

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Dalam kajian penelitian ini peneliti akan membahas pustaka yang berhubungan dengan topik atau masalah penelitian. Pustaka yang akan dibahas yaitu Kompensasi, Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan. Maka dari itu penulis dalam meneliti menggunakan beberapa buku terbitan yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti dan juga penulis menggunakan hasil penelitian yang dianggap relevan.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen mempunyai arti yang sangat luas, dapat berarti proses, seni, ataupun ilmu. Dikatakan proses karena manajemen memiliki beberapa tahapan dalam mencapai tujuan yaitu meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Dikatakan sebagai seni karena manajemen merupakan suatu cara atau alat bagi seorang manajer dalam mencapai tujuan di mana penerapan dan penggunaannya tergantung pada masing-masing manajer yang sebagian besar dipengaruhi oleh kondisi dan pembawaan manajer itu sendiri. Berikut ada beberapa pengertian manajemen menurut beberapa para ahli antara lain:

Menurut George R. Terry dalam afifudin (2013:5) berpendapat bahwa manajemen adalah suatu proses khas yang terdiri atas tindakan-tindakan

perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.

2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat. MSDM didasari dengan konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia, bukan mesin. Sehingga perlu ada tindakan khusus untuk dapat mengatur dan merencanakan manusia tersebut.

Manajemen sumber daya manusia merupakan kunci keberhasilan sebuah perusahaan untuk mencapai tujuan-tujuan yang ingin diraih, istilah manajemen berasal dari kata “ to manage “ yang berarti mengurus, mengatur, melakukan dan mengelola. Pada umumnya, pengertian manajemen merupakan suatu proses pencapaian tujuan yang ingin dicapai melalui orang lain, yaitu sumber daya manusia. Sumber daya manusia memiliki kontribusi yang sangat besar terhadap perusahaan. Tanpa adanya sumber daya manusia, perusahaan tidak mungkin dapat mencapai tujuannya.

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi atau bidang produksi, pemasaran, keuangan. Karena sumber daya manusia dianggap semakin

penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan. Istilah “manajemen” mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya me-manage (mengelola) sumber daya manusia.

Marwansyah (2010:3) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia.

Menurut Hasibuan (2012:10), Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya suatu perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2013:2) bahwa: Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Dari definisi sumber daya manusia yang dikemukakan oleh para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen dalam suatu perusahaan yang menekankan pada unsur sumber daya manusia yang sudah menjadi tugas manajemen sumber daya manusia untuk mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang tepat sesuai dengan pekerjaan yang akan dikerjakannya.

2.1.2.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2013:21), “Manajemen SDM merupakan bagian dari manajemen umum yang memfokuskan dari pada SDM”. Adapun fungsi-fungsi manajemen SDM, seperti halnya fungsi manajemen umum, yaitu:

a. Perencanaan (*Planning*)

Merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

b. Pengorganisasian (*Organization*)

Kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi.

c. Pengarahan (*Directing*)

Kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerjasama dan bekerja efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

d. Pengendalian (*Controlling*)

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

e. Pengadaan (*Procurement*)

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

f. Pengembangan (*Development*)

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

g. Kompensasi (*Compensation*)

Pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung , uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan balas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

h. Pengintegrasian (*Integration*)

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan akan memperoleh laba sedangkan karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

i. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun.

j. Pemberhentian (*Separation*)

Putusnya hubungan karyawan seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

2.1.2.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tiap organisasi, termasuk perusahaan, menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin mereka capai dalam memanajementi setiap sumber dayanya termasuk sumber daya manusia.

Tujuan MSDM secara tepat sangatlah sulit untuk dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung pada penahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing perusahaan.

Menurut Cushway yang dikutip oleh Edy Sutrisno (2011:7), tujuan MSDM meliputi :

1. Mempertimbangkan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerjaan yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
3. Membantu dan pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.

Hal ini dapat dipahami bahwa semua kegiatan perusahaan dalam mencapai tujuannya tergantung kepada manusia yang mengelola suatu perusahaan tersebut. Sehingga sumber daya manusia tersebut harus dikelola dengan baik sehingga menghasilkan manfaat dan mampu mencapai tujuan suatu perusahaan.

Tanggung jawab manajemen sumber daya manusia mempunyai peranan penting dalam rangka mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Hal ini dapat dipahami bahwa semua kegiatan perusahaan dalam mencapai tujuannya tergantung kepada manusia-manusia yang mengelola perusahaan itu.

Oleh karena itu karyawan tersebut harus dikelola dengan baik agar dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan dari perusahaan tersebut. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat disimpulkan tujuan utama sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi sumber daya manusia atau karyawan terhadap perusahaan yang bersangkutan.

2.1.3 Kompensasi

Pemberian kompensasi sangat penting bagi setiap karyawannya dan berguna bagi perusahaan untuk menetapkan tindakan kebijaksanaan selanjutnya dan upaya meningkatkan kinerja. Kompensasi bisa berupa finansial maupun non finansial dan diberikan kepada karyawan sesuai dengan pengorbanan yang telah diberikannya kepada perusahaan tempat ia bekerja.

Sesungguhnya setiap karyawan berupaya untuk bekerja dengan sebaik mungkin dan sungguh-sungguh dalam menjalankan pekerjaannya apabila pemberian kompensasi secara finansial sepadan dan sesuai dengan kebutuhan karyawan.

2.1.3.1 Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan alat pengikat perusahaan terhadap karyawannya, faktor penarik bagi calon karyawannya dan faktor pendorong seseorang menjadi karyawan. Kompensasi mempunyai fungsi yang penting di dalam memperlancar jalannya perusahaan.

Adapun pengertian kompensasi menurut beberapa pendapat para ahli adalah sebagai berikut:

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2012:118) “Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Sedangkan, menurut Veithzal Rivai (2011:357) menjelaskan bahwa, “Kompensasi merupakan sesuatu yang karyawan dapatkan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan.

Menurut Sedarmayanti (2011:239) menyatakan bahwa “Segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa kerja mereka”.

Sedangkan, menurut Marwansyah (2014:269) adalah sebagai berikut :

1. Keseluruhan imbalan yang diberikan kepada para karyawan sebagai balasan atas jasa /kontribusi mereka terhadap organisasi.
2. Sesuatu yang diterima oleh seorang karyawan sebagai balasan atas karya yang diberikannya kepada organisasi.
3. Pembayaran kepada seorang karyawan sebagai balasan atas kontribusinya kepada organisasi.
4. Pembayaran yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan kepada seorang karyawan sebagai balasan atas jasa yang diberikannya kepada organisasi atau perusahaan
5. Penghargaan atau imbalan langsung maupun tidak langsung, financial maupun non-finansial yang adil dan layak kepada karyawan, sebagai balasan atas kontribusi/jasanya terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Pentingnya kompensasi bagi karyawan, sangat berpengaruh terhadap perilaku dan kinerjanya. Untuk menarik orang supaya masuk bekerja lebih giat, disiplin dan mengembangkan kompetensinya, maka organisasi perusahaan perlu memberikan imbalan (*Reward*) pada karyawan yang telah mengorbankan waktu, tenaga, kemampuan, dan keterampilan sehingga karyawan merasa puas karena usahanya tersebut dihargai.

