**BAB II**

**KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

**2.1. Kajian Pustaka**

Sebuah organisasi atau perusahaan berjalan dengan cara mengkombinasikan sumber daya – sumber daya yang ada, untuk menghasilkan produk dan jasa yang dapat dipasarkan dan dapat mencapai tujuan sesuai dengan apa yang diharapkan oleh organisasi atau perusahaan tersebut. Sumber daya bisa berupa modal, manusia dan mesin. Asset yang paling penting yang harus dimiliki perusahaan adalah manusia. Sebuah manajemen layaknya sangat memperhatikan manusia sebagai aset dari perusahaan tersebut. Orang atau manusia tersebut merupakan sumber daya yang selalu ada dalam organisasi dan sangat penting peranannya dalam menentukan tercapai tidaknya suatu tujuan perusahaan. Sumber daya manusia dapat mempengaruhi efisiensi dan efektivitas perusahaan, memasarkan produk, mengalokasikan sumber daya manusia yang ada, menentukan tujuan perusahaan.

Menyadari pentingnya sumber daya manusia bagi kelangsungan hidup dan kemajuan organisasi atas perusahaan, maka perusahaan harus memberikan perhatian khusus pada faktor produksi ini dan sudah sewajarnya pemilik perusahaan memandang sumberdaya manusia lebih dari sekedar asset perusahaan tetapi sebagai mitra dalam berusaha. Sumber daya khususnya karyawan di perusahaan itu sendiri maka perusahaan harus dapat bersikap adil atas apa yang telah diberikan suber daya manusia untuk perusahaan. Karena setiap karyawan berhak mendapat penghargaan dan perlakuaan yang adil dari pimpinanya sebagai timbal balik atas jasa yang di berikannya, sehingga dapat mendorong para karyawan untuk lebih termotivasi dalam bekerja, untuk mendorong semangat kerja karyawan diperlukan adanya hubungnan kerja yang saling menguntuknan antara perusahaan dan karyawan. Karyawan memberikan prestasi kerja yang baik untuk kemajuan perusahaan sedangkan perusahaan memberikan kopensasi, peningkatan kopetensi, disiplin kerja serta motivasi untuk meningkatkan kinerja karyawan untuk perusahaan.

**2.1.1. Manajemen**

Manajemen merupakan alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan . manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya perusahaan, pegawai, dan masyarakat. Dengan manajemen, daya guna dan hasil guna unsur-unsur manajemen akan dapat di tingkatkan.

Manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber – sumber daya lainnya secara efektive dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Istilah manajemen mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya memanage ( mengelola ) sumber daya manusia.

Mangkunegara ( 2008:1 ) mengemukakan bahwa “ manajemen sumber daya manusia merupakan perencanaan, pengorganisasian, pengkordinasian, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahaan tahap tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi”

Menurut Veithzal Rivai ( 2004:1 )bahwa manajemen sumber daya manusia merupaan salah satu bidang manajemen umum yang meliputi segi – segi perencanaan, pengorganisasiaan, pelaksanaan dan pengendalian.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mempelajari bagaimana mendayagunakan sumber daya manusia dengan melaksanakan fungsi – fungsi manajemen sumber daya manusia secara optimal sehingga tercapai tujuan perusahaan/organisasi maupun individu.

**2.1.2. Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia ( SDM ) adalah aset terpenting bagi sebuah organisasi, dimana merupakan salah satu sumber daya yang terdapat dalam organisasi. Timbulnya kebutuhan akan profesionalisme untuk membantu organisasi dalam melaksanakan tujuannya menunjukan semakin berperannya SDM dalam mencapai keberasilan organisasi dan semakin meningkatnya perhatian terhadap manajemen SDM. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oelh manusia, sehingga manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan. Oleh karena itu, pengolahan SDM harus mendapatkan perhatian yang sungguh – sungguh.

Menurut Dessler (Sutrisno, 2011 : 6 ), manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu kebijakan dan praktik yang dibutuhkan sesorang yang menjalankan aspek “ orang atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbalan dan penilaian. Sedangkan menurut Schuler,et al ( Dalan Sutrisno, 2011 : 6 ), manajemen sumber daya merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberikan kontribusi bagi tujuan - tujuan organisasi, dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat. Adapun fungsi sumber daya manusia menurut mangkunegara ( 2009:2) yaitu :

1. Pengadaan tenaga kerja terdiri dari :
2. Perencanaan sumber daya manusia
3. Analisis Jabatan
4. Penarikan Pegawai
5. Penempatan Kerja
6. Orientasi Kerja
7. Pengembangan tenaga kerja mencakup :
8. Pendidikan dan Pelatihan
9. Pengembangan Karier
10. Penilaian Prestasi Kerja
11. Pemberian balas jasa mencakup :
12. Balas jasa langsung : gaji/upah dan insentif
13. Balas jasa tak langsung : keuntungan dan pelayanan/kesejahteraan
14. Integrasi mencakup :
15. Kebutuhan Karyawan.
16. Motivasi Kerja.
17. Kepuasan Kerja
18. Disiplin Kerja, dan
19. Partisipasi Kerja
20. Pemeliharaan tenaga kerja mencakup :
21. Komunikasi Kerja
22. Kesehatan dan Keselamatan Kerja
23. Pengendalian Konflik Kerja
24. Konseling Kerja

Veitzhal Rivai ( 2004 : 16 ) manajemen sumber daya manusia mempunyai peranan dalam menjalankan aspek sumber daya manusia harus dilakukan dengan baik sehingga kebijakan dan praktik dapat berjalan sesuai yang diinginkan perusahaan atau instansi yang meliputi kegiatan antara lain :

1. Melakukan analisis jabatan
2. Merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut calon pekerja.
3. Menyeleksi calon pekerja
4. Memberikan pengenalan dan penempatan pada pegawai baru
5. Menepatkan Upah/gaji dan cara memberikan kopensasi.
6. Memberikan Insentif dan kesahjeteraan.
7. Mengevaluasi Pekerjaan.
8. Mengkomunikasikan, memberikan penyuluhan, menegakan disiplin kerja.
9. Memberikan pendidikan, pelatihan dan pengembangan.
10. Membangun komitmen Kerja
11. Memberikan kesalamatan kerja
12. Menyelesaikan perselisihan perburuhan.
13. Menyelesaikan keluhan dan relationship karyawan.

**2.1.3. Disiplin Kerja**

Secara etimologi, disiplin berasal dari bahasa latin”disipel” yang berarti pengikut. Seiring dengan perkembangan zaman, kata tersebut mengalami perubahan menjadi “ disipline” yang artinya kepatuhan atau yang menyangkut tata tertib. Disiplin kerja adalah suatu sikap ketaatan sesorang terhadap aturan/ketentunan yang berlaku dalam organisasi yaitu : menggabungkan diri dalam organisasi itu atas dasar keinsafan, bukan unsur paksaan ( Wursanto, 2003:129 ).

* + - 1. **Pengertian Disiplin Kerja**

Siagian dalamHasibuan (2003:194) menyatakan bahwa disiplin kerja adalah sikap mental yang tercermin dalam perbuatan atau tingkah laku seseorang, kelompok masyarakat berupa ketaatan (*obedience*) terhadap peraturan, norma yang berlaku dalam masyarakat.

Disiplin kerja menerut M.Sinungan ( 2005:135), adalah :

“ sikap dari sesorang atau kelompok orang yang senantiasa berkehendak untuk mematuhi segala aturan yang di terapkan:

Disiplin kerja menurut Siagian ( 2003:145 ), adalah :

**”** sikap mental yang tercermin dalam perbuatan atau tingkah laku sesorang, kelompok masyarakat berupa ketaatan ( *Obedience* ) terhadap peraturan, norma yang berlaku dalam masyarakat”.

Veithzal Rivai ( 2003 : 444 ) memberikan pengertian disiplin kerja sebagai :

Suatu alat yang digunakan para manajer untk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu prilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesedian sesorang menanti semua peraturan perusahaan dan norma – norma sosial “.

Berdasarkan beberapa pendapat itu dapat disimpulkan bahwa disiplin keja adalah sikap ketaatan dan kesetiaan sesorang/sekelompok orang terhadap peraturan tertulis/tidak tertulis yang tercermin dalam bentuk tingkah laku dan perbuatan pada suatu organisasi untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Tujuan disiplin baik kolektif maupun perorangan yang sebenarnya adalah untuk mengarahkan tingkah laku pada realita yang harmonis. Untuk menciptakan kondisi tersebut, terlebih dahulu harus di wujudkan keselarasan antara hak dan kewajiban pegawai/karyawan.

**2.1.3.2. Jenis – jenis disiplin kerja**

Setiap organisasi perlu memiliki berbagai ketentuan yang harus ditaati oleh para anggotannya, standar yang dipenuhi. Disiplin merupakan tindakan manajemen atau mendorong para anggota organisasi memenuhi tuntutan berbagai ketentuan tersebut.

Menurut Siagian ( 2002 : 305 ) dan T. Hani Handoko (2000:208-209) jenis – jenis disiplin dalam organisasi yaitu :

1. Pendisiplinan Preventif

Pendisiplinan yang bersifat preventif adalah tindakan yang mendorong para karyawan untuk taat kepada berbagai ketentuan yang berlaku dan memenuhi standar yang telah ditetapkan. Artinya melalui kejelasan dan penjelasan tentang pola sikap, tindakan dan prilaku yang diinginkan dari setiap anggota organisasi diusahakan pencegahan jangan sampai para karyawan berprilaku negatif. Sasaran pokok dari kegiatan ini adalah untuk mendorong disiplin diri dari diantara para karyawan/pegawai. Dengan cara ini para karyawan/pegawai bekerja dengan ikhlas bukan karena paksaan manajemen.

