebagai kebutuhan-kebutuhan akan rasa aman. Kebutuhan-kebutuhan akan rasa aman ini diantaranya adalah rasa aman fisik, stabilitas, ketergantungan, perlindungan dan kebebasan dari daya-daya mengancam seperti perang, terorisme, penyakit, takut, cemas, bahaya, kerusuhan dan bencana alam. Kebutuhan akan rasa aman berbeda dari kebutuhan fisiologis karena kebutuhan ini tidak bisa terpenuhi secara total. Manusia tidak pernah dapat dilindungi sepenuhnya dari ancaman-ancaman meteor, kebakaran, banjir atau perilaku berbahaya orang lain.

Menurut Maslow, orang-orang yang tidak aman akan bertingkah laku sama seperti anak-anak yang tidak aman. Mereka akan bertingkah laku seakan-akan selalu dalam keadaan terancam besar. Seseorang yang tidak aman memiliki kebutuhan akan keteraturan dan stabilitas secara berlebihan serta akan berusaha keras menghindari hal-hal yang bersifat asing dan yang tidak diharapkannya.

Contoh kebutuhan rasa aman adalah: jaminan dari ancaman kecelakaan dalam bekerja, jaminan rasa aman dalam bekerja

### 3) Kebutuhan Sosial atau Kasih Sayang

Kebutuhan-kebutuhan ini meliputi dorongan untuk bersahabat, keinginan memiliki pasangan dan keturunan, kebutuhan untuk dekat pada keluarga dan kebutuhan antar pribadi seperti kebutuhan untuk memberi dan menerima cinta. Seseorang yang kebutuhan cintanya sudah relatif terpenuhi sejak kanak-kanak tidak akan merasa panik saat menolak cinta. Ia akan memiliki keyakinan besar bahwa dirinya akan diterima orang-orang yang memang penting bagi dirinya. Ketika ada orang lain menolak dirinya, ia tidak akan merasa hancur.

Maslow juga mengatakan bahwa kebutuhan akan cinta meliputi cinta yang memberi dan cinta yang menerima. Kita harus memahami cinta, harus mampu mengajarkannya, menciptakannya dan meramalkannya. Jika tidak, dunia akan hanyut ke dalam gelombang permusuhan dan kebencian.

Contoh kebutuhan social adalah: kerja sama dengan rekan kerja, kebutuhan akan hubungan teman yang baik

### 4) Kebutuhan Akan Penghargaan

Setelah kebutuhan dicintai dan dimiliki tercukupi, manusia akan bebas untuk mengejar kebutuhan akan penghargaan. Maslow menemukan bahwa setiap orang yang memiliki dua kategori mengenai kebutuhan penghargaan, yaitu kebutuhan yang lebih rendah dan lebih tinggi. Kebutuhan yang rendah adalah kebutuhan untuk menghormati

orang lain, kebutuhan akan status, ketenaran, kemuliaan, pengakuan, perhatian, reputasi, apresiasi, martabat, bahkan dominasi. Kebutuhan yang tinggi adalah kebutuhan akan harga diri termasuk perasaan, keyakinan, kompetensi, prestasi, penguasaan, kemandirian dan kebebasan. Sekali manusia dapat memenuhi kebutuhan untuk dihargai, mereka sudah siap untuk memasuki gerbang aktualisasi diri, kebutuhan tertinggi yang ditemukan Maslow.

Contoh kebutuhan akan penghargaan diantaranya: penghargaan dari perusahaan, pengakuan akan prestasi kerja, adanya bimbingan kerja dari atasan.

#### 5) Kebutuhan Akan Aktualisasi Diri

Tingkatan terakhir dari kebutuhan dasar Maslow adalah aktualisasi diri. Kebutuhan aktualisasi diri adalah kebutuhan yang tidak melibatkan keseimbangan, tetapi melibatkan keinginan yang terus menerus untuk memenuhi potensi. Maslow melukiskan kebutuhan ini sebagai hasrat untuk semakin menjadi diri sepenuh kemampuannya sendiri, menjadi apa saja menurut kemampuannya.

Contoh kebutuhan akan aktualisasi diri adalah: kesempatan dalam memberikan ide kreatif, adanya arahan dari pimpinan

## **2. Teori Mc Clelland (Teori Kebutuhan Berprestasi)**

Teori menurut Mc Clelland yang dikutip oleh Hasibuan (2016:162) teori ini berpendapat bahwa:

“Karyawan mempunyai cadangan energy potensial, bagaimana energy ini

dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia”.

Menurut McClelland yang dikutip oleh Hasibuan (2016:162) hal – hal yang memotivasi seseorang yaitu :

a) Kebutuhan akan prestasi (*need for achievement = n Ach*),

Merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat bekerja seseorang. Karena itu, n Ach mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengerahkan semua kemampuan serta energy yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang maksimal. Karyawan akan antusias untuk berprestasi tinggi, asalkan kemungkinan untuk itu diberikan kesempatan. Seseorang menyadari bahwa hanya dengan mencapai prestasi kerja yang tinggi akan memperoleh pendapatan yang besar. Dengan pendapatan yang besar akhirnya memiliki serta memenuhi kebutuhan – kebutuhannya.

Contoh kebutuhan akan prestasi misalnya ingin mempunyai prestasi yang lebih baik dari karyawan lain dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan.

b) Kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation = n Af*)

Merupakan daya tarik penggerak yang akan memotivasi semangat bekerja seseorang. Seseorang karena kebutuhan n Af akan memotivasi dan mengembangkan dirinya serta memanfaatkan semua energinya untuk menyelesaikan tugas – tugasnya.

Contoh kebutuhan akan afiliasi adalah berusaha mengerahkan segala kemampuan yang ada pada diri untuk menyelesaikan tugas yang ada,

menjalankan tugas yang berbobot walaupun kadang-kadang gagal.

c) *Kebutuhan akan kekuasaan (need for power = n Pow)*

Merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat karyawan. N pow akan merangsang dan memotivasi gairah kerja karyawan serta mengerahkan semua kemampuannya demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik. Ego manusia ingin lebih berkuasa dari manusia lainnya akan menimbulkan persaingan. Persaingan ditumbuhkan secara sehat oleh manajer dalam memotivasi bawahannya, agar mereka termotivasi untuk bekerja giat.