Dengan kata lain, sebagai bentuk penghargaan terhadap penyerahan serta pemberian segenap hasil kerja (*ferformance*) karyawan kepada

organisasi/perusahaan memberikan kompensasi atau *reward* sebagai sumber nafkah bagi karyawan yang bersangkutan (Kadarisman,2014:3)

Sistem imbalan bisa mencakup gaji, bonus, insentif, uang pensiun, uang liburan, promosi ke posisi yang lebih tinggi. Juga berupa asuransi keselamatan kerja dll. Jadi berdasarkan beberapa pengertian di atas secara umum dapat dikatakan bahwa kompensasi itu merupakan balas jasa yang diterima oleh karyawan sehubungan dengan pengorbanan yang telah diberikan kepada perusahaan.

2.1.3.2 Tujuan Kompensasi

Tujuan dari kompensasi pada tiap perusahaan itu berbeda, hal ini tergantung pada kepentingan perusahaan itu sendiri. Tujuan kompensasi dapat dikatakan sebagai salah satu motivasi atau perangsang yang diberikan oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Menurut **Veithzal Rivai (2011)** tujuan kompensasi yaitu :

- a. Memperoleh SDM yang berkualitas

Kompensasi yang cukup tinggi sangat dibutuhkan untuk memberi daya tarik kepada para pelamar. Tingkat pembayaran harus responsive terhadap penawaran dan permintaan pasar kerja karena para pengusaha berkompetisi untuk mendapatkan karyawan yang diharapkan.

- b. Mempertahankan karyawan yang ada

Para karyawan dapat keluar jika besaran kompensasi tidak kompetitif dan akibatnya akan menimbulkan perputaran karyawan yang semakin tinggi.

- c. Menjamin keadilan

Manajemen kompensasi selalu berupaya agar keadilan internal dan eksternal dapat terwujud. Keadilan internal mensyaratkan bahwa pembayaran dikaitkan dengan nilai relatif sebuah pekerjaan sehingga pekerjaan yang sama dibayar dengan besaran yang sama. Keadilan eksternal berarti pembayaran terhadap pekerja merupakan yang dapat dibandingkan dengan perusahaan lain di pasar kerja.

d. Penghargaan terhadap perilaku yang di inginkan

Pembayaran hendaknya memperkuat perilaku yang di inginkan dan bertindak sebagai insentif untuk perbaikan perilaku di masa depan, rencana kompensasi efektif, menghargai kinerja, ketaatan, pengalaman, tanggung jawab dan perilaku-perilaku lainnya.

e. Mengendalikan biaya

Sistem kompensasi yang rasional membantu perusahaan memperoleh dan mempertahankan para karyawan dengan biaya yang beralasan. Tanpa manajemen kompensasi efektif, bisa jadi pekerja dibayar dibawah atau diatas standar.

f. Mengikuti aturan hukum

Sistem gaji dan upah yang sehat mempertimbangkan faktor-faktor legal yang dikeluarkan pemerintah dan menjamin pemenuhan kebutuhan karyawan.

g. Memfasilitasi pengertian

Sistem manajemen kompensasi hendaknya dengan mudah dipahami oleh spesialis SDM, manajer operasi dan para karyawan.

h. Meningkatkan efisiensi administrasi

Program pengupahan dan penggajian hendaknya dirancang untuk dapat dikelola dengan efisien, membuat sistem informasi SDM optimal, meskipun tujuan ini hendaknya sebagai pertimbangan sekunder dibandingkan dengan tujuan-tujuan lain.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pemberian kompensasi hendaknya memberikan kepuasan bagi karyawan, sehingga dapat diperoleh karyawan yang kompeten, handal dan berkualitas serta dapat mempertahankan kinerja dan selalu meningkatkan kinerjanya.

2.1.3.3 Sistem Pemberian Kompensasi

Menurut Hasibuan (2011:124) ada beberapa patokan umum yang diharapkan dijadikan pedoman dalam praktek sistem kompensasi, yaitu :

1. Sistem Waktu

Dalam sistem waktu, kompensasi itu besarnya ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, hari, bulan. Sistem waktu ini administrasi pengupahannya relatif mudah serta dapat diterapkan kepada karyawan tetap maupun kepada pekerja harian.

2. Sistem Hasil

Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja seperti peerpotong, meter, liter, kilogram. Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi dibayar selalu didasarkan kepada banyaknya hasil yang dikerjakan bukan kepada lamanya waktu mengerjakannya. Sistem hasil ini tidak bisa diterapkan pada karyawan tetap dan jenis pekerjaannya yang tidak mempunyai standar fisik seperti bagi karyawan administrasi.

3. Sistem borongan

Sistem borongan adalah suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Penetapan besarnya balas jasa berdasarkan sistem borongan ini cukup rumit, lama mengerjakannya serta berapa banyak alat yang diperlukan untuk menyelesaikannya.

2.1.3.4 Dimensi dan Indikator Kompensasi

Dimensi dan indikator kompensasi sesuai dengan yang ada di peraturan dan dalam bentuk gaji, bonus, upah, hal tersebut dalam kompensasi finansial. Namun dalam non finansialnya asuransi, tunjangan-tunjangan dan sebagainya. Setiap perusahaan memiliki indikator yang berbeda-beda dalam proses pemberian kompensasi untuk karyawan. Terdapat 2 (dua) dimensi yang dikemukakan oleh Veithzal Rivai (2011:357), yaitu :

1. Kompensasi finansial langsung, yang terdiri dari :

a. Gaji

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan atau dapat juga dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari keanggotaannya dalam sebuah perusahaan.

b. Bonus

Bonus adalah pembayaran sekaligus yang diberikan karena memenuhi sasaran kinerja atau uang yang dibayar sebagai balas jasa atas hasil

pekerjaan yang telah dilaksanakan apabila melebihi target. Bonus juga merupakan kompensasi tambahan yang diberikan kepada seorang karyawan yang nilainya di atas gaji normalnya. Bonus juga bisa digunakan sebagai penghargaan terhadap pencapaian tujuan –tujuan spesifik yang ditetapkan oleh perusahaan atau untuk dedikasinya kepada perusahaan.

c. Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Insentif merupakan bentuk lain dari upah langsung di luar upah dan gaji yang merupakan kompensasi tetap, yang biasa disebut kompensasi berdasarkan kinerja (*pay for performance plan*). Insentif adalah variabel penghargaan yang diberikan kepada individu dalam suatu kelompok, yang diketahui berdasarkan perbedaan dalam mencapai hasil kerja. Ini dirancang untuk memberikan motivasi karyawan berusaha meningkatkan produktivitas kerjanya.