1. Pendisiplinan Korektif

Jika ada karyawan yang nyata – nyata melakukan pelanggran atas ketentuan yang berlaku atau gagal memenuhi standar yang telah di tetapkan, kepadanya dikenakan sanksi disipliner. Berat atau ringan suatu sanksi tentunya tergantung pada bobot pelanggaran yang telah terjadi, pengenaan sanksi biasanya mengikuti prosedur yang sifatnya hierarki. Artinya pengenaan sanksi diprakarsai oleh atasan langsung kepada karyawan yang bersangkutan, diteruskan kepada pimpinan yang lebih tinggi dan keputusan akhir pengenaan sanksi tersebut di tempuh dengan dua maksud, yaitu bahwa pengenaan sanksi dilakukan secara objektif dan bahwa sifat sanksi sesuai dengan bobot pelanggaran yang telah dilakukan. Kegiatan korektif sering berupa bentuk hukuman dan disebut tindakan pendisiplinan. Contohnya dengan tindakan skorsing karyawan.

1. Pendisiplinan progresif adalah kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran yang dilakukan karyawan/pegawai terhadap peraturan yang berlaku dan mencegah terjadinya pelanggaran lebih lanjut. Disiplin progresif yaitu tindakan memberikan hukuman berat terhadap pelangaran yang berulang. Contohnya dari tindakan disiplin progresif antara lain :
2. Teguran secara lisan oleh atasan
3. Teguran tertulis
4. Skorsing dari pekerjaaan selama beberapa ahri
5. Diturunkan pangkat
6. Dipecat

**2.1.3.3.Prinsip – prinsip Pendisiplinan**

Menurut Soejono, ( 2001 : 67 ) dengan adanya tata tertib yang ditetapkan, dengan tidak sendirinya para pegawai akan mematuhinya, maka perlu bagi pihak organisasi mengkodisikan karyawan dengan tata tertib kantor. Untuk mengkodisikan pegawai agar bersikap disiplin, maka dikemukakan prinsin pendisiplinan sebagai berikut :

1. Pendisiplinan dilakukan secara pribadi.

Pendisiplinan ini dilakukan dengan menghadiri menegur kesalahan dihadapan orang banyak, karena bila hal tersebut dilakukan menyebabkan karyawan yag bersangkutan malu dan tidak menutup kemungkinan akan sakit hati.

1. Pendisiplinan yang bersifat membangun.

Selain menunjukan kesalahan yang dilakukan karyawan, haruslah disertai dengan memberi petunjuk penyelesaiannya, sehingga karyawan tidak merasa bingung dalam menghadapi kesalahan yang dilakukan.

1. Keadilan dalam pendisiplinan

Dalam melakukan tindakan pendisiplinan, hendaknya dilakukan secara adil tanpa pilih kasih serta tidak membeda – bedakan antar karyawan.

1. Pendisiplinan dilakukan pada waktu karyawan tidak absen.

Pimpinan hendaknya melakukan pendisiplinan ketika karyawan yang melakukan kesalahan hadir, sehingga secara pribadi ia mengetahui kesalahannya.

1. Setelah pendisiplinan hendaknya dapat bersikap wajar.

Hal itu dilakukan agar proses kerja dapat berjalan lancar seperti biasa dan tidak kaku dalam bersikap.

**2.1.3.4.Indikator Disiplin kerja**

Indikator disiplin kerja menurut Gauzhali Saydam ( 2000:286) dapat tergambar pada :

1. Tingginya rasa kepedulian karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan.
2. Tingginya semangat dan gairah kerja dan inisiatif pada karyawan dalam melakukan pekerjaan.
3. Besarnya rasa tanggung jawab para karyawan untuk melaksanakan tugas dengan sebaik – baiknya.
4. Berkembangnya rasa memiliki dan rasa solidaritas yang dikalangan karyawan.
5. Meningkatkan efisiensi dan produktivitas para karyawan.

Indikator disiplin kerja lainnya menurut George Straves dan Leonard Sayles yang dikutip oleh Grace M. Hadikusuma ( 2000 : 98 ) adalah :

1. Kehadiran

Setiap karyawan wajib datang dan meninggalkan tempat, tugas tepat pada waktunya, memberitahukan apabila meninggalkan tugas dengan alasan yang bisa diterima, konsisten terhadap waktu kehadiran, konsisten terhadap ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas.

1. Penggunaan jam kerja

Karyawan harus berkerja secara sungguh – sungguh sesuai dengan aturan jam kerja yang telah ditentukan, jangan sampai waktu kerja digunakan untuk melakukan pekerjaan lain yang tidak penting sehingga mengakibatkan pekerjaan menumpuk dan tidak selesai tepat waktu.

1. Tanggung Jawab

Karyawan harus mempunyai rasa tanggung jawab terhadap pekerjaannya. Apabila semua karyawan mempunyai tanggung jawab terhadap pekerjaannya, maka ia telah melakukan disiplin

**2.1.3.5.Tujuan dan Manfaat Disiplin Kerja**

Tujuan utama dari disiplin kerja adalah untuk memastikan bahwa perilaku karyawan konsisten dengan aturan perusahaan. Pentingnya disiplin kerja adalah supaya tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi dapat dicapaisecara efektif dan efisien. Adapun secara khusus, ia menyatakan bahwa disiplin kerja bertujuan untuk :

1. Mendorong karyawan untuk mentaati kebijaksanaan dan perarturan kepegawaian dan organisasi.
2. Memanfaatkan penggunaan sarana dan prasarana barang dan jasa secara optimal.
3. Meningkatkan produktivitas yang disebabkan oleh penggunaan input yang efisien sehingga dapat meningkatkan output.

**2.1.4. Kompensasi**

Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi SDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian.

**2.1.4.1.Pengertian Kompensasi**

Veithzal Rivai (2007:357), mengatakan bahwa pengertian kompensasi adalah sebagai berikut:

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

Malayu S.P. Hasibuan (2007:117), mengatakan bahwa pengertian kompensasi adalah sebagai berikut:

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

A. Sihotang (2007:220), mengatakan bahwa pengertian kompensasi adalah sebagai berikut:

**“**Kompensasi adalah pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi pegawai dan para menejer baik berupa finansial maupun barang dan jasa pelayanan yang diterima oleh setiap orang karyawan.”

Berdasarkan ketiga pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah kompensasi adalah pendapatan yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas kontribusinya terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

Kompensasi digunakan karyawan dalam pemenuhan kebutuhan hidupnya, sedangkan dengan dengan kompensasi yang diberikan, perusahaan berharap karyawan dapat meningkatkan kinerjanya dengan lebih baik serta tercapainya kepuasan kerja karyawan.

**2.1.4.2.Tujuan Manajemen Kompensasi**

Veithzal Rivai (2007:359), menjelaskan tujuan manajemen kompensasi sebagai berikut:

Secara umum tujuan manajemen kompensasi adalah untuk membantu perusahaan mencapai tujuan keberhasilan strategi perusahaan dan menjamin terciptanya keadilan internal dan eksternal. Keadilan eksternal menjamin bahwa pekerjaan-pekerjaan akan dikompensasikan secara adil dengan membandingkan pekerjaan yang sama di pasar kerja. Tujuan menejemen kompensasi, meliputi:

1. Memperoleh SDM yang Berkualitas

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

1. Mempertahankan Karyawan yang Ada

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

1. 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.

1. Penghargaan terhadap Perilaku yang Diinginkan

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

1. Mengendalikan Biaya

Sistem kompensasi yang rasional membantu perusahaan memperoleh dan mempertahankan para karyawan dengan biaya yang beralasan. Tanpa manajemen kompensasi, bisa jadi pekerjaan dibayar di bawah atau di atas standar.

1. Mengikuti Aturan Hukum

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

1. Memfasilitasi Pengertian

Sistem menejemen kompensasi hendaknya dengan mudah dipahami oleh spesialisasi SDM, manajer operasi, dan para karyawan.

1. Meningkatkan Efisiensi Administrasi

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

**2.1.4.3.Komponen-komponen Kompensasi**

Veithzal Rivai (2007:360), menjelaskan kompenen-komponen kompensasi sebagai berikut:

1. 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.

1. Upah

Upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan.

1. Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan.

1. Kompensasi Tidak Langsung

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

**2.1.4.4.Pengaruh Lingkungan Eksternal pada Kompensasi**

Veithzal Rivai (2007:363), menjelaskan di antara faktor-faktor yang mempengaruhi upah dan kebijakan kompensasi adalah sesuatu yang berada di luar perusahaan, seperti: pasar tenaga kerja, kondisi ikonomi, peraturan pemerintah, dan serikat pekerja.

1. Pasar Tenaga Kerja

Pasar tenaga kerja mempengaruhi desain kompesasi dalam dua cara. Pertama*,* tingkat persaingan tenaga kerja sebagian menentukan batas rendah atau *floor* tingkat pembayaran. Jika tingkat pembayaran suatu perusahaan terlalu rendah, tenaga kerja yang memenuhi syarat tidak akan bersedia bekerja di perusahaan itu. Kedua, pada saat yang sama, mereka menekan penggusaha untuk mencari alternatif, seperti penyediaan tenaga kerja asing, yang harganya mungkin lebih rendah, atau teknologi yang mengurangi kebutuhan akan tenaga kerja. Kadang-kadang alternatif tersebut membutuhkan perubahan kondisi kerja agar iklim ketenagakerjaan dalam organisasi lebih menarik bagi tenaga kerja yang ada.

1. Kondisi Ekonomi

Salah satu aspek yang juga mempengaruhi kompensasi sebagai salah satu faktor eksternal adalah kondisi-kondisi ekonomi industri, terutama derajat tingkat persaingan, yang mempengaruhi kesanggupan untuk membayar perusahaan itu dengan gaji tinggi. Semakin kompentitif situasinya, semakin rendah kemempuan perusahaan untuk membayar gaji lebih tinggi. Kesanggupan untuk membayar adalah juga suatu konsikuensi produktivitas yang relatif dalam perusahaan, industri, atau sektor lain.

1. Peraturan Pemerintah

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

1. Serikat Pekerja

Pengaruh eksternal penting lain pada suatu program kompensasi adalah serikat kerja. Kehadiran serikat pekerja di perusahaan sektor swasta diperkirakan meningkatkan upah 10 sampai 15 persen dan menaikkan tunjangan sekitar 20 sampai 30 persen. Serikat pekerja sudah cenderung untuk menjadi penentu untuk upah, manfaat, dan meningkatkan kondisi kerja. Ada alasan yang layak ketika serikat pekerja cenderung untuk meningkatkan tingkatan upah, walaupun ini adalah lebih mungkin jika suatu industri telah terorganisir oleh serikat pekerja yang kuat. Jika perusahaan berada di dalam suatu area di mana serikat kerja yang kuat, kebijakan kompensasinya akan terpengaruhi.