Contoh kebutuhan akan kekuasaan adalah kebutuhan akan perasaan diterima orang lain (*Sense of belonging*), kebutuhan akan perasaan dihormati (*Sense of importance*)

### 3. Teori Clyton Alderfer (Teori “ERG”)

Berdasarkan teori Aldefer merupakan huruf-huruf pertama dari tiga istilah yaitu: E = *Existence* (kebutuhan akan eksistensi), R = *Relatedness* (kebutuhan untuk berhubungan dengan pihak lain, dan G = *Growth* (kebutuhan akan pertumbuhan). Teori Alderfer memiliki pandangan yang didasarkan kepada sifat pragmatism oleh manusia. Artinya, karena menyadari keterbatasannya seseorang dapat menyesuaikan diri pada kondisi obyektif yang dihadapinya dengan antara lain memusatkan perhatiannya kepada hal-hal yang mungkin dicapainya. Misalnya kebutuhan akan perasaan ikut serta (*Sense of participation*), kebutuhan akan rekan kerja yang baik.

### 4. Teori Herzberg (Teori Dua Faktor)

Teori yang dikembangkan oleh Herzberg dikenal dengan model dua faktor

dari motivasi, yaitu faktor motivasional dan faktor *hygiene* atau pemeliharaan. Menurut teori ini yang dimaksud faktor motivasional adalah hal-hal yang mendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik yang berarti bersumber dari dalam diri seseorang dalam kehidupan seseorang. Misalnya memberikan yang terbaik bagi organisasi, bekerja lebih baik bukan karena dilihat atasan.

## **5. Teori Victor H. Vroom (Teori Harapan)**

Di kalangan ilmuwan dan para praktisi manajemen sumber daya manusia teori harapan ini mempunyai daya tarik tersendiri karena penekanan tentang pentingnya bagian keorganisasian membantu para karyawan dalam menentukan hal-hal yang diinginkannya serta menunjukkan cara-cara yang paling tepat untuk mewujudkan keinginannya itu. Penekanan ini dianggap penting karena pengalaman menunjukkan bahwa para karyawan tidak selalu mengetahui secara pasti apa yang diinginkannya apalagi cara untuk memperolehnya. Misalnya berusaha dan bekerja untuk memenuhi kebutuhan pokok, individu menginginkan kebutuhan rasa aman dan nyaman dilingkungan.

### **2.1.6.3 Jenis-Jenis Motivasi**

Menurut Hasibuan (2016 : 149-150) : “Ada dua jenis motivasi, yaitu motivasi positif dan motivasi negatif”.

#### **1. Motivasi Positif**

Motivasi positif maksudnya manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berproduktivitas di atas produktivitas standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan

meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja. Alat motivasi (daya perangsang) yang diberikan kepada bawahan adalah:

a) *Material Incentive*

*Material incentive* adalah dorongan yang bersifat keuangan yang bukan saja merupakan upah atau gaji yang wajar tetapi juga jaminan yang dapat dinilai dengan uang. *Material incentive* merupakan faktor yang sangat pengaruhi seseorang untuk bekerja dengan giat sehingga meningkatkan produktivitas kerjanya. Misalnya manajer merangsang bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar.

b) *Non Material Incentive*

*Non material incentive* yaitu segala jenis insentif yang tidak dapat dinilai dengan uang. Misalnya jaminan karir/jabatan

## 2. Motivasi Negatif

Motivasi negatif maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat kerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik. Misalnya manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah).

Kedua jenis motivasi di atas dalam prakteknya sering digunakan oleh suatu perusahaan, motivasi (positif/negatif) harus sesuai dengan perjanjian, penggunaan harus tepat dan seimbang agar dapat meningkatkan semangat kerja

serta dapat meraih prestasi kerja yang diinginkan. Yang menjadi masalah ialah kapan motivasi positif atau motivasi negatif dapat efektif untuk jangka panjang sedangkan motivasi negatif sangat efektif untuk jangka pendek. Akan tetapi pimpinan harus konsisten dan adil dalam menerapkannya. (Hasibuan, 2016:150).

#### **2.1.6.4 Tujuan Motivasi**

Adapun tujuan dan manfaat dari Motivasi menurut Hasibuan (2016:146), diantaranya sebagai berikut:

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

Menurut Sunyoto Danang (2016:198) tujuan motivasi antara lain :

1. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
3. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan
5. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.

## 6. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan.

Sedangkan menurut Pasolong (2014:142) menyatakan pentingnya motivasi yaitu :

1. Motivasi merupakan masalah terpenting dalam proses hidup dan kehidupan.
2. Kinerja karyawan rata-rata 60% tingkat efisiennya, dengan motivasi yang baik dapat meningkat s/d 80% keatas.
3. Orang bekerja bukan hanya karena uang tapi kepuasan kerja.
4. Motivasi adalah tugas yang paling “*crusial*” para pemimpin.

Berdasarkan pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa motivasi bertujuan untuk membantu perusahaan mencapai tujuannya dengan peningkatan prestasi kerja dari para karyawan.

### **2.1.6.5 Faktor Motivasi**

Tindakan memotivasi akan lebih dapat berhasil jika tujuannya jelas dan disadari oleh yang dimotivasi serta sesuai dengan kebutuhan orang yang dimotivasi. Oleh karena itu, setiap orang yang akan memberikan motivasi harus mengenal dan memahami benar- benar faktor-faktor motivasi.