2. Kompensasi tidak langsung (*fringe benefit*)

Kompensasi tidak langsung (*Fringe benefit*) merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan para karyawan.

Contohnya berupa fasilitas-fasilitas, seperti : asuransi-asuransi, tunjangan-tunjangan, uang pensiun dan lain-lain.

Dengan kompensasi organisasi bisa memperoleh/ menciptakan, memelihara dan mempertahankan produktivitas. Tanpa kompensasi yang memadai karyawan yang ada sekarang cenderung untuk keluar dari organisasi, tingkat

absensi yang tinggi atau kedisiplinan yang rendah dan keluhan-keluhan lainnya yang bisa timbul.

2.1.4 Motivasi

Pemberian motivasi kepada karyawan dapat mempengaruhi aktivitas bagi perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Karena jika karyawan tidak diberikan motivasi kinerja karyawan tersebut tidak akan meningkat.

Tumbuhnya motivasi yang terjadi pada diri karyawan menjadi suatu proses kearah pencapaian tujuan pengelolaan sumber daya manusia. Untuk keberhasilan pengelolaan, perlu pemahaman terhadap keinginan karyawan sebagai manusia yang memiliki harapan dan perlu pemahaman terhadap kebutuhan setiap individu yang terlibat didalamnya yang dapat mendorong atau memotivasi kegiatan kerja mereka.

2.1.4.1 Pengertian Motivasi Kerja

Pada dasarnya manusia mau melakukan sesuatu karena adanya suatu dorongan baik dari dalam dirinya ataupun dari luar untuk memenuhi kebutuhannya. Dorongan tersebut dinamakan motivasi. Motivasi berasal dari kata latin "*Movere*" yang berarti dorongan atau daya penggerak.

Motivasi ini hanya diberikan kepada manusia, khususnya kepada para bawahan atau pengikut.

Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuannya dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Pada dasarnya perusahaan bukan saja mengharapkan karyawan yang mampu, cakap dan

terampil, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal.

Motivasi merupakan dorongan yang dapat menggerakkan dan menggugah seseorang agar timbul keinginan dan kemauan dalam proses menjalankan pekerjaan secara maksimal dan pencapaian tujuan.

Berikut ini terdapat beberapa pendapat para ahli mengenai pengertian motivasi kerja, antara lain :

Menurut Danim (2012:2) “Motivasi (*motivation*) diartikan sebagai kekuatan, dorongan, kebutuhan, semangat, tekanan atau mekanisme psikologi yang mendorong seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai prestasi tertentu sesuai dengan apa yang dikehendakinya.

Kemudian McClelland dalam Veithzal (2011:837), “Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu yang berasal dari dalam dirinya bukan atas dorongan pihak lain”.

Dan selanjutnya menurut T. Hani Handoko (2011:252), “Motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan”.

Berdasarkan definisi menurut para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi karyawan adalah dorongan dari dalam diri maupun dari luar diri seseorang untuk melakukan suatu tindakan untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan dalam sebuah perusahaan.

2.1.4.2 Metode Motivasi

Manajemen sumber daya manusia memiliki metode-metode untuk memotivasi karyawannya. Menurut Malayu Hasibuan (2012:149) metode-metode motivasi adalah sebagai berikut :

a. Motivasi Langsung (*Direct Motivation*), adalah motivasi (materil dan non materil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan.

Jadi sifatnya khusus seperti memberikan pujian penghargaan, bonus, piagam dan lain sebagainya.

b. Motivasi tidak langsung (*Indirect Motivation*), adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja/kelancaran tugas, sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Motivasi tidak langsung ini besar pengaruhnya untuk merangsang semangat bekerja karyawan, sehingga produktivitas kerja meningkat.

Metode motivasi merupakan langkah awal dalam melakukan proses pemotivasian karyawan. Metode motivasi digunakan para manajer agar pemotivasian tepat pada sasarannya setelah itu dilakukan proses motivasi.

2.1.4.3 Asas dan Prinsip Motivasi

Menurut Malayu P. Hasibuan (2012:98), ada 5 (lima) asas-asas motivasi antara lain yaitu :

1. Asas mengikutsertakan, artinya mengajak bawahan untuk ikut berpartisipasi dan memberikan kesempatan kepada mereka mengajukan pendapat, rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan.
2. Asas komunikasi, artinya menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara-cara mengerjakannya, dan kendala-kendala yang dihadapi.

3. Asas pengakuan, artinya memberikan penghargaan, pujian dan pengakuan yang tepat serta wajar kepada bawahan atas prestasi kerja yang dicapainya.
4. Asas wewenang yang didelegasikan, artinya memberikan kewenangan dan kepercayaan diri pada bawahan, bahwa dengan kemampuan dan kreativitasnya mereka mampu mengerjakan tugas-tugas itu dengan baik.
5. Asas adil dan layak, artinya alat dan jenis motivasi yang memberikan harus berdasarkan atas asas keadilan dan kelayakan terhadap semua karyawan.

Misalnya pemberian hadiah atau hukuman terhadap semua karyawan harus adil dan layak kalau masalahnya sama.

6. Asas perhatian timbal-balik, artinya bawahan yang berhasil mencapai tujuan dengan baik maka pimpinan harus bersedia memberikan alat dan jenis motivasi.

Tegasnya kerja sama yang saling menguntungkan kedua belah pihak.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2014:61), terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja karyawan, yaitu :

1. Prinsip Partisipasi Dalam upaya memotivasi kerja, pegawai 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, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

3. Prinsip Mengakui Andil Bawahan Pemimpin mengakui bahwa bawahan (pegawai) mempunyai andil didalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.
4. Prinsip Pendelegasian Wewenang Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.
5. Prinsip Memberi Perhatian Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai, akan memotivasi pegawai bekerja seperti apa yang diharapkan oleh pemimpin.

2.1.4.4 Jenis-jenis Motivasi

Jenis-jenis motivasi dapat dikelompokkan menjadi dua jenis menurut Malayu S. P Hasibuan (2012:150), yaitu :

1. Motivasi positif (insentif positif), manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan motivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat, karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja.
2. Motivasi negatif (insentif negatif), manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah). Dengan memotivasi negatif ini semangat kerja bawahan dalam waktu pendek akan meningkat, karena takut dihukum.

2.1.4.5 Tujuan Motivasi

Secara umum dapat dikatakan bahwa tujuan motivasi adalah untuk menggerakkan atau menggugah seseorang agar timbul keinginan dan kemauannya untuk melakukan sesuatu sehingga dapat memperoleh hasil atau mencapai tujuan tertentu.