**2.1.4.5.Pengaruh Lingkungan Internal pada Kompensasi**

Veithzal Rivai (2007:364), menjelaskan bahwa ada beberapa faktor internal yang mempengaruhi upah: ukuran, umur, anggaran tenaga kerja perusahaan dan siapa yang dilibatkan untuk membuat keputusan upah untuk organisasi.

1. Anggaran Tenaga Kerja

Anggaran tenaga kerja secara normal, identik dengan jumlah uang yang tersedia untuk kompensasi karyawan tahunan. Tiap-tiap unit perusahaan dipengaruhi oleh ukuran anggaran tenaga kerja. Suatu anggaran perusahaan tidak secara normal menyatakan secara tipat jumlah uang yang dialokasikan ke masing-masing karyawan, melainkan berapa banyak yang tersedia untuk unit atau divisi. Pertimbangan dalam menetapkan upah perlu melibatkan pimpinan departemen dan para penyelia. Secara teroritis, kontak yang dekat antara para penyelia dan karyawan perlu mempertimbangkan prestasi akurat dan alokari upah tenaga kerja yang sesuai.

1. Siapa yang Membuat Keputusan Kompensasi

Kita lebih mengetahui siapa yang membuat keputusan kompensasi dibanding sekitar beberapa faktor lain, tetapi masalah ini bukan suatu hal sederhana. Keputusan atas berapa banyak yang harus dibayar, sistem apa yang dipakai, manfaat apa untuk ditawarkan, dan sebagainya, dipengaruhi dari bagian atas hingga bawah perusahaan. Di dalam perusahaan besar, yang umumnya dipegang oleh pemegang saham dan mempunyai keputusan tentang upah, terutama yang ada di pimpinan puncak perusahaan. Manajemen puncak membuat keputusan yang menentukan total jumlah anggaran perusahaan yang diperuntukkan untuk membayar, lembaran untuk membayar yang digunakan (waktu kerja dengan upah insentif) dan kebijakan upah lainnya. Sebagai perusahaan berkembang, ahli kompensasi, direktur, dan pekerjaan pejabat boleh juga mempunyai masukan. Perusahaan besar kini lebih menyertakan individu dalam menentukan besarnya upah.

**2.1.4.6.Tahapan Menetapkan Kompensasi**

Ike Kusdyah Rachmawati (2008:158), menyatakan tujuan manajemen kompensasi bukanlah membuat berbagai aturan dan hanya memberikan petunjuk saja. Namun, semakin banyak tujuan perusahaan dan tujuan pemberian kompensasi juga harus diikuti dengan semakin efektif administrasi penggajian dan pengupahan. Untuk memenuhi tujuan-tujuan tersebut perlu diikuti tahapan-tahapan menejemen kompensasi seperti berikut ini:

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

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

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

1. **Evaluasi dan Analisis Pekerjaan**

Malayu S.P. Hasibuan (2006:118) menjelaskan evaluasi dan analisis pekerjaan sebagai berikut:

Analisis pekerjaan meliputi pengumpulan informasi tentang pekerjaan melalui survei, observasi, dan diskusi di antara para pekerja dan penyelia untuk menghasilkan deskripsi pekerjaan dan posisi. Dengan informasi dari analisis pekerjaan, sebagai bagian dari sistem informasi SDM, para analis kompensasi memiliki informasi maksimum yang dibutuhkan untuk melakukan evaluasi pekerjaan.

Evaluasi pekerjaan merupakan prosedur sistematis untuk menentukan nilai relarif dari pekerjaan.

Metode yang umumnya digunakan adalah penyusunan tingkatan pekerjaan, penilaian kelas pekerjaan, perbandingan faktor, dan sistem penilaian angka.

* Penyusunan Peringkat Pekerjaan

Penyusunan peringkat pekerjaan adalah metode evaluasi pekerjaan yang paling sederhana. Para spesialis me-review informasi analisis pekerjaan dan kemudian membuat susunan peringkat tiap pekerjaan secara subjektif sesuai dengan kepentingan relarif ketika membandingkan faktor-faktor individual, seperti tanggung jawab, keahlian, upaya, dan syarat-syarat yang terdapat dalam pekerjaan.

* Penilaian Kelas Pekerjaan

Kelas pekerjaan atau klasifikasi pekerjaan agak lebih memuaskan daripada penentuan peringkat pekerjaan, walaupun masih tidak tepat sekali. Deskripsi standar yang digunakan hampir sepadan dengan deskripsi pekerjaan yang menentukan nilai relarif yang diekspresikan sebagai kelas pekerjaan. Semakin penting sebuah pekerjaan semakin besar pembayarannya. Namun, jika ukuran presisinya kurang, seperti halnya dengan penentuan peringkat pekerjaan, klasifikasi pekerjaanpun akan menghadapi ketidak akuratan dalam penentuan tingkat pekerjaan.

* Perbandingan Faktor

Dengan metode perbandingan faktor, komite evaluasi pekerjaan membandingkan antara faktor-faktor pekerjaan yang saling terikat. Faktor-faktor ini meliputi unsur-unsur yang umum untuk semua pekerjaan yang dievaluasi, seperti tanggung jawa, keahlian/keterampilan, mental dan fisik, dan syarat-syarat pekerjaan lainnya. Tiap faktor diperbandingkan, pada suatu waktu, dengan faktor yang sama terhadap pekerjaa kunci yang lain dan kemudian evaluasi yang terpisah dikombinasikan oleh komite untuk menentukan kepentingan relatif dari setiap pekerjaan.

* Sistem Pemberian Angka

Penelitian menunjukkan bahwa sistem pemberian angka lebih banyak digunakan daripada metode lainnya. Sistem ini mengevaluasi faktor-faktor penyeimbang tiap pekerjaan dengan menggunakan angka-angka. Meskipun pada awalnya lebih sulit untuk mengembangkannya, sistem poin ternyata lebih tepat daripada metode pembanding faktor karena sistem posin ini dapat mengatasi faktor-faktor pengimbang dan soal penting lebih rinci lagi.

1. **Survei Upah dan Gaji**

Veithzal Rivai (2007:371), memberikan penjelasan survei upah dan gaji sebagai berikut:

* 1. Sumber Data Kompensasi

Data survei tentang upah dan gaji merupakan data dasar dalam penerapan tinggi rendahnya upah/gaji yang dilakukan para analis untuk membandingkan level/tingkatan kompensasi. Salah satu sumber data adalah dari Departemen Tenega Kerja dan atau Badan Pusat Statistik yang secara periodik melakukan survei pasar kerja. Kadang-kadang survei ini sudah tidak sesuai lagi dalam menghadapi perubahan pasar yang cepat. Oleh karena itu, sumber dala lain dapat digunakan. Data juga dapat diperoleh dari asosiasi pengusaha yang berasal dari berbagai perusahaan. Sementara sumber data lain berasal dari asosiasi profesional, yang secara khusus data ini untuk jenis pekerjaan spesialisasi tinggi.

* 1. Prosedur Survei

Untuk mengatasi keterbatasan hasil survei yang dipublikasikan, beberapa departemen SDM melakukan survei upah dan gaji sendiri. Namun, survei ini biayanya mahal, biasanya hanya untuk pekerjaan-pekerjaan kunci saja yang digunakan. Sebuah contoh dari beberapa perusahaan dari pasar kerja diseleksi, dan mereka dikontak melalui telepon atau surat untuk mempelajari berapa yang mereka bayarkan untuk pekerjaan kunci mereka. Kebanyakan perusahan berkeinginan untuk bekerja sama karena mereka juga membutuhkan informasi ini. Asosiasi profesional dapat membantu proses ini.

Sebagai sebuah hasil dari proses evaluasi pekerjaan, semua pekerjaan diurut sesuai dengan nilai relatif dari pekerjaan. Melalui survei, tingkat untuk pekerjaan-pekerjaan kunci di pasar kerja juga diketahui.

* 1. Menetukan Nilai Pekerjaan

Dalam menentukan nilai pekerjaan, nilai evaluasi pekerjaan disepadankan dengan nilai yang ada di pasar kerja. Ada dua kegiatan yang terkait dalam hal ini, yaitu (1) mengembangkan tingkat pembayaran yang tepat untuk tiap pekerjaan dan (2) pengelompokkan tingkat pembayaran yang berbeda ke dalam subuah struktur yang dapat dikelola secara efektif.

**2.1.4.7.Tantangan-tantangan Dalam Kompensasi**

Veithzal Rivai (2007;372), menjelaskan tantangn-tantangan dalam kompensasi sebagai berikut:

Sebagian besar metode-metode untuk menentukan pembayaran harus bisa melakukan keputusan yang tepat ketika tantangan timbul. Implikasi inilah yang menjadi alasan analisis membuat penyesuaian lebih lanjut untuk menentukan kompensasi.

1. Tujuan Strategik

Manajemen kompensasi tidak hanya dibatasi pada keadilan internal dan eksternal saja. Hal itu juga dapat digunakan untuk strategi perusahaan yang lebih jauh. Misalnya, sebuah perusahaan akan menekankan sistem pembayarannya yang sangat didasarkan pada tingkat pengetahuan dan keahlian karyawan; tidak inheren pada nilai permintaan pekerjaan. Makin tinggi keahlian dan pengetahuan yang dimiliki karyawan, makin tinggi pula tingkat pembayarannya. Namun, ada juga perusahaan yang menghubungkan tingkat pembayarannya dengan hubungan nilai relatif dari pekerjaan dengan tingkat yang berlaku di pasar kerja.

1. Tingkat Upah Berlaku

Tekanan pasar dapat menyebabkan beberapa pekerjaan dibayar lebih mahal daripada nilai relatif pekerjaan mereka. Pergeseran demografi dan hubungan suplai dan permintaan tenaga kerja relatif mempengaruhi kompensasi. Sesuai dengan teori, kelebihan permintaan tenaga kerja untuk bidang-bidang tertentu akan meningkatkan nilai pembayaran terhadap pekerjaan tersebut. Hal ini akan terjadi sebaliknya jika terjadi kelebihan suplai tenaga kerja.