Terdapat beberapa faktor motivasi yang perlu diperhatikan oleh setiap individu. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja menurut Pasolong (2014:152) yaitu:

1. Faktor eksteren
  - a) Kepemimpinan
  - b) Lingkungan kerja yang menyenangkan
  - c) Komposisi yang memadai

- d) Adanya penghargaan akan prestasi
- e) Status dan tanggung jawab

## 2. Faktor interen

- a) Kematangan pribadi
- b) Tingkat pendidikan
- c) Keinginan dan harapan pribadi
- d) Kebutuhan terpenuhi
- e) Kelemahan dan keborosan
- f) Kepuasan kerja

### 2.1.6.6 Metode Motivasi

Motivasi merupakan salah satu hal yang mempengaruhi perilaku manusia, motivasi disebut juga sebagai pendorong, keinginan, pendukung atau kebutuhan-kebutuhan yang dapat membuat seseorang bersemangat dan termotivasi untuk mengurangi serta memenuhi dorongan diri sendiri, sehingga dapat bertindak dan berbuat menurut metode-metode tertentu yang akan membawa ke arah yang optimal. Ada dua metode motivasi menurut Hasibuan (2016:149) yaitu sebagai berikut:

#### a) Motivasi Langsung

Motivasi (*materiil dan nonmateriil*) yang diberikan secara langsung kepadaindividu karyawan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasaanya. Jadi setiap individukaryawan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasannya. Jadi sifatnya khususnyaseperti memberikan pujian, penghargaan, bonus, piagam, dan lain sebagainya.

b) Metode tidak langsung (*Indirect motivation*)

Motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja / kelancaran tugas, sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Misalnya: kursi yang empuk, mesin-mesin yang baik dan mendukung, ruangan kerja yang nyaman, suasana lingkungan pekerjaannya yang baik dan kondusif, penempatan karyawan yang tepat dan lainnya. Motivasi tidak langsung ini besar pengaruhnya untuk merangsang semangat kerja karyawan, sehingga produktivitas kerja karyawan meningkat.

### 2.1.6.7 Proses Motivasi

Proses motivasi perlu untuk menyatukan tujuan organisasi dan tujuan kepentingan karyawan. Tujuan organisasi adalah needs complex yaitu untuk memperoleh laba serta perluasan perusahaan. Sedangkan tujuan individu karyawan ialah pemenuhan kebutuhan dan kepuasan. Jadi, tujuan organisasi dan tujuan karyawan harus disatukan dan untuk itu penting adanya penyesuaian motivasi. Menurut Hasibuan (2016 : 150) proses dari suatu motivasi secara umum dapat digambarkan sebagai berikut:



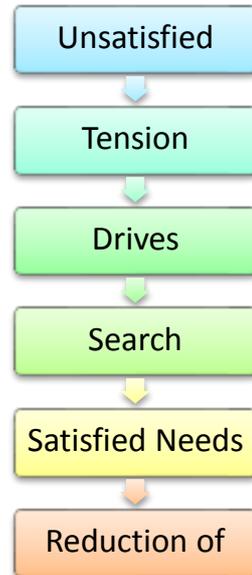
**Gambar 2.1**  
**Proses Motivasi**  
**Menurut Hasibuan (2016: 150)**

Bagan tersebut menunjukkan hal-hal seperti berikut:

1. Dalam kehidupan manusia, selalu timbul kebutuhan dan yang bersangkutan merasa perlu untuk memuaskannya
2. Kebutuhan itu hanya dapat dikategorikan sebagai kebutuhan apabila menimbulkan ketegangan dalam diri yang bersangkutan
3. Ketegangan itulah yang menimbulkan dorongan agar yang bersangkutan melakukan sesuatu
4. Sesuatu itu adalah upaya mencari jalan keluar agar ketegangan yang dihadapi tidak berlanjut
5. Jika upaya mencari jalan keluar yang diambil berhasil, berarti kebutuhan terpuaskan
6. Kebutuhan yang berhasil dipuaskan akan menurunkan ketegangan, akan tetapi tidak menghilangkan sama sekali. Alasannya adalah bahwa kebutuhan yang sama cepat atau lambat akan timbul kemudian, mungkin dalam bentuk yang baru dan mungkin pula dengan intensitas yang berbeda.

Aktivitas manusia sangat ditentukan oleh dorongan, baik dorongan yang datang dari dalam dirinya sendiri maupun dorongan yang datang dari luar. Apabila dorongan tersebut tinggi dan positif, maka hasil dari aktivitasnya akan memperoleh nilai yang lebih baik, hal ini disebut dengan istilah motivasi.

Menurut Rivai (2014:839) motivasi timbul dalam diri seseorang apabila terdapat dorongan dan ketegangan dalam dirinya. Motivasi dalam diri seseorang dapat terbentuk melalui beberapa tahap, maka untuk mengetahui proses dari terbentuknya sebuah motivasi secara umum dapat dijelaskan pada gambar dibawah ini:



**Gambar 2.2**  
**Proses Motivasi**  
**Menurut Rivai (2014:839)**

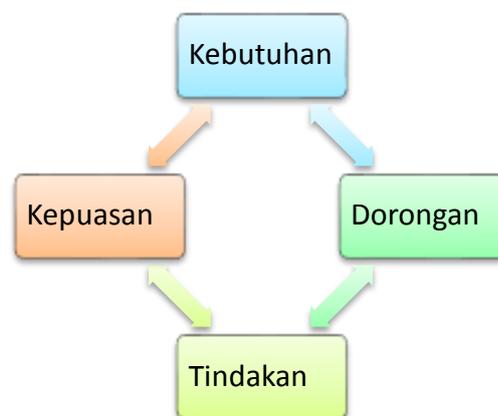
Proses motivasi pada dasarnya dapat digambarkan jika seseorang tidak puas akan mengakibatkan ketegangan, yang pada akhirnya akan mencari jalan atau tindakan untuk memenuhi dan terus mencari kepuasan yang menurut ukurannya sendiri sudah sesuai dan harus terpenuhi.

Berdasarkan gambar 2.2 di atas menunjukkan hal-hal mengenai proses motivasi sebagai berikut:

1. Dalam kehidupan manusia, selalu timbul kebutuhan dan yang bersangkutan merasa perlu untuk memuaskannya.
2. Kebutuhan itu hanya dapat dikategorikan sebagai kebutuhan apabila menimbulkan ketegangan dalam diri yang bersangkutan.
3. Ketegangan itulah yang menimbulkan dorongan agar yang bersangkutan melakukan sesuatu

4. Sesuatu itu adalah upaya mencari jalan keluar agar ketegangan yang dihadapi tidak berlanjut
5. Jika upaya dalam mencari jalan keluar yang diambil berhasil, berarti kebutuhan terpuaskan.
6. Kebutuhan yang berhasil dipuaskan akan menurunkan ketegangan, akan tetapi tidak menghilangkan sama sekali. Alasannya adalah bahwa kebutuhan yang sama cepat atau lambat akan timbul kemudian, mungkin dalam bentuk yang baru dan mungkin pula dengan intensitas yang berbeda.