Makin jelas tujuan yang diharapkan, makin jelas pula bagaimana tindakan motivasi itu dilakukan. Setiap orang harus benar-benar memahami apa yang menjadi pendorong dalam melakukan suatu kegiatan tertentu.

Menurut Veithzal Rivai (2013:848). Sesuai dengan pengertian diatas, pada dasarnya motivasi mempunyai tujuan sebagai berikut :

- a. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- b. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- c. Mempertahankan kestabilan karyawan.
- d. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
- e. Mengefektifitaskan pengadaan karyawan.
- f. Meningkatkan loyalitas, kreatifitas dan partisipasi karyawan.
- g. Meningkatkan kesejahteraan karyawan.
- h. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugasnya.
- i. Meningkatkan efesiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku dalam setiap pekerjaan.

2.1.4.6 Teori Motivasi Menurut Para Ahli

Motivasi terbentuk karena adanya interaksi antara kebutuhan dengan kondisi kerja. Berikut teori-teori motivasi menurut para ahli :

1. Teori Abraham Maslow

Kebutuhan dapat didefinisikan sebagai suatu kesenjangan atau pertentangan yang dialami antara suatu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri. Kebutuhan merupakan fundamen yang mendasari perilaku karyawan. Kita tidak akan bisa memotivasi karyawan jika kebutuhan karyawan belum bisa terpenuhi oleh perusahaan.

Pemenuhan motivasi harus sesuai dengan kebutuhan yang diinginkan oleh karyawan, Abraham Maslow melihat adanya kebutuhan yang harus dipenuhi oleh karyawan.

Abraham Maslow dikutip oleh Hasibuan (2012:153) mengemukakan bahwa hirarki kebutuhan manusia adalah sebagai berikut:

- a. *Physiological Needs* (kebutuhan fisik dan biologis), yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup, yang termasuk dalam kebutuhan ini adalah kebutuhan makan, minum, perlindungan fisik, bernafas, seksual dan lainnya. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar.
- b. *Safety and Security Needs* (kebutuhan keselamatan dan keamanan), yaitu kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan.

Kebutuhan ini mengacu kepada dua bentuk yaitu pertama: kebutuhan akan keamanan, terutama keamanan jiwa ditempat kerja pada saat bekerja di waktu jam-jam kerja. Kedua : kebutuhan keamanan harta di tempat bekerja pada waktu jam-jam kerja, seperti motor yang disimpan jangan sampai hilang.

Bentuk lain dari pemuas kebutuhan adalah dengan memberikan perlindungan asuransi kepada para karyawan.

- c. *Affiliation or Accepttance needs* (kebutuhan sosial) yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai. Pada dasarnya manusia normal tidak akan mau hidup menyendiri di tempat terpencil, ia akan selalu membutuhkan kehidupan berkelompok. Karena manusia adalah makhluk sosial, sudah jelas ia mempunyai kebutuhan-kebutuhan sosial.
- d. *Esteem or Status Needs* (kebutuhan penghargaan atau prestise) adalah kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan serta penghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat lingkungannya. Idealnya prestise timbul karena adanya prestasi, tetapi tidak selamanya demikian, akan tetapi perlu juga diperhatikan oleh pimpinan bahwa semakin tinggi kedudukan tinggi pula prestisenya.
- e. *Self Actualization* (aktualisasikan diri) yaitu kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan dan luar biasa. Kebutuhan ini merupakan realisasi lengkap potensi seseorang secara penuh. Kebutuhan aktualisasi diri mencangkup dua hal, pertama : kebutuhan aktualisasi diri tidak dapat dipenuhi dari luar. Pemenuhannya berdasarkan keinginan atau usaha individu itu sendiri. Kedua : aktualisasi diri berhubungan dengan pertumbuhan seseorang individu. Kebutuhan ini berlangsung terus terutama sejalan dengan meningkatkan jenjang karir seorang individu.

2. Teori Dua Faktor Herzberg

Teori kebutuhan Herzberg yang dikutip Hasibuan (2012:157), *Herzberg's two factor theory* atau teori motivasi dua faktor. Teori ini juga menggunakan teori Maslow sebagai titik acuannya Herzberg melakukan penelitian dengan cara melakukan wawancara.

Masing-masing responden diminta untuk menceritakan sesuatu yang terjadi entah itu yang menyenangkan (memberikan kepuasan) ataupun tidak menyenangkan atau yang tidak memberikan kepuasan. Kemudian hasil wawancara itu dianalisis dengan menggunakan analisis isi untuk menentukan mana faktor yang memberikan kepuasan atau yang tidak memberikan kepuasan.

Teori penanggulangan motivasi yang disampaikan oleh Herzberg menunjukkan bahwa dua perangkat faktor atau kondisi mempengaruhi perilaku individu-individu dalam organisasi yaitu :

- a. Perangkat pertama memberi perasaan yang hampir netral di kalangan para pekerja dalam suatu organisasi. Tetapi menarik kembali faktor-faktor ini yang disebut faktor-faktor pemeliharaan atau faktor *hygiene* dari tempat kerja yang akan cenderung menyebabkan ketidakpuasan.

Faktor pemeliharaan antara lain mencakup cuti sakit, libur, rencana kesehatan dan kesejahteraan sehingga manajerpun yakin bahwa suatu program kepentingan karyawan yang baik akan memotivasi pekerja.

- b. Sedangkan perangkat kedua disebut faktor-faktor motivasi atau pemuas yang menyebabkan kepuasan kerja. Faktor-faktor ini digunakan untuk memotivasi atau memuaskan para karyawan.

Berdasarkan teori motivasi yang disampaikan oleh Herzberg maka kita dapat mengambil indikator-indikator berdasarkan teori Herzberg yaitu sebagai berikut:

- a. Prestasi (*Achievement*) berarti perasaan bahwa anda telah mencapai suatu tujuan yaitu bahwa anda sebagai karyawan telah menyelesaikan sesuatu yang telah anda mulai.
- b. Pengakuan (*Recognition*) dihargai oleh banyak karyawan, pimpinan memberikan kepada karyawan perasaan nilai dan harga diri, memberikan umpan balik kepada karyawan serta merasakan penampilan atau performa karyawan sebagai suatu bentuk pengakuan yang jelas.
- c. Pekerjaan itu sendiri (*The work it self*) merupakan faktor motivasi yang sangat penting. Pimpinan terkadang berfikir mengapa beberapa orang karyawan terus menerus melambat.

Dalam banyak hal, karyawan terkadang merasa takut sadar atau tidak sadar untuk pergi ke kantor. Orang yang menyenangi pekerjaan cenderung untuk jauh lebih terdorong untuk menghindari kemangkiran dan keterlambatan.