1. Kekuatan Serikat Pekerja

Serikat pekerja memiliki kekuatan daya tawar yang relatif tinggi dalam penentuan upah karyawan, khususnya untuk anggota serikat. Termasuk didalamnya serikat berperan sebagai pemasok calon-calon karyawan yang bermutu. Penentuan upah tersebut dapat dengan bentuk tekanan, tidak saja dalam bentuk konsep tertulis, tetapi juga dalam bentuk pemogokan-pemogokan jika terjadi stagnasi perundingan. Di sinilah, perusahaan harus mempertimbangkan secara matang sejauh mana untuk ruginya perusahaan manakala harus memilih antara menangani pemogokan karena menuntut kenaikan upah ataukah perlu dinaikkannya tingkat upah karyawan. Dalam hal ini perusahaan sering dihadapkan pada posisi dilematis. Jika kenaikan tingkat upah/gaji dipenuhi, maka akan terjadi peningkatan biaya produksi yang pada gilirannya akan mengurangi keuntungan atau efisiensi. Padahal perusahaan berkepentingan dengan penggunaan karyawan yang memiliki keterampilan tinggi yang dipasok oleh serikat. Dalam situasi tertentu perusahaan bisa jadi mengubah strateginya dari pendekatan padat karyawa ke padat modal atau relatif bayak menggunakan faktor produksi otomatisasi yang hemat tenaga kerja.

1. Kendala Pemerintah

Kendala pemerintah dapat berupa undang-undang ketenagakerjaan, peraturan pemerintah, dan kebijakan yang dianggap kurang adil, baik ditinjau dari segi kepentingan perusahaan maupun karyawan itu sendiri. Misalnya, dalam hal penentuan upah minimum regional, jaminan sosial, perselisihan ketenagakerjaan, dan sebagainya. Termasuk di dalamnya peraturan larangan penggunaan tenaga kerja di bawah usia kerja. Oleh karena itu, dalam penetapan hal-hal tadi, pemerintah perlu mempertimbangkan perkembangan demografi, pasar kerja, biaya hidup, perkembangan tingkat upah di pasar internasional, dan sebagainya.

1. Pemerataan Pembayaran

Pemerataan pembayaran yang dilakukan tiap perusahaan sangat didasarkan pada persamaan hak dan persamaan pekerjaan. Misalnya, jangan sampai terjadi ada undang-undang dan peraturan pemerintah yang mengikat yang membedakan pemberian pembayaran hanya karena adanya perbendaan seks. Seharusnya yang lebih ditekankan adalah sistem merit dari pembayaran, bukan faktor yang lain. Namun, yang jauh lebih penting dari pemerataan pembayaran adalah banyak mempertimbangkan faktor-faktor yang memungkinkan terjadinya jurang yang lebar dalam hal pembayaran dari satu pekerjaan dengan pekerjaan lainnya. Untuk itu dibutuhkan evaluasi pekerjaan, termasuk evaluasi beban, secara cermat dan mampu dibandingkan secara objektif.

1. Penyesuaian dan Strategi Kompensasi

Kebanyakan perusahaan memiliki strategi dan kebijakan kompensasi dimana gaji dan upah dapat disesuaikan setiap waktu. Sebuah strategi umum adalah memberi pekerja yang bukan anggota serikat pekerja gaji yang sama dengan mereka yang menjadi anggota. Hal ini sering dilakukan untuk mencegah terjadinya unionisasi labih jauh. Insentif atau bonus untuk tugas-tugas internasional merupakan bentuk penyesuaian-penyesuaian lainnya.

1. Tantangan Kompensasi Internasional

Globalisasi bisnis mempengaruhi manajemen kompensasi. Analis kompensasi harus memfokuskan tidak hanya pada aspek keadilan, tetapi juga pada daya saing. Perusahaan-perusahaan yang mampu berkompetisi secara global dapat memanfaatkan survei gaji lokal di negaranya yang mungkin menjamin terdapatnya keadilan di pasar kerja. Akan tetapi, hal lain yang mungkin terjani adalah upah dan gaji patokan di negara lain, misalnya di negara maju yang memiliki daya saing tinggi mungkin malah dapat menyebabkan terjadinya komponen biaya tenaga kerja yang lebih mahal di banding di negara yang kurang maju. Implikasinya adalah perusahaan domestik harus melakukan restrukturisasi komponen biaya produksinya agar terjadi efisiensi produksi.

1. Produktivitas dan Biaya

Dalam keadaan apa pun sebuah perusahaan memiliki komitmen untuk memperoleh keuntungan usaha agar dapat tetap hidup.

**2.1.5. Kompetensi**

Setiap organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu untuk mencapai keberhasilan, untuk mencapai keberhasilan diperlukan landasan yang kuat berupa Kompetensi kepemimpinan, Kompetensi pekerja, dan budaya organisasi yang mampu memperkuat dan memaksimumkan kompetensi.

**2.1.5.1**. **Pengertian Kompetensi**

Kompetensi sebagai kemampuan seseorang untuk menghasilkan pada tingkat yang memuaskan ditempat kerja termasuk diantaranya seseorang untuk mentrasfer dan mengaplikasikan keterampilan dan pengetahuan tersebut dalam situasi yang baru.

Pengertian kompetensi yang dikemukakan oleh para ahli, menurut Wibowo (2007:86) mengemukakan bahwa:

**”**Suatu kemampuan untuk malaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan itu tersebut”.

Spencer and Spencer (1993:9), dikutip oleh Umi Narimawati, (2007:75) kompetensi adalah:

**”**Karakter sikap dan perilaku, atau kemauan dan kemampuan individual yang relatif stabil ketika menghadapi situasi dan tempat kerja yang terbentuk dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan konseptual”.

Dapat disimpulkan dari kedua pengertian diatas bahwa kompetensi adalah karakteristik dari suatu kemampuan seseorang yang dapat di buktikan sehingga memunculkan suatu prestasi kerja.

**2.1.5.2.Karakteristik Kompetensi**

Kompetensi merupakan karekteristik yang mendasar pada setiap individu yang dihubungkan dengan criteria yang dideferensiasikan terhadap kinerja yang unggul atau efektif dalam sebuah pekerjaan atau situasi.

Spencer and spencer (1993:9) yang dikutip oleh Wibowo menyatakan bahwa:

**“**Kompetensi merupakan landasan dasar karekteristik orang dan mengindikasikan cara berprilaku atau berfikir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu cukup lama”.

Terdapat lima tipe karakteristik kompetensi, yaitu sebagai berikut:

1. Motif adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan. Motif mendorong, mengarahkan, dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu.
2. Sifat adalah karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi atau informasi. Kecepatan reaksi dan ketajaman mata merupakan ciri fisik kompetensi seseorang pilot tempur.
3. Konsep diri adalah sikap, nilai-nilai, atau citra diri seseorang. Percaya diri merupakan keyakinan orang bahwa mereka dapat efektif dalam hampir setiap situasi adalah bagian dari konsep diri orang.
4. Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik. Pengetahuan adalah kompetensi yang kompleks.
5. Keterampilan adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu.kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berfikir analitis dan konseptual.

**2.1.5.3.Indikator Kompetensi**

Menurut Spencer and Spencer ( 1993:34), dikutip oleh Umi Narimawati (2007:75) Kompetensi individual dapat diklasifikasikan menjadi tiga yaitu:

* + 1. Kompetensi intelektual adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan intelektual individu (dapat berupa pengetahuan, keterampilan, pemahaman profesional, pemahaman konseptual dan lain-lain) yang bersifat relatif stabil ketika menghadapi permasalahan di tempat kerja, yang dibentuk dari sinergi antara watak konsepdiri. Motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan konstektual. Spencer and Spencer (1993:34).
    2. Kompetensi emosional adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan untuk menguasai diri dan memahami lingkungan secara objektif dan moralis sehingga pola emosinya relatif stabil dalam menghadapi permasalahan ditempat kerja, yang dibentuk dari sinergi antara watak konsepdiri. Motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan emosional. Spencer and Spencer (1993:35).
    3. Kompetensi sosial adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan untuk membangun simpul-simpul kerja sama dengan orang lain yang relatif bersifat stabil ketika menghadapi permasalahan di tempat kerja yang terbentuk melalui sinergi antara watak, konsep diri motivasi internal serta kapasitas pengetahuan sosial konseptual. Spencer and Spencer (1993:36).

**2.1.5.4.Tipe Kompetensi**

Tipe Kompetensi yang berbeda dikaitkan denagn aspek perilaku manusia dan dengan kemampuannya mendemonstrasikan kemampuan perilaku tersebut, beberapa Tipe Kompetensi sebagai berikut :