Beberapa hal yang penting dalam proses motivasi adalah mengetahui keinginan karyawan dan tidak hanya melihat dari sudut kepentingan pimpinan atau perusahaan saja. Dalam proses motivasi harus dilakukan komunikasi yang baik dengan bawahan. Ranupandojo dan Husnan dalam Lufitasari (2014:15) mengatakan dalam proses motivasi terdapat empat komponen terjadinya motivasi yang terlihat dalam gambar berikut:



**Gambar 2.3**  
**Proses Motivasi**  
**Menurut Ranupandojo dan Husnan dalam Lufitasari (2014:15)**

Gambaran bahwa setiap individu mempunyai kebutuhan yang kekuatannya antara satu dan lainnya yakni antara satu individu dengan individu lainnya berbeda-beda dan tidak sama, sehingga akan menimbulkan dorongan kebutuhan yang tidak seimbang yang dilakukan dengan melalui tindakan-tindakan atau kegiatan-kegiatan untuk mencapai tujuan, dan setelah mencapai tujuan melalui tindakan tadi barulah akan terasa terpuaskan.

Jangka waktu yang tertentu akan timbul kebutuhan lagi untuk dipenuhi. Apabila suatu kebutuhan yang sama timbul berulang-ulang dengan berlangsungnya waktu maka yang berlaku adalah proses motivasi sebagaimana gambar proses motivasi diatas, namun jika setiap kali timbul kebutuhan baru, tetapi kebutuhan tersebut termasuk kedalam jenjang golongan yang lebih tinggi tingkatannya, maka hal ini disebut jenjang kebutuhan Maslow.

Jenjang kebutuhan Maslow menyatakan bahwa bila kebutuhan minimal (fisiologis) saja belum terpuaskan, maka kebutuhan kelompok pertama ini akan menuntut paling kuat untuk dipenuhi. Setelah kebutuhan fisiologis terpuaskan, maka akan terasa adanya tuntutan dari kelompok kebutuhan kedua (keamanan dan keselamatan kerja) dan seterusnya, kemudian kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri.

#### **2.1.6.8 Prinsip-Prinsip Motivasi Kerja Karyawan**

Keberhasilan dalam bekerja dapat memotivasi para karyawan untuk lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan. Dengan keberhasilan tersebut setidaknya dapat memberikan rasa bangga dalam perasaan karyawan bahwa mereka telah mampu mempertanggungjawabkan apa

yang menjadi tugas mereka melalui prinsip-prinsip motivasi kerja.

Terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja karyawan, diantaranya menurut Mangkunegara (2014:100) sebagai berikut:

1. Prinsip Partisipasi

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

2. Prinsip Komunikasi

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

3. Prinsip Mengakui Andil Bawahan

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

4. Prinsip Pendelegasian Wewenang

Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada karyawan bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat karyawan bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.

5. Prinsip Memberi Perhatian

Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan karyawan atau karyawan sehingga dapat memotivasi para karyawan bekerja sesuai dengan yang diharapkan oleh pemimpin.

### 2.1.6.9 Indikator-indikator Motivasi Kerja

Indikator dalam penelitian bisa didefinisikan sebagai setiap variabel yang bisa mengindikasikan adanya kondisi tertentu yang kemudian digunakan untuk mengukur setiap perubahan yang terjadi dalam proses penelitian atau studi yang dilakukan. Dalam penelitian, indikator adalah acuan yang digunakan sebagai dasar untuk melihat perubahan pada objek yang diteliti. Indikator-indikator untuk mengukur motivasi kerja menurut Mc Clelland yang dikutip oleh Hasibuan (2016:162):

a) *Kebutuhan akan prestasi (need for achievement = n Ach),*

Merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat bekerja seseorang. Karena itu, n Ach mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengerahkan semua kemampuan serta energy yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang maksimal. Karyawan akan antusias untuk berprestasi tinggi, asalkan kemungkinan untuk itu diberikan kesempatan. Seseorang menyadari bahwa hanya dengan mencapai prestasi kerja yang tinggi akan memperoleh pendapatan yang besar. Dengan pendapatan yang besar akhirnya memiliki serta memenuhi kebutuhan – kebutuhannya.

Contoh kebutuhan akan prestasi misalnya ingin mempunyai prestasi yang lebih baik dari karyawan lain dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan.

b) *Kebutuhan akan afiliasi (need for affiliation = n Af)*

Merupakan daya tarik penggerak yang akan memotivasi semangat bekerja seseorang. Seseorang karena kebutuhan n Af akan memotivasi dan mengembangkan dirinya serta memanfaatkan semua energinya untuk

menyelesaikan tugas – tugasnya.

Contoh kebutuhan akan afiliasi adalah berusaha mengerahkan segala kemampuan yang ada pada diri untuk menyelesaikan tugas yang ada, menjalankan tugas yang berbobot walaupun kadang-kadang gagal.

c) Kebutuhan akan kekuasaan (*need for power = n Pow*)

Merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat karyawan. N pow akan merangsang dan memotivasi gairah kerja karyawan serta mengerahkan semua kemampuannya demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik. Ego manusia ingin lebih berkuasa dari manusia lainnya akan menimbulkan persaingan. Persaingan ditumbuhkan secara sehat oleh manajer dalam memotivasi bawahannya, agar mereka termotivasi untuk bekerja giat.

Contoh kebutuhan akan kekuasaan adalah kebutuhan akan perasaan diterima orang lain (*Sense of belonging*), kebutuhan akan perasaan dihormati (*Sense of importance*).

### 2.1.7 Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan sesuatu yang dinilai dari apa yang dilakukan seorang karyawan dalam pekerjaannya dengan kata lain kinerja individu adalah bagaimana seorang karyawan melaksanakan pekerjaan atau untuk kerjanya.

Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu kegiatan organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode tertentu. Fungsi kegiatan atau pekerjaan yang dimaksud disini ialah pelaksanaan hasil pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok yang menjadi wewenang dan tanggung jawabnya dalam

suatu organisasi.

### **2.1.7.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan yang meningkat akan turut mempengaruhi atau meningkatkan prestasi organisasi sehingga tujuan organisasi yang telah ditentukan dapat tercapai. Berikut ini adalah definisi-definisi tentang kinerja menurut beberapa ahli, yaitu :

Definisi kinerja Karyawan menurut Wilson Banangun (2015: 231)

“Kinerja Karyawan (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan”.

Definisi Kinerja Karyawan menurut Mathis dalam Lufitasari (2014:7):

“Kinerja karyawan adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan yang mempengaruhi seberapa besar banyaknya mereka memberi kontribusi kepada organisasi secara output, kuantitas output, jangka waktu output, kehadiran ditempat kerja, dan sikap kooperatif”.

Menurut Simamora dalam Sutrisno dkk (2016), kinerja karyawan adalah:

“Tingkat terhadap mana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan.”

Berdasarkan pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan suatu hasil kerja seorang karyawan. Dalam suatu proses atau pelaksanaan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya dan seberapa banyak pengaruhnya terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Meningkatnya kinerja karyawan akan menimbulkan dampak positif terhadap produktivitas perusahaan, keadaan ini merupakan suatu aktifitas perusahaan yang akan ditingkatkan agar dapat menciptakan iklim organisasi yang dapat menghasilkan kinerja karyawan yang baik.

### 2.1.7.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu kegiatan organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode tertentu. Faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja karyawan adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis yang dikutip oleh Mangkunegara (2014:67) yang merumuskan bahwa :

- *Human performance = ability + motivation*
- *Motivation = attitude = situation*
- *Ability = knowledge + Skill*

#### a. Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan REaliti (*knowledge + skill*) artinya karyawan yang memiliki (*IQ*) diatas rata-rata (*IQ* 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*The Right Man Of The Right Place , The Right Man Of The Right job*).

#### b. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja, sikap mental seorang karyawan sikap mental yang siap secara psikofisik yang artinya seorang karyawan harus siap mental, mampu secara fisik, mampu memanfaatkan, dan menciptakan

situasi kerja . Menurut pendapat David C, MC Clelland yang dikutip Mangkunegara (2014:68) bahwa “Ada hubungan yang positif antara motif yang berprestasi dengan pencapaian kinerja”. Motif berprestasi adalah dorongan dalam diri karyawan untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) yang berpredikat terpuji. Berdasarkan pendapat Mc Clelland tersebut, karyawan akan mampu mencapai kinerja maksimal jika ia memiliki motif berprestasi tinggi. Motif berprestasi yang diperlukan dimiliki karyawan harus ditumbuhkan dari dalam diri sendiri selain dari lingkungan kerja. Hal ini karena motif berprestasi yang ditumbuhkan dalam diri sendiri akan membentuk suatu kekuatan diri sendiri dan jika situasi lingkungan kerja ikut menunjang maka akan mencapai kinerja yang akan lebih mudah.

Penilaian kinerja menurut Kadarisman (2014: 306) mempunyai beberapa tujuan yaitu :

1. Mengukur kinerja karyawan seperti kuantitas output, kualitas output, jangka panjang waktu output, kehadiran ditempat kerja, sikap kooperatif yang dimiliki karyawan.
2. Pendukung dalam melakukan promosi jabatan setelah melakukan penilaian kinerja.

### **2.1.7.3 Metode Penilaian Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan merupakan suatu hasil yang dicapai oleh karyawan tersebut dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. Terdapat beberapa metode dalam melakukan penilaian kinerja

menurut Mathis dalam Lufitasari (2014:9) yaitu :

#### 1. Metode Penilaian Kategori

Adalah metode yang meminta manajer memberi nilai untuk tingkah laku kinerja karyawan pada formulir khusus yang dibagi dalam kategori-kategori kinerja. Secara umum ada dua metode penilaian kategori yaitu :

- a. Skala penilaian grafik, memungkinkan penilaian untuk memberikan nilai terhadap kinerja karyawan secara continue.
- b. Daftar periksa, terdiri dari daftar kalimat atau kata-kata dimana penilaian memeriksa kalimat-kalimat yang paling mewakili karakter dan kinerja karyawan.

#### 2. Metode Perbandingan

Adalah metode yang menuntut para manajer untuk secara langsung membandingkan kinerja karyawan mereka satu sama lain. Teknik ini mencakup :

- a. Pemberian peringkat, terdiri dari daftar seluruh karyawan yang tertinggi sampai terendah dalam kinerjanya.
- b. Perbandingan berpasangan (distribusi yang normal), teknik mendistribusikan penilaian yang dapat digenerasikan dengan metode-metode yang lainnya.

#### 3. Metode Negatif

Adalah metode dimana manajer dan spesialis sumber daya manusia kadang-kadang diminta untuk memberikan informasi penilaian tertulis dimana lebih mendeskripsikan tindakan karyawan.

#### 4. Metode Tujuan dan Perilaku

Metode yang digunakan untuk mengukur perilaku karyawan dan bukan karakteristik lainnya.

#### 5. Metode Manajemen Berdasarkan Sasaran (MBO)

Meliputi penetapan tujuan khusus yang dapat diukur bersama dengan masing-masing karyawan dan selanjutnya secara berkala meninjau kemampuan yang dicapai oleh individu dalam jangka waktu tertentu.