- d. Pengembangan ke arah individu (*The possibility of growth*) yaitu kemungkinan pertumbuhan dan kemajuan juga digunakan menjadi motivasi. Hal ini adalah bagaikan analogi lama tentang janji-janji muluk dengan ancaman, karena sebagian besar karyawan cenderung bergerak ke arah yang membantu mereka memperoleh janji-janji seperti promosi ataupun gaji yang lebih besar. Oleh karena itu, alat-alat motivasi janganlah sekali-kali digunakan untuk

memanipulasi masyarakat tetapi seharusnya digunakan untuk memikirkan kepentingan karyawan dan perusahaan.

- e. Tanggung Jawab (*Responsibility*) merupakan faktor lain yang memotivasi karyawan dalam menjalankan tugasnya demi menunjukkan performa yang sebaik-baiknya kepada pimpinan untuk keberhasilan perusahaan.

Dari kelima indikator ini melukiskan hubungan seseorang dengan apa yang dikerjakannya (*job content*) yakni kandungan pekerjaan pada tugasnya. Motivasi yang ideal adalah motivasi yang dapat merangsang usaha, peluang untuk melaksanakan tugas yang lebih membutuhkan keahlian dan peluang untuk mengembangkan kemampuan.

3. Teori Motivasi Berprestasi McClelland

Teori motivasi berprestasi McClelland *Achievement Motivation Theory* dalam Rivai (2011:840) mengemukakan bahwa produktivitas seseorang sangat ditentukan oleh “virus mental” yang ada pada dirinya. Virus mental adalah kondisi jiwa yang mendorong seseorang yang mampu mencapai prestasinya secara maksimal. Virus mental yang dimaksud terdiri dari 3 dorongan kemampuan, yaitu *Need of achievement* (kebutuhan untuk berprestasi), *Need of affiliation* (kebutuhan untuk memperluas pergaulan) dan *Need of power* (kebutuhan untuk menguasai sesuatu).

1. Kebutuhan akan prestasi (*Need of achievement*)

Kebutuhan akan prestasi (*Need of achievement*) merupakan dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses.

Kebutuhan ini pada hierarki Maslow terletak antara kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan akan aktualisasi diri.

Ciri-ciri individu yang menunjukkan orientasi tinggi antara lain bersedia menerima resiko yang relatif tinggi, keinginan untuk mendapatkan tanggung jawab pemecahan masalah.

Ciri-ciri kebutuhan untuk berprestasi:

- a. Berusaha melakukan sesuatu dengan cara-cara baru dan kreatif
 - b. Mencari *feedback* tentang perbuatannya
 - c. Menyukai situasi yang kompetitif
 - d. Memilih resiko yang sedang di dalam perbuatannya
2. Kebutuhan untuk berafiliasi (*Need of affiliation*) adalah hasrat untuk berhubungan antar pribadi yang ramah dan akrab.

Individu merefleksikan keinginan untuk mempunyai hubungan yang erat, kooperatif dan penuh sikap persahabatan dengan pihak lain. Individu yang mempunyai kebutuhan afiliasi yang tinggi umumnya berhasil dalam pekerjaan yang memerlukan interaksi sosial yang tinggi.

Orang-orang dengan need of affiliation yang tinggi adalah orang yang berusaha mendapatkan persahabatan.

Sutrisno (2011:129), menyatakan bahwa tingkah laku individu yang didorong oleh kebutuhan pergaulan atau persahabatan (*Need of affiliation*) akan tampak sebagai berikut :

- a. Menyukai persahabatan yang memperhatikan segi hubungan pribadi yang ada dalam pekerjaannya dari pada tugas-tugas yang ada pada pekerjaan.

- b. Melakukan pekerjaan lebih efektif apabila bekerja sama dengan orang lain dalam suasana lebih kooperatif
 - c. Mencari persetujuan atau kesepakatan dari orang lain
 - d. Selalu berusaha menghindari konflik
3. Kebutuhan untuk menguasai sesuatu (*Need of power*)

Kebutuhan akan kekuasaan adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara dimana orang-orang ini tanpa dipaksa tidak akan berperilaku demikian atau suatu bentuk ekspresi dari individu untuk mengendalikan dan mempengaruhi orang lain.

McClelland menyatakan bahwa kebutuhan akan kekuasaan sangat berhubungan dengan kebutuhan untuk mencapai suatu posisi kepemimpinan.

Sutrisno (2011:130), mengemukakan juga mengenai tingkah laku yang didorong oleh kebutuhan berkuasa akan tampak sebagai berikut:

- a. Menyukai pekerjaan dimana mereka menjadi pimpinan
- b. Sangat aktif dalam menentukan arah kegiatan dari sebuah organisasi dimana pun dia berada
- c. Sangat peka terhadap struktur pengaruh antar pribadi dari kelompok atau organisasi

Selanjutnya David McClelland mengemukakan enam karakteristik orang yang mempunyai motif berprestasi tinggi, yaitu:

- a. Memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi
- b. Berani mengambil dan memikul resiko
- c. Memiliki tujuan yang realistik

- d. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuan
- e. Memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam semua kegiatan yang dilakukan
- f. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan

Dari beberapa teori motivasi di atas dapat disimpulkan tidak cukup memenuhi kebutuhan makan dan minum saja, akan tetapi orang juga mengharapkan pemuasan kebutuhan biologis dan psikologis. Semakin tinggi status seseorang dalam perusahaan, maka motivasi mereka semakin tinggi. Semakin ada kesempatan untuk memperoleh kepuasan material dan non material dari hasil kerjanya, semakin bergairah seseorang untuk bekerja dengan mengerahkan kemampuan yang dimilikinya.

2.1.4.7 Dimensi dan indikator Motivasi Kerja

Dimensi dan indikator motivasi kerja penulis mengambil dari teori McClelland yang digunakan.

Dalam penelitian ini teori yang digunakan menurut McClelland dalam Veithzal Rivai (2011:841) dimana dalam teori tersebut motivasi sendiri terdiri dari tiga dorongan kebutuhan yaitu :

1. Kebutuhan untuk berprestasi (*Need for Achievement*), meliputi :
 - a. Kebutuhan untuk mengembangkan kreativitas
 - b. Kebutuhan untuk menggerakkan kemampuan
 - c. Kebutuhan mencapai prestasi

- d. Kebutuhan untuk bekerja secara efektif dan efisien
2. Kebutuhan untuk menjalin hubungan antar personal, (*Need of Affiliation*), meliputi :
- a. Kebutuhan untuk diterima
 - b. Kebutuhan menjalin hubungan baik antar karyawan
 - c. Kebutuhan untuk ikut serta dan bekerja sama
3. Kebutuhan untuk berkuasa dan berpengaruh pada orang lain (*Need for Power*), meliputi :
- a. Kebutuhan untuk memberikan pengaruh dan aturan dalam lingkungan kerja
 - b. Kebutuhan untuk mengembangkan kekuasaan dan tanggung jawab
 - c. Kebutuhan untuk memimpin dan bersaing

2.1.5 Kinerja Karyawan

Landasan yang sesungguhnya dalam suatu perusahaan adalah kinerja. Jika tidak ada kinerja maka seluruh bagian perusahaan tidak dapat mencapai tujuan. Kinerja dalam sebuah perusahaan merupakan salah satu unsur yang tidak dapat dipisahkan dalam menjalankan tugas perusahaan.