1. *Planing Competency*, dikaitkan dengan tindakan tertentu seperti menetapkan tujuan, menilai resiko dan mengembangkan urutan tindakan untuk mencapai tujuan.
2. *Influence Competency,* dikaitkan dengan tindakan seperti mempunyai dampak pada orang lain, memaksa melakukan tindakan tertentu atau membuat keputusan tertentu, dan memberi inspirasi untuk bekerja menuju tujuan organisasional.
3. *Comunication Competency*, dalam bentuk kemampuan berbicara, mendengarkan orang lain, komunikasi tertulis dan nonverbal
4. *Interpersonal Competency,* meliputi: empati, membangun konsensus, *networking,* persuasi, negoisasi, diplomasi, manajemen konflik, menghargai orang lain, dan menjadi *team player.*
5. *Thinking Competency,* berkenaan dengan: berpikir strategis, berpikir analistis, berkomitmen terhadap tindakan, memerlukan kemampuan kognitif, mengidentifikasi mata rantai dan membangkitkan gagasan kreatif.
6. *Organizational competency,* meliputi kemampuan:merencanakan pekerjaan, mengkorganisasi sumber daya, mendapatkan pekerjaan dilakukan, mengukur kemajuan dan mengambil resiko yang diperhitungkan.
7. *Human Resources Management Competency,* merupakan kemampuan dalam bidang : *Team building,* mendorong pertisipasi, mengembangkan bakat, mengusahakan umpan balik kinerja, dan menghargai keberagaman.
8. *Leadership Competency,* merupakan Kompetensi meliputi kecakapan memosisikan diri, pengembangan organisasional, mengelola transisi, orientasi strategis, membangun visi, merencanakan masa depan, menguasai perubahan dan mempelopori kesehatan tempat kerja.
9. *Client Service Competency,* merupakanKompetensi berupa: mengidentifikasi dan menganalisis pelanggan, orientasi pelayanan dan pengiriman, bekerja dengan pelanggan, tindak lanjut dengan pelanggan, membangun *partnership* dan berkomitnterhadap kualitas.
10. *business Competency,* merupakan Kompetensi yang meliputi : manajemen Finansial, keterampilan pengambilan keputusan bisnis, bekerja dalam sistem, menggunakan ketajaman bisnis, membuat keputusan bisnis dan membangkitkan pendapatan.
11. *Self Mnagement Competency,* Kompetensi berkaitan dengan menjadi motivasi diri, bertindak dengan percaya diri, mengelola pembelajaran sendiri, mendemonstrasikan fleksibilitas, dan berinisiatif.
12. *Technical/Operasional Competency,* Kompetensi berkaitan denan mengerjakan tugas kantor, bekerja dengan teknologi computer, menggunakan peralatan lain, mendemonstrasikan keahlian teknis dan professional dan membiasakan bekerja dengan dta dan angka.

**2.1.6. Motivasi Kerja**

Peranan manusia dalam mencapai tujuan organisasi sangat penting. Untuk menggerakan manusia agar sesuai dengan yang di kehendaki organisasi, maka haruslah dipahami motivasi manusia berkerja pada suatu organisasi, karena motivasi inilah yang menentukan perilaku orang – orang untuk berkerja atau dengan kata lain perilaku merupakan cerminan yang paling sederhana dari motivasi.

Motivasi dapat ditafsirkan dan diartikan berbeda oleh setiap orang sesuai dengan tempat dan situasi dari masing – masing orang itu di sesuaikan dengan perkembangan peradapan manusia. Namun ditinjau dari aspek taksnomi, motivasi berasal dari bahasa latin yaitu” movere” yang artinya bergerak. Menurut Winardi, ( 2008 :1 ), istilah motivasi berasal dari perkataan bahasa latin, yakni *movere* yang berarti “ menggerakan’ ( *to move* ). Dengan demikian secara etimologi, motivasi berkaitan dengan hal – hal yang mendorong atau menggerakan sesorang untuk melakukan sesuatu.

Orang – orang tidak hanya berbeda dalam kemampuan melakukan sesuatu tetapi juga dalam motivasi mereka melakukan hal itu. Koontz ( 1990 :115 ) menjelaskan bahwa “ Motivasi orang bergantung pada kuat lemahnya motif yang ada. Motif berarti suatu keadaan di dalam diri sesorang ( *inner state* ) yang mendorong, mengaktifkan, menggerakan, mengarahkan dan menyalurkan perilaku ke arah tujuan.”

**2.1.6.1. Pengertian Motivasi**

Motivasi seringkali diistilahkan sebagai dorongan. Dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat. Sehingga motif tersebut merupakan *driving force* yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku dan di dalam perbuatannya itu mempunyai tujuan tertentu. As.ad *dalam* Hasibuan (2003:19). Motivasi secara sederhana dapat diartikan .*Motivating*. yang secara implisit berarti bahwa pimpinan suatu organisasi berada di tengah-tengah bawahannya, dengan demikian dapat memberikan bimbingan, instruksi, nasehat dan koreksi jika diperlukan (Sinungan, 2000:164). Sedangkan pendapat lain mengatakan bahwa motivasi adalah keinginan yang terdapat pada seorang individu yang merangsang untuk melakukan tindakan oleh Winardi (2000:130). Motivasi adalah dorongan yang ada dalam diri manusia yang menyebabkan ia melakukan sesuatu. Dari berbagai pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan dorongan daya yang timbul dari diri, tanpa ada paksaan dari siapapun untuk melakukan suatu pekerjaan. Telah lama diketahui bahwa manusia adalah makhluk sosial. Sebagai makhluk sosial ia membutuhkan rasa sayang, pengakuan keberadaan, rasa ingin memiliki berbagai kebutuhan tersebut, manusia bekerja dan berusaha dengan sekuat tenaga untuk memenuhi keinginan itu.

Mangkunegara ( 2007 : 93 ) mengungkapkan bahwa pengertian motif dan motivasi adalah :

Motif merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri dengan lingkungannya, sedangkan motivasi adalah kondisi yang menggerakan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya.

Motivasi merupakan suatu kondisi yang mendorong pegawai untuk memenuhi kebutuhannya dalam mencapai tujuan motifnya. Dimana tindakan pegawai untuk memenuhi kebutuhannya dilakukan secara sadar dan menyenangkan. Hal tersebut sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh nawawi ( 2008:351 ) mengemukakan pengertian tentang motivasi yang menyatakan bahwa :

“Motivasi kata dasarnya adalah motif ( motive ) yang berarti dorongan, sebab atau alasan seseorang melakukan sesuatu. Dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab sesorang melakukan suatu perbuatan/kegiatan, yang berlangsung secara sadar”.

Pengertian dari motivasi tersebut berarti bahwa motivasi bertolak dari prinsip utama bahwa manusia ( sesorang ) hanya melakukan sesuatu kegiatan, yang menyenangkannya untuk dilakukannya. Pendapat lain menurut Winardi ( 2008 : 40 ) berkaitan dengan pengertian motivasi yang menyatakan bahwa :

“Motivasi berkaitan dengan kebutuhan. Kita sebagai manusia selalu mempunyai kebutuhan yang diupayakan untuk dipenuhi. Untuk mencapai keadaan termotivasi, maka kita harus menpunyai tindakan tertentu yang harus dipenuhi, dan apabila kebutuhan itu terpenuhi, maka muncul lagi kebutuhan – kebutuhan yang lain hingga semua orang termotivasi”.

Kata motivasi dapat diartikan sebagai suatu motif yang merupakan keadaan kejiwaan yang mendorong atau mengerakan seseorang untuk bersikap dan berprilaku guna mencapai tujuan, baik individu maupun organisasi. Oleh karena itu secara garis besar dapat dikatakan bahwa motivasi setidaknya mengandung tiga komponen utama yakni kebutuhan, motif dan tujuan.

Teori “ Hirarki “ yang dikemukakan oleh Abraham Maslow memandang bahwa kebutuhan manusia berdasarkan suatu hirarki kebutuhan dari kebutuhan yang paling rendah hingga kebutuhan yang paling tinggi. Kebutuhan merupakan suatu kesenjangan atau pertentangan yang dialami antara suatu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri. Menurut Koontz ( 1990 :121 ) kebutuhan pokok manusia yang didefinisian menurut Maslow dalam urutan kadar pentingnya adalah sebagai berikut :

1. Kebutuhan Fisiologi ( *Basic Needs* ) yaitu kebutuhan untuk makan minum bernafas dan seksual. Kebutuhan ini disebut sebagai kebutuhan paling dasar.
2. Kebutuhan akan rasa aman ( *Security Needs* ) dikaitkan dengan kerja maka kebutuhan akan keamanan sewaktu berkerja, perasaan aman yang menyamgkut masa depan pegawai.
3. Kebutuhan Afiliasi atau Akseptansi ( *Social Needs* )
4. Kebutuhan akan perasaan diterima dimana ia berkerja
5. Kebutuhan akan perasaan dihormati
6. Kebutuhan untuk bisa berprestasi
7. Kebutuhan untuk bisa ikut serta
8. Kebutuhan penghargaan ( *Esteem Needs* ) jenis kebutuhan ini menghasilkan kepuasan seperti kekuasaan, Prestise, Status dan keyakinan akan diri sendiri.
9. Kebutuhan perwujudan Diri ( *Self-Actualiation* ) kebutuhan ini merupakan kebutuhan paling tinggi, yakni kebutuhan untuk menjadi orang yang dicinta-citakan dan dirasakan mampu mewujudkan.

Teori prestasi (*achievement*) yang dikemukakan oleh McClelland mengklasifikasikan motivasi berdasarkan akibat suatu kegiatan berupa prestasi yang dicapai termasuk juga dalam berkerja. Kebutuhan berprestasi juga merupakan motivasi dalam pelaksanaan pekerjaan. Kebutuhan ini memerlukan dan mengharuskan seseorang pekerja melakukan kegiatan belajar, agar menguasai keterampilan dan keahlian yang memungkinkan seseorang pekerja mencapai prestasi. Bila dihubungkan dengan teori Maslow motivasi ini terkait dengan kebutuhan pada urutan yang tertinggi, terutama kebutuham aktualisasi diri dan merupakan faktor yang memotivasi dalam pelaksanaan pekerjaan dalam teori Herzberg.

Mangkunegara ( 2007 : 68 ) menjelaskan bahwa “ motivasi berprestasi dapat di artikan sebagai suatu dorongan dalam diri sesorang untuk melakukan atau mengerjakan sesuatu kegiatan atau tugas dengan sebaik – baiknya agar mencapai prestasi dengan predikat terpuji”. Untuk mencapai prestasi dan predikat terpuji perlu kiranya pimpinan organisasi memperhatikan prinsip – prinsip motivasi.

Prinsip – prinsip dalam motivasi kerja pegawai menurut mangkunegara (2007 : 100) adalah :

1. Prinsip Partisipasi

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

1. Prinsip Komunikasi

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

1. Prinsip Mengakui Andil bawahan

Pemimpin mengakui bahwa bawahan ( pegawai ) mempunyai andil di dalam usaha pencapai tujuan. Dengan pengakuan tersebut, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

1. Prinsip Pendegelasian Wewenang

Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai bawahan untuksewaktu – waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang di lakukannya, akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.

1. Prinsip memberikan perhatian

Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai bawahan, akan memotivasi pegawai berkerjaapa yang diharapkan oleh pemimpin.