#### **2.1.7.4 Indikator Kinerja**

Berbagai macam jenis pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, tentunya membutuhkan kriteria yang jelas, karena masing-masing jenis pekerjaan mempunyai standar yang berbeda-beda tentang pencapaian hasilnya. Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada lima indikator, yaitu (Robbins dan Judge, 2015: 260):

- a. Kualitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
- b. Kuantitas. Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit dan jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- c. Ketepatan waktu. Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- d. Efektivitas. Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

- e. Kemandirian. Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan perusahaan dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

### 2.1.8 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka menyusun skripsi ini. Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang akan mengarahkan penelitian ini diantaranya yaitu :

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

No	Penelitian	Judul	Hasil Penelitian
1.	Sutrisno, Fathoni dan Minarsih (2016) Journal of Management Volume 2 N0. 2	Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang	Motivasi dan Disiplin Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan
2.	Marpaung, Hamid dan Iqbal (2014) Jurnal Administrasi Bisnis Vol. 15 No.2	Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Motivasi dan Disiplin Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan
3.	Haditya, Musadieg dan Nurtjahjono (2017)	Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja (Studi Pada Karyawan Perusahaan Daerah (PD) Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Bank Daerah Lamongan)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi finansial (X1) dan motivasi kerja (X2) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y)
4.	Evawati Khumaedi (2016) Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis Vol. 2 Nomor 1.	Pengaruh Disiplin dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Sentra Operasi Terminal PT. Angkasa Pura II	Bahwa disiplin dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan baik secara simultan maupun parsial.

No	Penelitian	Judul	Hasil Penelitian
5	Catherien Athania (2016)	Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PD Damai Motor Bandar Lampung	Hasil ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
6	Catur Okta Viani (2015)	Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di BMT Bina Insani Pringapus)	korelasi kedua variabel kompensasi dan kinerja karyawan tersebut kuat dan positif
7	Mohammad Fajrul Falah (2016)	Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening pada Fave Hotel Kota Rembang Kabupaten Rembang, Jawa Tengah	Hasil penelitian ini adalah (1) terdapat pengaruh yang signifikan kompensasi terhadap kinerja karyawan. (2) terdapat pengaruh yang signifikan motivasi terhadap kinerja. (3) terdapat pengaruh yang signifikan kompensasi dan motivasi secara simultan terhadap kinerja karyawan. (4) terdapat pengaruh yang signifikan kompensasi terhadap komitmen organisasional. (5) terdapat pengaruh yang signifikan motivasi terhadap komitmen organisasional.
8	Tanto Wijaya dan Fransisca Andreani (2015)	Pengaruh Motivasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Sinar Jaya Abadi Bersama	Hasil dari penelitian didapatkan bahwa motivasi dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Diantara kedua variabel tersebut, motivasi memiliki pengaruh lebih dominan terhadap kinerja karyawan dibandingkan kompensasi.
9.	Catherine Purnama dan Sesilya Kempa (2016).	Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV. CAHAYA CITRASURYA INDOPRIMA	Hasil menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan kompensasi dan disiplin kerja bersama berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

No	Penelitian	Judul	Hasil Penelitian
10	Sisilia Naibaho <sup>1</sup> , Lotje Kawet <sup>2</sup> , Christoffel Kojo (2016)	Pengaruh Disiplin Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada RSUP PROF. DR. R.D. KANDOU, MANADO	Hasil penelitian ini menunjukkan Disiplin Kerja dan Kompensasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada RSUP Prof. Dr. R.D. Kandou, Manado. Masing – masing Disiplin Kerja dan Kompensasi secara parsial juga berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan
11	Syahrul Ramadhan, Dhayal Gustopo, Prima Vitasari (2015)	Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Perawat Rumah Sakit Islam Dinoyo Malang)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompensasi dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja perawa. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kompensasi dan motivasi adalah faktor penentu kinerja perawat. Peranan motivasi kerja adalah lebih kuat dibandingkan dengan kompensasi.
12	Hesti Maheswari dan Lulu Rehande Lutvy (2015)	Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT BANK EKONOMI RAHARJA TBK AREA JAKARTA 5	Hasil dari penelitian menunjukkan Kompensasi dan Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan secara simultan. Secara parsial, Kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan sedangkan Motivasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.
13	Mardi Astutik (2016)	Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

No	Penelitian	Judul	Hasil Penelitian
14	Bambang Sudiyono, Nurul Qomariyah (2018)	Pengaruh Motivasi, Kompensasi, dan Komitmen terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Karyawan PT. Tirta Investama DC Rungkut)	variabel motivasi, kompensasi, dan komitmen, semuanya berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dari uji t diperoleh hasil motivasi, kompensasi, dan komitmen, berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan.
15	Rafi Jody Kurnia (2016)	Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Condong Catur Yogyakarta	Hasil penelitian menemukan bahwa: (1) Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Condong Catur Yogyakarta. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Condong Catur Yogyakarta. Kompensasi ) dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Condong Catur Yogyakarta,

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Tujuan ensitas ekonomi pada dasarnya adalah untuk mendapatkan laba optimal. Tujuan tersebut dapat tercapai manakala ensitas ekonomi tersebut mampu dapat memberikan pelayanan yang memuaskan bagi pelanggannya. Untuk itu, setiap ensitas ekonomi harus berupaya optimal dan salah satunya dapat dilakukan dengan meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini dilakukan dengan harapan dapat dihasilkan *output* memadai baik secara kualitas dan kuantitas. Namun demikian untuk mendukung mencapai sasaran tersebut dibutuhkan sumber daya manusia dengan keterampilan handal dan loyal pada institusinya. Hal ini

sangat penting mengingat sumber daya manusia merupakan faktor kunci dan penggerak utama kegiatan operasional perusahaan. Sehingga memperhatikan peran sumber daya manusia yang sangat vital tersebut, maka tentunya harus mendapatkan perhatian secara berkesinambungan baik aspek pembinaan materil maupun non materil.

Sebuah organisasi akan mencapai tujuannya apabila berhasil memanfaatkan dengan baik sumber daya manusia yang dimilikinya. Oleh karena itu sumber daya manusia, selain perlu dipelihara juga perlu dinilai kinerjanya, agar biaya yang dikeluarkan perusahaan seimbang dengan kontribusi sumber daya dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan.

Kinerja merupakan sesuatu yang dinilai dari apa yang dilakukan seorang karyawan dalam pekerjaannya dengan kata lain kinerja individu adalah bagaimana seorang karyawan melaksanakan pekerjaan atau untuk kerjanya. Kinerja karyawan yang meningkat akan turut mempengaruhi atau meningkatkan prestasi organisasi sehingga tujuan organisasi yang telah ditentukan dapat tercapai.