2.1.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Manajemen sumber daya manusia mempunyai tujuan yaitu untuk meningkatkan kontribusi pegawai terhadap perusahaan dalam rangka mencapai produktivitas perusahaan yang bersangkutan. Keberhasilan berbagai aktivitas perusahaan sangat ditentukan oleh kinerja karyawan yang dimilikinya, semakin baik tingkat kinerja karyawan yang dimiliki oleh perusahaan, semakin baik pula kinerja perusahaan tersebut.

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance*, yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang.

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas.

Adapun pengertian kinerja menurut beberapa pendapat para ahli adalah sebagai berikut:

Pengertian kinerja yang dikemukakan oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2011:67) yaitu, “Kinerja Karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”.

Menurut Hasibuan (2012:94) “Dapat diartikan sebagai suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.

Sedarmayanti (2010:50) kinerja adalah *performance* diterjemahkan menjadi kinerja, juga berarti prestasi kerja atau unjuk kerja atau penampilan kerja.

Veithzal Rivai (2011:309) berpendapat merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Berdasarkan berbagai pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja adalah hasil kerja karyawan yang dicapai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam rangka pencapaian tujuan utama dari perusahaan tersebut.

2.1.5.2 Tujuan dan Kegunaan Penilaian Kinerja

Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM organisasi. Secara lebih spesifik, tujuan evaluasi kinerja sebagaimana dikemukakan Agus Sunyoto dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2014:10) yaitu:

- a. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
- b. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- c. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
- d. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berpartisipasi sesuai dengan potensinya.
- e. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Kegunaan penilaian kinerja karyawan yaitu:

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
- b. Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.

- d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
- e. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
- f. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai performance yang baik.
- g. Sebagai alat untuk melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
- h. Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan karyawan
- i. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
- j. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (job description).

2.1.5.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Hal (keadaan, peristiwa) yang ikut menyebabkan (mempengaruhi) terjadinya sesuatu.

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan Suyardi Prawirosentono (2011:27), yaitu :

1. Efektivitas dan efisiensi

Bila suatu tujuan akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan

walaupun efektif dinamakan tidak efektif. Sebaliknya, bila akibat yang dicari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien.

2. Otoritas (Wewenang)

Adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya.

3. Disiplin

Adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku. Jadi, disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja.

4. Inisiatif

Yang berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

5. Budaya organisasi

Seperangkat nilai-nilai, keyakinan-keyakinan, atau norma-norma yang telah lama dianut bersama oleh para anggota organisasi (karyawan), sebagai pedoman perilaku dan memecahkan masalah-masalah organisasinya.

6. Stres

Suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidak seimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, pola berfikir, dan kondisi seorang karyawan

2.1.5.4 Karakteristik Kinerja Karyawan

Karakteristik karyawan yang memiliki kinerja tinggi menurut Mangkunegara (2012:68), adalah :

1. Memiliki tanggung jawab yang tinggi.
2. Berani mengambil dan menanggung risiko yang dihadapi.
3. Memiliki tujuan yang realistik
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuannya.
5. Memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konstruktif dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Jadi, untuk memiliki kinerja yang tinggi sesuai tujuan perusahaan maka karyawan harus memiliki karakteristik-karakteristik diatas. Karyawan yang memiliki karakteristik akan memudahkan bagi perusahaan mencapai tujuannya. Selain itu tujuan dari karyawan tersebut akan mudah dicapai juga. Seperti memiliki tujuan untuk berprestasi sehingga dapat memotivasi karyawan lain untuk bekerja lebih maksimal lagi.

2.1.5.5 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Dimensi dan indikator dalam kinerja karyawan mengacu pada Anwar Prabu Mangkunegara (2011:67), yaitu :

1. Kuantitas Kerja
 - a. Kecepatan
 - b. Kemampuan

2. Kualitas Kerja
 - a. Kerapihan
 - b. Ketelitian
 - c. Keberhasilan
3. Kerja sama
 - a. Jalinan kerja sama
 - b. Kekompakan
4. Tanggung jawab
 - a. Hasil kerja
 - b. Mengambil keputusan
5. Inisiatif
 - a. Kemandirian
 - b. Evaluasi pekerjaan

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu berfungsi sebagai pendukung untuk melakukan penelitian. Dalam penelitian yang dilakukan oleh penulis, penelitian ini mengacu kepada penelitian terdahulu yang dijadikan sebagai bahan acuan untuk melihat seberapa besar pengaruh hubungan antara variabel independen dan variabel dependen yang memiliki kesamaan dengan penelitian yang sedang dilakukan berjudul “Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Sentra Industri Rajut Binong Jati Bandung”. Variabel independen yang diteliti oleh peneliti yaitu variabel kompensasi (X_1) dan variabel motivasi kerja (X_2) sedangkan variabel dependen yang diteliti yaitu variabel kinerja

karyawan (Y). Adapun beberapa penelitian ini dapat dijadikan bahan acuan dan perbandingan bagi peneliti. Dan berikut tabelnya.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti dan judul Penelitian	Variabel		Hasil Penelitian
		Persamaan	Perbedaan	
1	Agiel Puji Damayanti dkk (2013), Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Surakarta (Jurnal Pendidikan Ekonomi)	Meneliti tentang kompensasi, motivasi kerja dan kinerja karyawan	Penelitian dilakukan di perusahaan Daerah Air Minum (PDAM)	Ada pengaruh signifikan kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Surakarta.
2	Dedi Kurniawan dkk (2012), Pengaruh Budaya Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan International Federation Red Cross (IFRC) Banda Aceh (Jurnal Ilmu Manajemen)	Meneliti tentang motivasi kerja dan kinerja karyawan	Tidak meneliti budaya kerja	Budaya kerja dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Lembaga International Federation Red Cross (IFRC) Banda Aceh.
3	Ni Made Nurcahyani dan I.G.A. Dewi Adnyani (2016), Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (E-Jurnal Manajemen)	Meneliti tentang kompensasi, motivasi dan kinerja karyawan	Tidak meneliti kepuasan kerja sebagai variabel intervening	Kompensasi, motivasi, Kinerja Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
4.	I Wayan Juniantara dan I Gede Riana (2015), Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi di Denpasar (Jurnal Ekonomi dan Bisnis)	Meneliti tentang motivasi dan kinerja karyawan	Tidak meneliti kepuasan kerja	Motivasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Tabel 2.1 (lanjutan)

5	Alfian Amidhan Akbar dan Sonang Sitohang (2015), Pengaruh Kompensasi, Motivasi, Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV. Cemara Production Surabaya (Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen)	Meneliti tentang kompensasi, motivasi dan kinerja karyawan	Tidak meneliti disiplin kerja	Kompensasi, motivasi dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
6	Putu Agus Candra Mahardika dkk (2016), Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Puri Bagus Lovina (Jurnal Manajemen)	Meneliti tentang kompensasi dan kinerja karyawan	Tidak meneliti disiplin kerja	Kompensasi dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
7	Sindi Larasati dan Alini Gilang (2014), Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Wilayah Telkom Jabar Barat Utara (Witel Bekasi) (Jurnal Manajemen dan Organisasi)	Meneliti tentang motivasi kerja dan kinerja karyawan	Penelitian dilakukan di Telkom Jabar Barat Utara (Witel Bekasi)	Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
8	Maliah (2015), Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. PLN (PERSERO) Rayon Pangkal Balai (Jurnal Media Wahana Ekonomika)	Meneliti tentang motivasi dan kinerja pegawai	Penelitian dilakukan di PT. PLN (PERSERO)	Hubungan motivasi dan kinerja pegawai kuat dan positif
9	Erik Martinus (2016), Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Devina Surabaya (Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen)	Meneliti tentang kompensasi, motivasi kerja dan kinerja karyawan	Penelitian dilakukan di PT. Devina Surabaya	Kompensasi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
10	Ratna Ursula Setiadi dkk (2016), The Effect of Compensation and Work Motivation On Employee Performance at Semen Indonesia Limited Company (International Journal of Academic Research and Reflection)	Meneliti tentang kompensasi, motivasi kerja dan kinerja karyawan	Penelitian dilakukan di PT. Semen Indonesia	Kompensasi dan motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Tabel 2.1 (lanjutan)

11	Alex Winarno dan Yoga Perdana (2015), The Effects of Competence and Motivation on Employee Performance at PT Pos Indonesia Bandung Cilaki Head Office (Journal Marketing & Information System Management)	Meneliti tentang motivasi dan kinerja karyawan	Tidak meneliti kompetensi	Kompetensi dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja di PT Pos Indonesia Bandung Cilaki Kantor Pusat
12	Brigita Ria Tumilaar (2015), The Effect Of Discipline, Leadership and Motivation On Employee Performance at BPJS Ketenagakerjaan SULUT (Jurnal EMBA)	Meneliti tentang motivasi dan kinerja karyawan	Tidak meneliti disiplin dan gaya kepemimpinan	Disiplin, gaya kepemimpinan dan motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
13	Muogbo, Uju S (2013), The Influence of Motivation on Employees' Performance: A Study of Some Selected Firms in Anambra State (An International Journal of Arts and Humanities Bahir Dar, Ethiopia)	Meneliti tentang motivasi dan kinerja karyawan	Penelitian dilakukan di perusahaan terpilih di negara anambra	Motivasi memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan
14	Aprilynn Clarissa Simatupang dan Putu Saroyeni P (2018), The Effect of Discipline, Motivation and Commitment to Employee Performance at the General Administration Bureau of Rectorate of Cenderawasih University (IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)	Meneliti tentang motivasi dan kinerja karyawan	Tidak meneliti disiplin dan komitmen	Disiplin, Motivasi dan komitmen memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
15	Zahra Idrees, Xia Xinpeng, Khuram Shafi, Liu Hual, Amna Nazeer (2015), Effect of salary, training and motivation on job performance of employees (American Journal of Business, Economics and Management)	Meneliti tentang motivasi dan kinerja karyawan	Tidak meneliti gaji dan pelatihan	Gaji, pelatihan dan motivasi memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Tabel 2.1 (lanjutan)

16	Ilham Thaief, Aris Baharuddin, Priyono & Mohamad Syafi'i Idrus (2015), Effect of Training, Compensation and Work Discipline against Employee Job Performance (Studies in the Office of PT. PLN (Persero) Service Area and Network Malang) (Review of European Studies)	Meneliti tentang kompensasi dan kinerja karyawan	Tidak meneliti pelatihan dan disiplin kerja	Pelatihan, kompensasi dan disiplin kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
----	--	--	---	--

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilihat pada tabel 2.1, dapat dikatakan bahwa adanya perbedaan dan persamaan baik judul atau variabel metode yang diteliti, tempat atau objek penelitian, maupun waktu pelaksanaan penelitiannya. Dilihat dari judul atau variabel yang diteliti, bahwa sudah banyak penelitian yang menggunakan variabel kompensasi, motivasi kerja dan kinerja karyawan sehingga penulis dapat merujuk pada penelitian sebelumnya. Namun tidak banyak yang meneliti tentang pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Dengan adanya hasil penelitian yang relevan dalam penelitian ini, maka peneliti ini mempunyai acuan untuk memperkuat hipotesis yang digunakan.

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran berisi tentang penjelasan hubungan antara variabel *Independent* (Kompensasi dan Motivasi Kerja) dan variabel *dependent* (Kinerja Karyawan). Hubungan tersebut akan dijelaskan berdasarkan teori dan penelitian-penelitian terdahulu.

2.2.1 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

Pada penelitian yang dilakukan Putu Agus Candra Mahardika (2016) menyatakan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Hotel Puri Bagus Lovina. Temuan ini didukung oleh teori dari Hasibuan (2012:118) yang menyatakan bahwa pemberian kompensasi yang semakin baik akan mendorong karyawan untuk bekerja dengan semakin baik dan produktif. Sejalan dengan pendapat tersebut, Mulyadi (2005) menyatakan kurangnya pemberian kompensasi dapat menyebabkan rendahnya kinerja karyawan.

Pada penelitian yang dilakukan Ni Made Nurcahyani (2016) kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Sinar Sosro Pabrik Bali.

Pada penelitian yang dilakukan Ilham Thaief (2015) kompensasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. PLN (Persero) Service Area and Network Malang).

2.2.2 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Pada penelitian yang dilakukan I Wayan Juniantara (2015) menyatakan bahwa motivasi terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan koperasi. Cara motivasi yang diterapkan oleh manajemen koperasi dilihat dari manfaat langsung yang dirasakan oleh karyawan berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja, semakin baik motivasi yang dilakukan oleh manajemen terhadap karyawan maka semakin baik kinerja yang dihasilkan karyawan.

Pada penelitian yang dilakukan Ni Made Nurcahyani (2016) menyatakan bahwa motivasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Sinar Sosro Pabrik Bali. Menurut Oluyesi (2009) motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Setiap karyawan mempunyai kebutuhan bersifat material dan non material yang selalu meningkatkan intensitasnya dan mendorong/mengarahkan kinerja. Murty dan Hudiwinarsih (2012) menyatakan bahwa seorang karyawan yang termotivasi akan bersifat energik dan bersemangat, dan sebaliknya seorang karyawan dengan motivasi yang rendah akan sering menampilkan rasa tidak nyaman dan tidak senang terhadap pekerjaannya yang mengakibatkan kinerja mereka menjadi buruk dan tujuan perusahaan tidak akan tercapai.

Penelitian yang dilakukan Dedi Kurniawan (2012) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada Lembaga International Federation Red Cross (IFRC) Banda Aceh. Sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Davis, (2003), bahwa motivasi kerja juga akan berdampak terhadap peningkatan kinerja karyawan hal ini karena menimbulkan peningkatan kebahagiaan kehidupan pegawai, karena pegawai telah merasa puas apa yang diperoleh dari organisasinya, adanya peningkatan produktivitas dan prestasi kerja, kemudian pengurangan biaya melalui perbaikan sikap dan tinker laku pegawai serta meningkatkan motivasi kerja.

Pada penelitian yang dilakukan Aprilynn Clarissa Simatupang dan Putu Saroyeni P (2018) menyatakan bahwa motivasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh

Yadi (2012) menyatakan bahwa variabel motivasi memberikan pengaruh yang signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan Zahra Idrees (2015) menyatakan bahwa motivasi memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan Alex Winarno dan Yoga Perdana (2015) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Pos Indonesia Bandung Cilaki Head Office.

2.2.3 Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

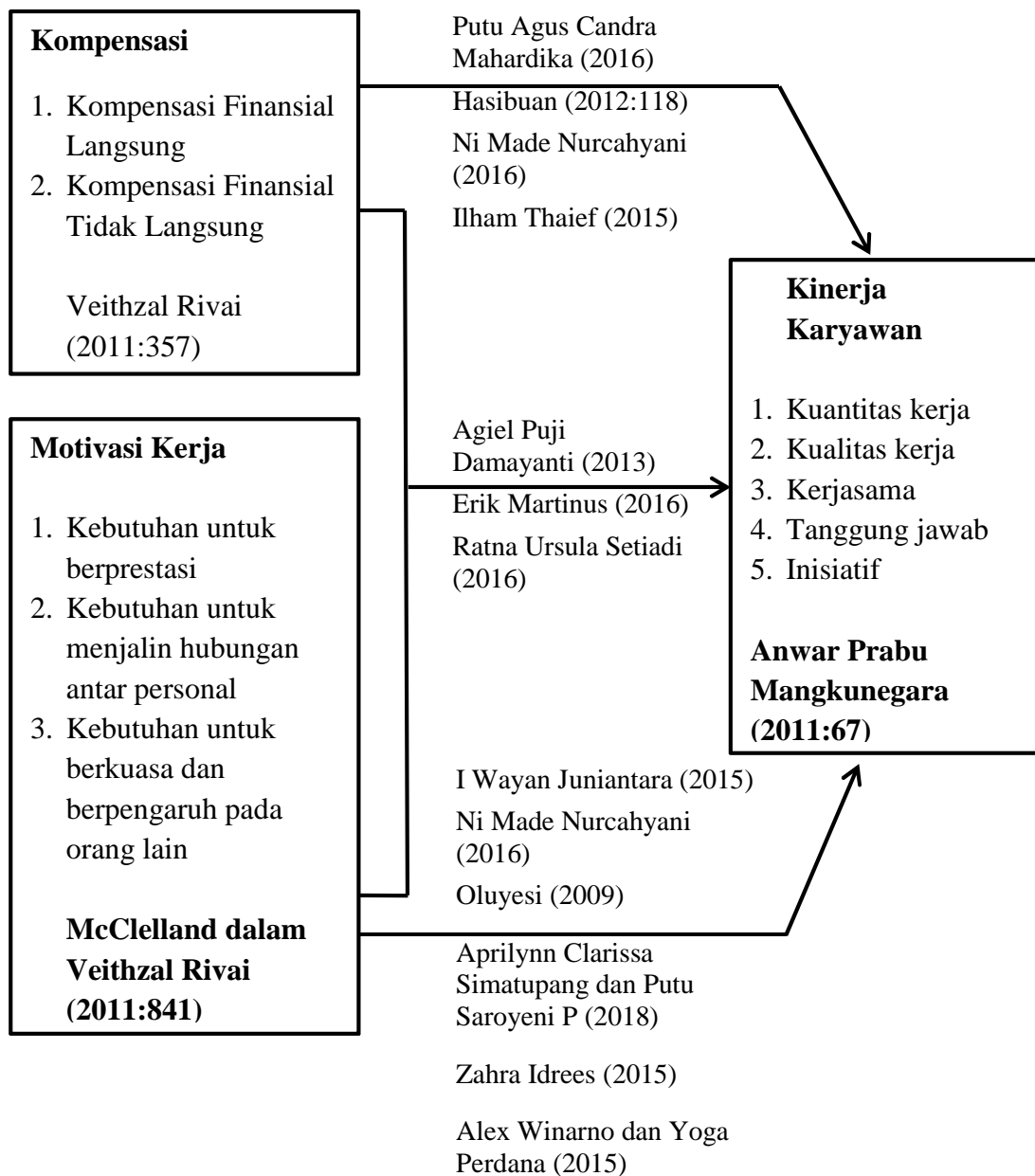
Pada penelitian yang dilakukan oleh Agiel Puji Damayanti (2013) menyatakan ada pengaruh signifikan kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Surakarta. Hal tersebut menjelaskan bahwa pemberian kompensasi dari perusahaan sebaiknya disesuaikan dengan kinerja yang diciptakan oleh karyawan. Motivasi yang dimiliki juga sebaiknya bisa meningkatkan kinerja karyawan supaya tujuan perusahaan tercapai.

Pada penelitian yang dilakukan Erik Martinus (2016) menyatakan kompensasi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Devina Surabaya.

Pada penelitian yang dilakukan Ratna Ursula Setiadi (2016) menyatakan bahwa kompensasi dan motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk.

2.2.4 Paradigma Penelitian

Berdasarkan penelitian-penelitian diatas maka secara sistematis hubungan antara variabel dapat digambarkan melalui paradigma penelitian seperti gambar di bawah ini :



Gambar 2.1

Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Sesuai dengan uraian tersebut di atas, penulis mengemukakan hipotesis secara parsial dan simultan sebagai berikut :

1. Secara Simultan
 - a. Terdapat pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.
2. Secara parsial
 - a. Terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan.
 - b. Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.