Keragaman pendapat di atas dikemukakan berdasarkan cara pandang dan latar belakang penelitian masing – masing ahli. Namun pada prinsipnya menunjukan bahwa dalam melakukan aktivitasnya, manusia sebenarnya digerakan atau didorong oleh sesuatu motif atau kepentingan yang bersumber dari adanya kebutuhan dan keinginan yang harus dipenuhi. Dengan adanya kebutuhan itu, menimbulkan niat untuk memenuhinya, sehingga mendorong sesorang untuk berkreativitas yang pada giliranya menimbulkan keinginan serta semangat yang kuat untuk berkerja dan berusaha dalam proses pemenuhannya. Jika aktifitasnya dapat memenuhi kebutuhannya, maka ia akan berprilaku atau bersikap mendukung secara ikhlas dan berupaya untuk merelasisasikannya. Sebaliknya, jika sesuatu keinginan tersebut berlawanan atau di pandang tidak menyetuh keinginan sesorang, maka akan acuh atau masa bodoh, meninggalkan bahkan berupaya menghalanginya.

**2.1.6.2.Teori – teori Motivasi**

Banyak pakar mengemukakan berbagai teori tentang motivasi kerja, diantaranya sebagai berikut :

1. Hierarki Kebutuhan Maslow

Suatu teori motivasi manusia yang telah mendapat banyak perhatian pada masa lalu dikembangkan oleh Abraham Maslow. Pada teori ini, Maslow mengklarifikasikan kebutuhan manusia menjadi lima katagori dengan urutan naik secara berurutan. Sampai kebutuhan yang paling mendasar cukup memenuhi, sesorang tidak akan mengusahakan untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi.

1. Motivasi Frederick Herzberg atau teori Hygiene ( Stephen P. Robbins dalam terjemah Angelica 2008 : 228 )

Motivasi Frederick Herzberg atau teori Hygiene berasumsi bahwa satu kelompok dari faktor motivator, memberikan motivasi tingkat tinggi. Kelompok lain dari faktor Hygiene atau faktor perawatan dapat tidak dapat menyebabkan ketidak puasan terhadap pekerjaan.\

Sondang P. Siagian ( 2000 : 294 ) menyatakan adanya teori kaitan imbalan dengan prestasi, yaitu :

Bertitik tolak dari pandangan bahwa tidak ada satu model motivasi yang sempurna, dalam arti masing – masing mempunyai kelebihan dan kekuarangan. Para ilmuan terus menerus mencari dan menemukan sistem motivasi yang terbaik, dalam arti menggabungkan berbagai model – model tersebut menjadi model tersebut ialah apa yang mencangkup dalam teori yang mengkaitkan imbalan dengan prestasi kerja seorang karyawan.

Menurut model ini, motivasi sesorang karyawan sangat di pengaruhi oleh berbagai faktor baik yang bersifat internal maupun eksternal. Yang termasuk faktor internal adalah :

1. Persepsi sesorang mengenai diri sendiri.
2. Harga diri
3. Harapan pribadi
4. Kebutuhan
5. Keinginan
6. Kepuasan kerja
7. Prestasi kerja yang dihasilkan

sedangkan faktor eksternal yang turut mempengaruhi motivasi sesorang diantara lain adalah :

1. Jenis dan sifat pekerjaan
2. Kelompok kerja dimana seseorang bergabung
3. Organisasi tempat kerja
4. Situasi lingkungan pada umumnya
5. Sistem imbalan yang berlaku dan cara penerapannya

**2.1.7. Kinerj**a

Pegawai sebagai bagian penting suatu perusahaan memegang pean sangat menentukan dalam usaha mencapai tujuan oleh perusahaan, oleh karena itu perhatian perusahaan terhadap masalah ini merupakan hal yang sangat penting. Karena kinerja pegawai akan mempengaruhi usaha pencapaian tujuan perusahaan. Kinerja pada dasarnya merupakan gambaran hasil kerja yang dicapai sesorang dalam jangka waktu tertentu, kinerja merupakan kesempatan pegawai untuk melaksanakan tugasnya sehingga dapat menghasilkan sesuatu yang mencerminkan pengetahuan dan keterampilan yang mereka miliki.

**2.1.7.1.Pengertian Kinerja**

Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh sesorang atau kelempok orang dalam suatu organisasi ssuai wewenang dan tanggung jawab masing – masing dalam rangka upaya mencapai tujuan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral atau etika. Kinerja merupakan hal penting yang harus dicapai oleh setiap perusahaan di manapun, karena kinerja merupakan cerminan kemampuan perusahaan dalam mengelola dan mengalokasikan sumber dayanya. Selain itu tujuan pokok penilaian kinerja adalah untuk motivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam memathui standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diharapkan.

Kinerja karyawan menurut Anwar Prabu Mangkunegara ( 2001 : 67 ), adalah sebagai berikut:

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh sesorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada yang memberikan kontribusi pada organisasi, diantaranya :

1. Kuantitas output
2. Kualitas output
3. Jangka waktu output
4. Kehadiran ditempat kerja
5. Sikap Kooperatif

Mencerminkan beberapa pengertian yang telah dikemukakan oleh beberapa ahli, maka didapat bahwa kinerja adalah hasil kerja sesorang pegawai baik kuantitas maupun kualitas yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam suatu organisasi selama periode tertentu dibandingkan dengan standar, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Sedangkan menurut Donelly, Gibson and Ivancevich ( dalam Rivai, 2005:15 ), menjelaskan bahwa kinerja merujuk pada tingkat keberhasilan pegawai dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut T.R Mitcell ( dalam Serdamayati, 2007:51)” kinerja meliputi beberapa aspek yaitu : quality of work, promptness,initiative, comunication ( kualitas kerja, tepat waktu, inisiatif, kemampuan/kecakapan/kepemimpinan, hubungan/komunikasi)’.

Adapun syarat indikator kinerja menurut Sedarmayati ( 2007:198) sebagai berikut :

1. Spesifik dan jelas sehingga dapat dipahami dan tidak ada kemungkinan kesalahan interpensi.
2. Dapat diukur secara objektif, baik yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif, yaitu dua atau lebih yang mengukur indikator kinerja mempunyai kesimpulan yang sama.
3. Relevan, harus melayani aspek obyektif yang relevan.
4. Dapat dicapai, penting dan harus berguna untuk menunjukan keberhasilan input,output,hasil,manfaat, dampak dan proses.
5. Efektif, data atau informasi yang berkaitan dengan indikator kinerja yang bersangkutan dapat dikumpulan, diolah, dan dianalisis dengan biaya yang tersedia.

Standar kinerja dirumuskan sebagai tolak ukur mengadakan perbandigan antara apa yang telah dilakukan dengan apa yang diharapkan dan kaitannya dengan pekerjaan atau jabatan yang telah di percayakan kepada sesorang. Satndar itu dapat pula dijadikan ukuran dalam mengadakan pertanggung jawaban terhadap apa yang telah dilakukan. Menurut mangkunegara ( 2007:69) terdapat beberapa faktor kinerja sebagai standard penilaian knerja :

1. Kualitas kerja yang meliputi ketetapan, ketelitian, keterampilan serta kebersihan.
2. Kuantitas kerja yang meliputi output non rutin (*ektra*).
3. Keandalan atau daat tidaknya diandalakan yakni dapat tidaknya mengikuti intruksi, kemampuan inisiatif, kehatian – hatian serta kerajinan.
4. Siakp yang meliputi sikap terhadap perusahaan, pegawai lain, pekerjaan serta kerjasama.

Penilaian kinerja SDM terbagi dua yaitu :

1. Proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seseorang karyawan melakukan pekerjaan sesuai tugas dan tanggung jawabnya.
2. Evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan.

Sumber daya manusia sebagai aktor yang berperan aktif dalam menggerakan organisasi dalam mencapai tujuannya. Tercapainya tujuan organisasi hanya dimungkinkan karena upaya yang terdapat dalam organisasi, untuk berkinerja dengan baik.

**2.1.7.2. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan dan faktor motivasi, hal ini sesuai dengan pendapat keith Davis dalam mangkunegara ( 2001 : 484 ) yang dirumuskan sebagai berikut :

* Human Performance = Ability + Motivation
* Motivation = Attitude + Situation
* Ability = Knowladge + Skill

1. **Faktor Kemampuan**

Secara psikologis, kemampuan ( *ability* ) pegawai terdiri dari dua faktor yaitu faktor pengetahuan ( *IQ* ) dan faktor keahlian ( *skill* ). Sesorang yang memiliki tingkat kecerdasan yang baik dan terampil dalam mengerjakan tugas – tugas yang diberikan akan dipandang akan mampu menghasilkan kinerja pegawai yang diharapkan.

Faktor pengetahuan ( *Knowladge* ) sesorang dapat diperoleh melalui latar belakang pendidikan yang dimiliki, diklat – diklat yang diikuti, bidang minat yang terus dikaji serta pengalaman kerja. Sementara faktor keahlian ( *Skill* ) sesorang dapat diperoleh melalui keterampilan – keterampilan yang dimiliki serta kepriadian atau sikap mental yang baik.

1. **Faktor Motivasi**

Motivasi merupakan dari sikap (*Attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja, motivasi merupakan kondisi yang mengarahkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawaiharus sikap mental yang sia secara psikofisik ( siap secara mental, fisik, tujuan, situasi ) artinya seorang pegawai harus siap mental, maupun secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai maupun yang memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

**2.1.7.3. Tujuan dan Manfaat Evaluasi Kinerja Pegawai**

Tujuan evaluasi kerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi. Secara lebih spesifik, tujuan dari evaluasi kinerja sebagaimana dikemukakan Agus Sunyoto ( 2000:1 ) adalah :

1. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehimgga meeka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang – kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terlebih dahulu.
3. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasi dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
4. Mendifinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
5. Memeriksa rencana pelaksanan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal – hal yang perlu diubah.

Lebih lanjut Agus Sunyoto ( 2000:1) menyatakan bahwa keunggulan penilaian prestasi kerja ( kinerja) karyawan adalah :

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja, dan pengawasan.
5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan – kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada didalam organisasi.
6. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai performance yang baik.
7. Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
8. Sebagai kriteria menentukan seleksi dan penempatan karyawan.

**2.1.8. Penelitian Terdahulu**

Penulis ini merupakan enulis lanjutan atas penelititan – penelitian terdahulu berikut daftar penelitian – penelitian yang telah di lakukan sebelumnya, dimana sebagai panduan penulis untuk menyelsaikan tesis ini:

**Tabel 2.1.**

**Penelitian – Penelitian Terdahulu**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Nama, Tahun, Judul** | **Persamaan** | | **Perbedaan** | |
| Ifadatul Maknunah, 2012,  Pengaruh Motivasi dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja dan dampaknya terhadap kinerja karyawan di hotel perdana wisata Bandung. | Variabel yang digunakan motivasi, disiplin kerja, kinerja pegawai | Variabel yang digunakan motivasi, disiplin kerja, kinerja pegaawai | Jumlah Variabel yang di teliti 4 variabel  Variabel yang digunakan Motivasi, disiplin, kepuasan kerja, dan kinerja  Lokasi Penelitian :Travels Mega Trans  Unit Analisis Karyawan Hotel Perdana Wisata | Jumlah Variabel yang di teliti 5 variabel  Variabel yang Digunakan, Disiplin, Kompensasi, Kompetensi, Motivasi dan Kinerja  Lokasi Penelitian : PDAM tirta mayang Kota jambi  Unit Analisis Pegawai PDAM Tirta mayang Kota Jambi |
| A. Fata chuzabi,  Analisis pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap kepuasan kerja serta implikasinya pada kinerja karyawan di hotel carcadine Bandung. | Variabel yang digunakan Kompensasi, Motivasi, dan Kinerja | Variabel yang digunakan Kompensasi, Motivasi, dan Kinerja | Jumlah Variabel yang di teliti 4 Variabel  Lokasi penelitian Hotel carcadine  Unit analisis : karyawan Hotel Carcadine | Jumlah Variabel yang di teliti 5 Variabel  Lokasi penelitian PDAM tirta mayang kota jambi  Unit analisis Karyawan PDAM tirta mayang kota jambi |
| Fitrah Bachri,  Pengaruh kepemimpinan, motivasi dan kualitas pelayanan terhadap loyalitas karyawan di hotel Virton Bandung | Variabel yang digunakan yaitu motivasi | Variabel yang digunakan yaitu motivasi | Variabel yang dignakan kepemimpinan, motivasi, pelayanan, loyalitas  Lokasi penelitian Hotel Virton Bandung  Unit Analisis Karyawan : Karyawan Hotel Virton Bandung | Variabel yang digunakan disiplin, Kopetensi, Kopensasi motivasi dan kinerja  Lokasi penelitian : PDAM tirta mayang kota jambi  Unit analisis Karyawan PDAM tirta mayang kota jambi |

* 1. **Kerangka pemikiran**

Setiap instansi pada umumnya mengkhendaki para pegawai memiliki semangat kerja yang tinggi dan sebagai mana kita ketahui sumber daya manusa merupakan faktor kunci yang sangat menentukan bagi keberhasilan suatu instansi atau organisasi.

Tujuan perusahaan akan mudah dicapai jika semua komponen organisasi menampilkan kinerja yang optimal. Pegawai akan besedia meningkatkan kinerja apabila terdapat kepuasan kerja pada pegawai tesebut sehingga dapat keyakinan pada dirinya bahwa keinginan, harapan, tujuan, keperluan dan kebutuhan akan terpenuhi, dan sudut inilah peran kepasan kerja.

**2.2.1. Hubungan Disiplin Kerja dengan Kompensasi**

Menurut berbagai penelitian mengatakan bahwa untuk dapat mengahasilkan suatu kinerja yang baik seorang pegawai dituntut untuk mempunyai disiplin yang tinggi. Seorang pegawai disebut berdisiplin tinggi bila dia memiliki sikap, mental dan perbuatan  yang taat  pada aturan-aturan yang ditetapkan.

Namun demikian, dengan disiplin saja pun tidaklah cukup untuk menghasilkan kinerja yang baik. Kerena sebagai manusia, pegawai memerlukan penghargaan atau kompensasi  akan prestasi yang telah dicapai. Untuk itu  maka pemberian  kompensasi kepada pegawai perlu menjadi pertimbangan mutlak bagi menajemen perpustakaan.

Hal ini sesuai dengan pendapat  Djamaludin ( 2006:21) bahwa  salah satu dari fungsi manajemen sumber daya manusia adalah  tentang kompensasi.

**2.2.2. Hubungan Disiplin Kerja dengan Kompetensi**

Disiplin adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur (Simamora, 1997:160). Menurut (Hasibuan, 2004:120). kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Berdasarkan pengertian di atas, disiplin adalah prosedur atau peraturan yang digunakan oleh perusahaan untuk mengatur perilaku dan kebiasaan pekerja. Disiplin bersifat mengikat dan memaksa setiap individu untuk bertindak sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan.

Menurut (Setiyawan & Waridin, 2006:125), terdapat 5 faktor penilaian disiplin kerja yang digunakan dalam pemberian layanan kepada masyarakat, yaitu:

* 1. Kualitas kedisiplinan kerja yang meliputi datang dan pulang yang tepat waktu, pemanfaatan waktu untuk pelaksanaan tugas dan kemampuan mengembangkan potensi diri berdasarkan motivasi yang positif.
  2. Kuantitas pekerjaan meliputi volume keluaran dan kontribusi.
  3. Kompensasi yang diperlukan meliputi: saran, arahan atau perbaikan.
  4. Lokasi tempat kerja atau tempat tinggal.
  5. Konservasi meliputi penghormatan terhadapaturan dengan keberanian untuk selalu melakukan pencegahan terjadinya tindakan yang bertentangan dengan aturan.

Kompetensi adalah kemampuan seseorang untuk dapat melakukan pekerjaannya dengan baik (Dessler, 2008:165). Menurut (Spencer & Spencer, 1993:63) kompetensi adalah karakteristik khusus seorang individu yang dapat mendukung orang tersebut untuk dapat mencapai kinerja yang efektif dalam sebuah pekerjaan atau situasi tertentu.

Menurut pengertian di atas, kompetensi adalah kemampuan seseorang untuk melakukan pekerjaannya dengan baik dalam situasi dan kondisi tertentu. Kompetensi berguna untuk mengetahui apakah orang yang telah disewa sesuai dengan tujuan pekerjaan yang diberikan. Jika kemampuan orang tersebut tidak sesuai, perusahaan harus mengganti pekerja tersebut dengan pekerja yang lebih terampil dan ahli.

Menurut (Dessler,2008:165), terdapat beberapa dimensi kompetensi, yaitu:

1. Dapat mengerjakan pekerjaan dengan baik
2. Kemampuan yang dimiliki sesuai dengan pekerjaan yang diberikan
3. Dapat mencapai tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan
4. Dapat bertanggung jawab terhadap pekerjaannya.

Menurut (Unruh, 1998) *core competency* (kompetensi inti) yang terdiri atas:

* + - 1. Pengetahuan Bisnis yaitu kapasitas untuk memahami isu persaingan yang mempengaruhi bisnis dan memahami bisnis yang dapat menciptakankeuntungan dan nilai.

1. Orientasi Pelanggan yaitu kemampuan yang memandang isue dari perspektif pelanggan.
2. Komunikasi efektif yaitu kemampuan untuk memberikan informasi secara jelas, konsisten dan persuasif.
3. Kredibilitas dan Integritas yaitu kemampuan untuk melaksanakan apa yang diucapkan, bertindak dengan integritas dalam semua transaksi bisnis.
4. Perspektif sistematis yaitu kemampuan memandang masalah-masalah dan isue-isue dalam konteks gambaran yang lebih besar dan memahami hubungan timbal balik diantara sub komponen.
5. Negosiasi dan kemampuan memecahkan masalah yaitu kapasitas untuk mencapai persetujuan dan konsensus dalam hal tujuan dan prioritas yang berbeda.

**2.2.3. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Motivasi Kerja**

Disiplin adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur (Simamora, 1997:98). Menurut (Hasibuan, 2004:167). kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Berdasarkan pengertian di atas, disiplin adalah prosedur atau peraturan yang digunakan oleh perusahaan untuk mengatur perilaku dan kebiasaan pekerja. Disiplin bersifat mengikat dan memaksa setiap individu untuk bertindak sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan.

Menurut (Setiyawan & Waridin, 2006:175), terdapat 5 faktor penilaian disiplin kerja yang digunakan dalam pemberian layanan kepada masyarakat, yaitu:

* 1. Kualitas kedisiplinan kerja yang meliputi datang dan pulang yang tepat waktu, pemanfaatan waktu untuk pelaksanaan tugas dan kemampuan mengembangkan potensi diri berdasarkan motivasi yang positif.
  2. Kuantitas pekerjaan meliputi volume keluaran dan kontribusi.
  3. Kompensasi yang diperlukan meliputi: saran, arahan atau perbaikan.
  4. Lokasi tempat kerja atau tempat tinggal.
  5. Konservasi meliputi penghormatan terhadapaturan dengan keberanian untuk selalu melakukan pencegahan terjadinya tindakan yang bertentangan dengan aturan.

(Malthis & Jackson, 2001:267), mengungkapkan bahwa motivasi merupakan hasrat didalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan. (Rivai:2004:155) berpendapat bahwa motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu.(Hasibuan, 2004:326) berpendapat bahwa motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. (Luthans, 2006:97) secara komprehensif menyebut definisi motivasi sebagai proses yang dimulai dari defisiensi fisiologis atau psikologis yang menggerakkan perilaku atau dorongan yang ditujukan untuk tujuan atau insentif.

Berdasarkan pengertian di atas, motivasi adalah hal yang mempengaruhi seseorang untuk mengerjakan sesuatu untuk mencapai hasil yang optimal. Pengaruh ini dapat berasal dari dalam diri sendiri atau orang lain. Pengaruh dalam motivasi lebih kepada hal positif yang membuat seseorang mengerjakan sesuatu dengan optimal.

Salah satu teori yang motivasi yang terkenal adalah teori hierarki Maslow. (Hasibuan, 2004:237) menggambarkan teori Maslow sebaga berikut:

* 1. Manusia adalah mahluk sosial yang berkeinginan dan selalu menginginkan lebih banyak. Keinginan ini terus-menerus dan hanya akan berhenti bila akhir hayatnya tiba.
  2. Suatu kebutuhan yang telah dipuaskan tidak menjadi alat motivator bagi pelakunya, hanya kebutuhan yang belum terpenuhi yang akan menjadi motivator.
  3. Kebutuhan manusia tersusun dalam suatu jenjang/hierarkhi, yakni dimulai dari tingkat kebutuhan yang terendah *physiological, safety and security, affiliation or acceptance, esteem or status* dan terakhir *self actualization*.

Jadi, hubungan antar variabel disiplin kerja dengan kinerja adalah disiplin kerja karyawan berpengaruh positif terhadap motivasi karyawan.

**2.2.4. Pengaruh Kompetensi terhadap Kompensasi**

Dalam sebuah perusahaan, pemberian kompensasi merupakan suatu hal yang kompleks. Penentuan kompensasi harus didasarkan atas rasionalitas dan logis. Salah satu penentuan pemberian kompensasi ini adalah berdasarkan kompetensi yang dimiliki oleh setiap individu pekerja.

Mathis & Jackson (2002:118) menyebutkan bahwa kompensasi adalah faktor

yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang bekerja pada suatu organisasi, bukan pada organisasi lainnya. Pengusaha harus cukup kompetitif dengan beberapa jenis kompensasi untuk mempekerjakan, mempertahankan, dan memberikan imbalan terhadap kinerja setiap individu didalam organisasi sesuai kompetensi yang dimiliki masing-masing pekerja.

**2.2.5. Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi kerja**

Dalam pemberian kopensasi harus diperhatikan bahwa kopensasi dapat mempunyai nilai yang berbeda bagi masing – masing individu yang menerimannya hal ini disebabkan karena masing – masing individu memiliki kebutuhan, keinginan dan pandangan yang berbeda satu dengan yang lainnya. Oleh karena itu dalam menetapkan suatu kebijakan pemberian imbalan terhadap faktor – faktor lain yang harus di pertimbangkan selain faktor jalannya.

Milkovich dan Newman (2002:262) mengatakan bahwa kompensasi berkenaan dengan segala bentuk balas jasa finansial dan pelayanan yang *tangible* (nyata), serta keuntungan yang diterima karyawan sebagai bagian dari suatu hubungan pekerjaan.

* + 1. **Pengaruh Kompetensi terhadap Motivasi Kerja**

Setiap organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu untuk mencapai keberhasilan, untuk mencapai keberhasilan diperlukan landasan yang kuat berupa Kompetensi kepemimpinan, Kompetensi pekerja, dan budaya organisasi yang mampu memperkuat dan memaksimumkan kompetensi.

Kompetensi sebagai kemampuan seseorang untuk menghasilkan pada tingkat yang memuaskan ditempat kerja termasuk diantaranya seseorang untuk mentrasfer dan mengaplikasikan keterampilan dan pengetahuan tersebut dalam situasi yang baru.

Spencer and Spencer (1993:9), dikutip oleh Umi Narimawati, (2007:75) kompetensi adalah: ”Karakter sikap dan perilaku, atau kemauan dan kemampuan individual yang relatif stabil ketika menghadapi situasi dan tempat kerja yang terbentuk dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan konseptual”.

Dapat disimpulkan dari kedua pengertian diatas bahwa kompetensi adalah karakteristik dari suatu kemampuan seseorang yang dapat memotivasi diri dan di buktikan sehingga memunculkan suatu prestasi kerja.

**2.2.7. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Motivasi merupakan sebuah keahlian dalam mengarahkan karyawan pada tujuan organisasi agar mau bekerja dan berusaha sehingga keinginan para karyawan dan tujuan organisasi dapat tercapai. Motivasi seseorang melakukan suatu pekerjaan karena adanya suatu kebutuhan hidup yang harus dipenuhi. Kebutuhan ini dapat berupa kebutuhan ekonomis yaitu untuk memperoleh uang, sedangkan kebutuhan nonekonomis dapat diartikan sebagai kebutuhan untuk memperoleh penghargaan dan keinginan lebih maju. Dengan segala kebutuhan tersebut, seseorang dituntut untuk lebih giat dan aktif dalam bekerja, untuk mencapai hal ini diperlukan adanya motivasi dalam melakukan pekerjaan, karena dapat mendorong seseorang bekerja dan selalu berkeinginan untuk melanjutkan usahanya. Oleh karena itu jika pegawai yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi biasanya mempunyai kinerja yang tinggi pula. Suharto dan Cahyono (2005:65) dan Hakim (2006:345) menyebutkan ada salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor motivasi, dimana motivasi merupakan kondisi yang menggerakan seseorang berusaha untuk mencapai tujuan atau mencapai hasil yang diinginkan. Rivai (2004:129) menunjukan bahwa semakin kuat motivasi kerja, kinerja pegawai akan semakin tinggi. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan motivasi kerja pegawai akan memberikan peningkatan yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

Dalam hal ini dapat menentukan berupa variabel yang akan diukur :

1. **Variabel disiplin**
2. Pendisiplinan Preventif

Pendisiplinan yang bersifat preventif dengan indikator kepatuhan terhadap aturan yang berlaku, kesediaan melaksanakan tugas tanpa adanya paksaan. Selain itu indikator disiplin juga dapat dikur dari tingkat kehadiarn karyawan di tempat kerja serta tingkat semangat kerja karyawan.

1. Pendisiplinan Korektif

Indikator dari kedisiplinan korektif adalah adanya *punishment* atas pelanggaran. Ukuran dari dimensi ini adalah adanya sanksi atas pelanggaran yang dilakukan karyawan.

1. Pendisiplinan Progresif

Pendisiplina progresf diukur dengan adanya hukuman berupa lisan ataupun tertulis bahkan penurunan pangkat dan pemecatan bagi pelanggaran berulang.

1. **Veithzal Rivai (2007:360), menjelaskan aspek kompensasi sebagai berikut:**
2. 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.

1. Upah

Upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan.

1. Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan.

1. Kompensasi Tidak Langsung

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

1. **Menurut Spencer and Spencer ( 1993:34), dikutip oleh Umi Narimawati (2007:75) aspek Kompetensi individual dapat yaitu:**
2. Kompetensi intelektual adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan intelektual individu (dapat berupa pengetahuan, keterampilan, pemahaman profesional, pemahaman konseptual dan lain-lain) yang bersifat relatif stabil ketika menghadapi permasalahan di tempat kerja, yang dibentuk dari sinergi antara watak konsepdiri. Motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan konstektual. Spencer and Spencer (1993:34).
3. Kompetensi emosional adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan untuk menguasai diri dan memahami lingkungan secara objektif dan moralis sehingga pola emosinya relatif stabil dalam menghadapi permasalahan ditempat kerja, yang dibentuk dari sinergi antara watak konsepdiri. Motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan emosional. Spencer and Spencer (1993:35).
4. Kompetensi sosial adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan untuk membangun simpul-simpul kerja sama dengan orang lain yang relatif bersifat stabil ketika menghadapi permasalahan di tempat kerja yang terbentuk melalui sinergi antara watak, konsep diri motivasi internal serta kapasitas pengetahuan sosial konseptual. Spencer and Spencer (1993:36).

**IV. Aspek dalam prinsip motivasi kerja pegawai menurut mangkunegara (2007 : 100) adalah :**

1. Prinsip Partisipasi

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

1. Prinsip Komunikasi

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

1. Prinsip Mengakui Andil bawahan

Pemimpin mengakui bahwa bawahan ( pegawai ) mempunyai andil di dalam usaha pencapai tujuan. Dengan pengakuan tersebut, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

1. Prinsip Pendegelasian Wewenang

Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai bawahan untuksewaktu – waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang di lakukannya, akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.

1. Prinsip memberikan perhatian

Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai bawahan, akan memotivasi pegawai berkerjaapa yang diharapkan oleh pemimpin.

**V. Menurut Donelly, Gibson and Ivancevich dalam Rivai, ( 2005:15 ), Aspek Kinerja Karyawan meliputi :**

* + - 1. Kualitas Kerja
      2. Kuantitas Kerja
      3. Ketetapan Kerja
      4. Kehadiran
      5. Tanggung Jawab

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka dalam penelitian ini dapat memberikan gambaran tentang paradigma penelitian sebagai berikut :

**Disipilin**

* Preventif
* Korektif
* Progresif

Siagian (2002:305 )

Luthans (2006)

**Motivasi**

* Prinsip Partisipasi
* Prinsip komunikasi
* Prinsip Mengakui andil bawahan
* Prinsip pendegelasian Wewenang
* Prinsip memberikan perhatian

Mangkunegara

(2007 : 100)

**Kinerja Karyawan**

* Kualitas Kerja
* Kuantitas Kerja
* Ketetapan Kerja
* Kehadiran
* Tanggung Jawab

**Donelly, Gibson and Ivancevich dalam Rivai, ( 2005:15 )**

**Kompensasi**

* Gaji
* Upah
* Insentif
* Kompensi tidak langsung

Veithzal Rivai (2007:360**)**

Spencer(2003)

Rivai

(2004)

Spencer&Spencer (1993)

**Kompetensi**

* Kopetensi Intelektual
* Kopentesi emosional
* Kopetensi sosial

Spencer and Spencer ( 1993:34), dikutip oleh Umi Narimawati (2007:75)

**Gambar 2.1.**

**Kerangka Pemikiran**

**2.3. Hipotesis**

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran di atas, dengan didukung oleh beberapa teori yang relevan dari para ahli maka penulis menarik hipotesis sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh disiplin kerja, kompensasi dan kompetensi terhdap motivasi kerja baik secara parsial maupun secara simultan
2. Terdapat pengaruh pengaruh disiplin kerja, kompensasi dan kompetensi terhadap motivasi kerja pegawai serta dampak terhadap kinerja pegawai