Faktor yang berperan penting dalam peningkatan kinerja karyawan adalah kompensasi. Pemberian Kompensasi dengan cara adil merupakan daya penggerak yang dapat merangsang terciptanya pemeliharaan karyawan. Kompensasi adalah keseluruhan dari semua hadiah yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas jasa mereka.

Kompensasi dapat diberikan secara langsung dan tidak langsung. Adapun pemberian kompensasi finansial langsung terdiri dari bayaran yang diperoleh karyawan dalam bentuk gaji, upah, bonus, dan komisi. Kompensasi tidak

langsung yang disebut juga dengan tunjangan, meliputi semua imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung. Kompensasi nonfinansial terdiri dari kepuasan yang diperoleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri, atau dari lingkungan fisik dimana orang tersebut bekerja. Tipe kompensasi finansial ini meliputi kepuasan yang diperoleh dari pelaksanaan tugas-tugas yang bermakna dan yang berhubungan dengan pekerjaan.

Faktor lain yang berperan penting dalam peningkatan kinerja karyawan adalah motivasi. Motivasi dari karyawan itu sendiri untuk bekerja, yang dapat menimbulkan usaha dan kemampuan karyawan untuk melaksanakan tugasnya. Menurut Sofyandi dan Garniwa dalam Lufitasari (2014) mendefinisikan motivasi ini sebagai suatu dorongan untuk meningkatkan usaha dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi, dalam batasan-batasan kemampuan untuk memberikan kepuasan atas kebutuhan seseorang.

Motivasi merupakan salah satu faktor penting dalam mendorong seorang karyawan untuk bekerja. Banyak variabel yang mempengaruhi kinerja diantaranya adalah motivasi kerja. Motivasi merupakan suatu konsep dimana menggambarkan dorongan-dorongan yang timbul pada diri sendiri dalam seorang individu yang menggerakkan perilaku.

### **2.2.1 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja**

Kompensasi merupakan salah satu cara yang dapat diberikan perusahaan berupa imbalan kepada karyawan. Kompensasi dapat meningkatkan ataupun menurunkan kinerja karyawan. Pemberian kompensasi kepada karyawan perlu mendapatkan perhatian lebih oleh perusahaan. Kompensasi harus memiliki dasar

yang kuat, benar dan adil. Apabila kompensasi dirasakan tidak adil maka akan menimbulkan rasa kecewa kepada karyawan, sehingga karyawan yang baik akan meninggalkan perusahaan.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Sedarmayanti (2015) adalah tingkat penghasilan. Tingkat penghasilan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Karyawan akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya apabila mempunyai penghasilan yang sesuai. Prawirosentono (2014) berpendapat bahwa kinerja seorang pegawai akan baik, jika pegawai mempunyai keahlian yang tinggi, kesediaan untuk bekerja, adanya imbalan/upah yang layak dan mempunyai harapan masa depan. Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Sedarmayanti (2015) dan Prawirosentono (2014) di atas, maka bisa diambil kesimpulan bahwa kompensasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Karyawan akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya apabila mempunyai penghasilan yang sesuai. Kinerja karyawan akan semakin baik jika karyawan memperoleh kompensasi yang layak. Jadi pada intinya, semakin besar kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawannya, maka akan semakin tinggi usaha para karyawan untuk meningkatkan kinerjanya

Adanya hubungan yang menjelaskan bahwa kompensasi mempengaruhi kinerja karyawan juga di perkuat oleh beberapa penelitian terdahulu. Penelitian yang dilakukan Catherien Athania (2016) yang berjudul Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PD Damai Motor Bandar Lampung. Hasil ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Juga penelitian yang dilakukan Catur Okta Viani (2015) yang

berjudul Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di BMT Bina Insani Pringapus). Hasil penelitiannya menyatakan bahwa korelasi kedua variabel kompensasi dan kinerja karyawan tersebut kuat dan positif. Ini berarti kenaikan kompensasi akan memberikan dampak meningkatkan kinerja karyawannya dan sebaliknya jika kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan kurang atau tidak baik, maka dampak yang terjadi di perusahaan adalah kinerja karyawan akan menjadi rendah.

### **2.2.2 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja**

Motivasi menjadi hal yang penting bagi karyawan, karyawan yang termotivasi akan merasa lebih bahagia, sehat dan ingin datang untuk bekerja. Kurangnya motivasi karyawan dapat berdampak serius bagi tingkat absensi dan keterlibatan karyawan. Semangat kerja karyawan yang rendah dapat merugikan pencapaian tujuan bisnis dan profitabilitas perusahaan, begitu pun dengan sebaliknya semangat kerja karyawan yang tinggi tentunya dapat menguntungkan atau membantu perusahaan dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya. Oleh karena itu, perusahaan harus memperhatikan motivasi karyawan agar antara perusahaan dan karyawan dapat berjalan dengan lancar tanpa saling merugikan.

Menurut McClelland dalam Mangkunegara, (2014:14) menyatakan bahwa “terdapat hubungan antara motivasi kerja terhadap kinerja. Faktor yang mempengaruhi kinerja diantaranya yaitu motivasi kerja. Dimana jika seorang manajer atau pimpinan yang mempunyai motivasi kerja tinggi cenderung memiliki kinerja tinggi, dan sebaliknya mereka yang kinerjanya rendah

dimungkinkan karena motivasi kerjanya rendah.”

Adanya hubungan yang menjelaskan bahwa motivasi mempengaruhi kinerja karyawan maka dari itu juga di perkuat oleh beberapa penelitian terdahulu. Penelitian yang dilakukan Sutrisno, Fathoni dan Minarsih (2016), yang berjudul Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang, menyatakan bahwa Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Artinya Perusahaan harus memotivasi karyawan agar memberikan kinerja yang terbaik. Penelitian lain juga yang dilakukan Marpaung, Hamid dan Iqbal (2014) yang berjudul Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan, menyatakan bahwa Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Artinya dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan, diharapkan perusahaan lebih memperhatikan motivasi karyawan.

### **2.2.3 Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja**

Setiap karyawan dalam suatu perusahaan belum tentu bersedia memberikan kemampuan yang dimilikinya secara penuh, sehingga masih diperlukan adanya pendorong dari pihak perusahaan. Setiap perusahaan mengharapkan karyawannya memberikan kerjanya yang maksimal, agar memberikan dampak positif kepada perusahaan. Perusahaan perlu memberikan motivasi dan kompensasi yang tinggi untuk karyawan, sehingga karyawan akan memberikan timbal balik berupa pengaruh positif pada kinerja karyawan itu sendiri. Hal tersebut akan memberikan dampak positif juga terhadap perusahaan.

Simamora dalam Mangkunegara (2014:14) mengemukakan bahwa

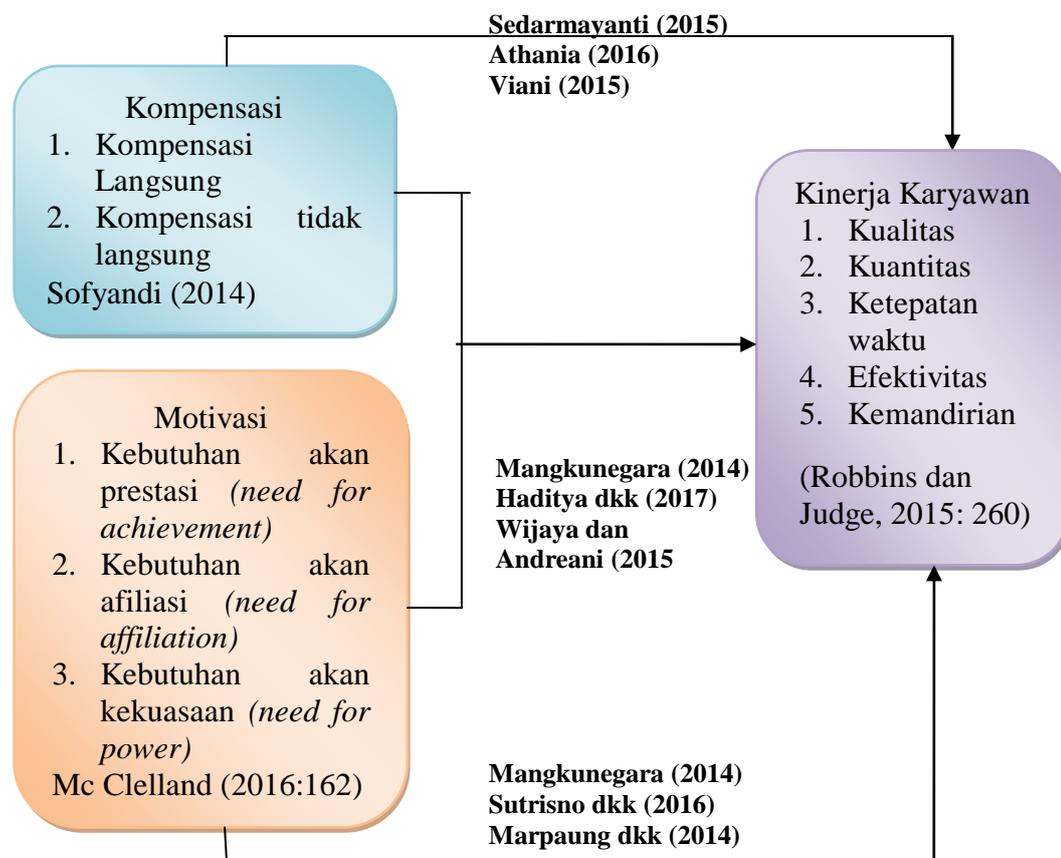
“Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah Kemampuan dan keahlian, Latar belakang, Demografi, Persepsi, Personality, Pembelajaran, Motivasi, Sumber daya, Kepemimpinan, Kompensasi, Struktur, Job Design. Kompensasi dan motivasi kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Dengan pemberian kompensasi yang wajar dan motivasi kerja maka karyawan akan meningkatkan kinerjanya secara optimal. Sehingga tujuan atau harapan perusahaan dapat tercapai.

Hubungan kompensasi dan motivasi terhadap kinerja juga diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Haditya, Musadieg dan Nurtjahjono (2017) yang berjudul Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja (Studi Pada Karyawan Perusahaan Daerah (PD) Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Bank Daerah Lamongan). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi finansial (X1) dan motivasi kerja (X2) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y). Penelitian lain yang dilakukan Tanto Wijaya dan Fransisca Andreani (2015) yang berjudul Pengaruh Motivasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Sinar Jaya Abadi Bersama. Hasil dari penelitian didapatkan bahwa motivasi dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Diantara kedua variabel tersebut, motivasi memiliki pengaruh lebih dominan terhadap kinerja karyawan dibandingkan kompensasi.

Setiap perusahaan mengharapkan karyawannya memberikan kinerjanya yang maksimal kepada perusahaan, agar memberikan dampak positif kepada perusahaan. Perusahaan perlu memberikan motivasi dan kompensasi yang tinggi untuk karyawan, sehingga karyawan akan memberikan timbal balik berupa pengaruh positif pada kinerja karyawan itu sendiri.

Apabila pelaksanaan kompensasi dan motivasi karyawan tersebut dapat dilaksanakan dengan baik, maka akan mendorong karyawan untuk dapat melaksanakan aktivitas-aktivitasnya dengan baik pula. Pemberian kompensasi dan motivasi karyawan ini akan berbeda antara perusahaan yang satu dengan perusahaan yang lain. Hal ini juga tergantung pada kemampuan perusahaan, pengelolaan, dan pertimbangan dari perusahaan yang bersangkutan. Apabila kompensasi dan kompensasi ini dapat dikelola dengan baik dan tepat, maka akan menimbulkan suatu kepuasan tersendiri bagi para karyawan.

Berdasarkan teori-teori, penelitian terdahulu dan kerangka pemikiran di atas, maka dapat digambarkan paradigma penelitian sebagai berikut:



**Gambar 2.4**  
**Paradigma Penelitian**

### **2.3 Hipotesis**

Sejalan dengan kerangka pemikiran di atas maka dalam melakukan penelitian ini penulis merumuskan hipotesis sebagai berikut :

- a) Kompensasi dan Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan
- b) Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan
- c) Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan