

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Tinjauan Pustaka

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut (Arif Yusuf Hamali 2018, 2) menyatakan bahwa :

“Manajemen SDM merupakan suatu pendekatan yang strategis terhadap keterampilan, motivasi, pengembangan, dan manajemen pengorganisasian sumber daya”.

Menurut (Prasadja Ricardianto 2018, 15) menyatakan bahwa :

“Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga (goal) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat maksimal”.

Menurut (H. Suparyadi 2015, 2) menyatakan bahwa :

“Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu sistem yang bertujuan untuk mempengaruhi, sikap, perilaku, dan kinerja karyawan agar mampu memberikan kontribusi yang optimal dalam rangka mencapai sasaran-sasaran perusahaan”.

Menurut (Bray & Rue 2015, 2) mengatakan bahwa :

“Manajemen sumber daya manusia adalah desain aktivitas yang mencakup pengadaan dan pengkoordinasian sumber daya manusia”.

Menurut (Mangkunegara 2016, 7) mengatakan bahwa :

“MSDM merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi”.

2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut (Arif Yusuf Hamali 2018, 6) yaitu :

a. Perencanaan

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan itu menetapkan program kekaryawanan ini meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

c. Pengarahan dan pengadaan

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada karyawan, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Pengarahan dilakukan oleh pemimpin yang dengan kepimimpinannya akan memberi arahan kepada karyawan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik. Adapun pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk

mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

d. Pengendalian

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan karyawan agar mentaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terdapat penyimpangan diadakan tindakan perbaikan dan/atau penyempurnaan. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerja sama, dan menjaga situasi lingkungan kerja.

e. Pengembangan

Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan hendaknya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.

f. Kompensasi

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak, adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer.

g. Pengintegrasian

Pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Di satu pihak organisasi

memperoleh keberhasilan/keuntungan, sedangkan dilain pihak karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan cukup sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang berbeda.

h. Pemeliharaan

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

i. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan maka sulit terwujudnya tujuan yang maksimal. Kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan organisasi dan norma social.

j. Pemberhentian

Pemberhentian merupakan putusnya hubungan kerja seorang karyawan dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, atau sebab lainnya. Penerapan fungsi manajemen dengan sebaik-baiknya dalam mengelola karyawan akan mempermudah mewujudkan tujuan dan keberhasilan organisasi.

3. Pengembangan SDM

Menurut (Prasadjia Ricardianto 2018, 19) menyatakan bahwa:

- a. Kegunaan Pengembangan SDM bagi organisasi
 - Peningkatan produktivitas kerja organisasi
 - Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan
 - Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat
 - Meningkatkan semangat kerja dan komitmen organisasi
 - Mendorong sikap keterbukaan manajemen (manajemen partisipatif)
 - Memperlancar atau mengefektifkan jalannya komunikasi operasional
 - Penyelesaian konflik secara fungsional
- b. Kegunaan Pengembangan SDM bagi Pegawai
 - Keputusan lebih baik
 - Kemampuan menyelesaikan masalah
 - Internalisasi dan operasional faktor motivasional
 - Dorongan meningkatkan kemampuan kerja
 - Memperbesar rasa percaya diri
 - Tersedianya informasi tentang program pengembangan kemampuan
 - Meningkatkan kepuasan kerja
 - Meningkatkan pengakuan atas kemampuan individu
 - Memperbesar tekad untuk mandiri

4. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut (Arif Yusuf Hamali 2018, 15) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia mengandung empat tujuan sebagai berikut:

a. Tujuan sosial

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya. Organisasi atau perusahaan bisnis diharapkan dapat meningkatkan kualitas masyarakat dan membantu memecahkan masalah-masalah sosial. Implikasi dari tujuan sosial MSDM di perusahaan adalah ditambahkannya tanggung jawab sosial ke dalam tujuan perusahaan atau yang dikenal dengan *Corporate Social Responsibility (CSR)* seperti program kesehatan lingkungan, proyek perbaikan lingkungan, program pelatihan dan pengembangan (*Research & Development*), serta menyelenggarakan gerakan dan mesponsori berbagai kegiatan sosial.

Perusahaan merupakan bagian integrasi dari kehidupan masyarakat. Perusahaan akan menjadi efektif selama menjalankan aktivitas yang dibutuhkan masyarakat. Kontribusi perusahaan terhadap masyarakat mengindikasikan bahwa faktor di luar organisasi akan berpengaruh terhadap aktivitas dan kemajuan organisasi. Masyarakat mengharapkan perusahaan bisnis untuk menyediakan produk dan jasa yang diperlukan dengan tingkat harga yang wajar, bermutu, dan pengiriman yang tepat waktu. Masyarakat mengharapkan perusahaan bisnis mematuhi nilai dan normal sosial. Masyarakat menginginkan setiap perusahaan bisnis dapat menyerap dan mendayagunakan sumber daya manusia yang ada, dan pada

akhirnya masyarakat mengkehendaki agar setiap karyawan diperlakukan secara adil dan bijaksana.

b. Tujuan Organisasional

Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi untuk mencapai tujuannya. Divisi sumber daya manusia meningkatkan efektivitas organisasional dengan cara-cara sebagai berikut:

- Menyediakan tenaga kerja yang terlatih dan bermotivasi tinggi.
- Mendayagunakan tenaga kerja secara efisien dan efektif.
- Mengembangkan kualitas kerja dengan membuka kesempatan bagi terwujudnya aktualisasi diri karyawan.
- Menyediakan kesempatan kerja yang sama bagi setiap orang, lingkungan kerja sehat dan aman, serta memberikan perlindungan terhadap hak-hak karyawan.
- Mensosialisasikan kebijakan sumber daya manusia kepada semua karyawan.

Kunci kelangsungan hidup organisasi terletak pada efektivitas organisasi dalam membina dan memanfaatkan keahlian karyawan dengan berusaha meminimalkan kelemahan karyawan. Efektivitas organisasional bergantung pada efektivitas sumber daya manusianya, tanpa adanya tenaga kerja yang kompeten, suatu organisasi atau perusahaan akan berjalan biasa-biasa saja, walaupun organisasi itu mampu bertahan.

c. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi divisi sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Divisi sumber daya manusia harus meningkatkan pengelolaan sumber daya manusia dengan cara memberikan konsultasi yang baik. Divisi sumber daya manusia semakin dituntut untuk mampu menyediakan program-program rekrutmen dan pelatihan ketenagakerjaan. Divisi sumber daya manusia harus mampu berfungsi sebagai penguji realitas ketika para manajer lini mengajukan gagasan dan arah yang baru.

d. Tujuan Individual

Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak dicapai melalui aktivitasnya dalam organisasi. Karyawan akan keluar dari perusahaan apabila tujuan pribadi dan tujuan organisasi tidak harmonis. Konflik antar tujuan organisasi dapat menyebabkan kinerja karyawan rendah, ketidakhadiran, bahkan sabotase. Perusahaan diharapkan bisa memuaskan kebutuhan para karyawan yang terkait dengan pekerjaan. Karyawan akan bekerja efektif apabila tujuan pribadinya dalam bekerja tercapai. Aktivitas sumber daya manusia haruslah terfokus pada pencapaian keharmonisan antara pengetahuan, kemampuan, kebutuhan, dan minat karyawan dengan persyaratan pekerjaan dan imbalan yang ditawarkan oleh perusahaan.

5. Kompensasi

a. Pengertian Kompensasi

Menurut (Arif Yusuf Hamali 2018, 78) menyatakan bahwa :

“Kompensasi dimaksudkan sebagai balas jasa (*reward*) perusahaan terhadap pengorbanan waktu, tenaga, dan pikiran yang telah diberikan karyawan kepada perusahaan”.

Menurut (kreitner dan kinicki 2018, 109) menyatakan bahwa:

“Kompensasi adalah insentif moneter yang terikat pada hasil atau pencapaian”.

Menurut H. Suparyadi (2015, 271) menyatakan bahwa:

“Kompensasi adalah keseluruhan imbalan yang diterima oleh karyawan sebagai penghargaan atas kontribusi yang diberikannya kepada organisasi, baik yang bersifat finansial maupun nonfinansial”.

Menurut (Byars & Rue 2015, 152) menyatakan bahwa:

“Kompensasi adalah seluruh *extrinsic rewards* (imbalan yang dikontrol dan didistribusikan secara langsung oleh organisasi dan sifatnya berwujud) yang diterima oleh karyawan dalam bentuk upah atau gaji, insentif atau bonus, dan beberapa tunjangan (*benefits*)”.

Menurut (J. Long 2016, 219) menyatakan bahwa:

“Kompensasi adalah bagian dari sistem *reward* yang hanya berkaitan dengan bagian ekonomi, tapi sejak adanya keyakinan bahwa perilaku individual dipengaruhi oleh sistem dalam spectrum yang lebih luas maka sistem kompensasi tidak dapat terpisah dari keseluruhan sistem *reward* yang disediakan oleh organisasi”.

b. Dimensi Kompensasi

Menurut (Mondy 2018, 110) adalah sebagai berikut:

1. Kompensasi Finansial
 - a. Langsung: upah, gaji, komisi, dan bonus.

- b. Tidak langsung (tunjangan): tunjangan wajib (jaminan sosial, tunjangan pengangguran, ganti rugi karyawan, cuti keluarga dan pengobatan) dan tunjangan tidak wajib (perawatan kesehatan, asuransi jiwa, rancangan pensiun dan layanan karyawan).

2. Kompensasi Non Finansial

- a. Pekerjaan: variasi keterampilan, signifikansi tugas, tugas-tugas yang menarik, tantangan, tanggung jawab, pengakuan dan rasa pencapaian.
- b. Lingkungan kerja (kebijakan yang baik, manajer yang berkemampuan, karyawan yang berkompeten, rekan kerja yang menyenangkan, simbol status yang pantas dan kondisi kerja). Dan fleksibilitas tempat kerja (waktu yang fleksibel, pembagian jabatan, kerja paruh-waktu, lebih banyak kerja, lebih sedikit jam, kebijakan-kebijakan yang sehat, pengawasan yang kompeten, kerabat yang menyenangkan, lingkungan kerja yang nyaman).

c. Fungsi Kompensasi

Menurut (Samsuddin 2016, 225) adalah sebagai berikut:

1. Pengalokasian SDM secara Efisien

Fungsi ini menunjukkan pemberian kompensasi bagi pegawai yang berprestasi akan mendorong mereka untuk bekerja dengan lebih baik.

2. Penggunaan SDM secara lebih Efisien dan Efektif

Dengan pemberian kompensasi kepada pegawai mengandung implikasi bahwa pegawai akan menggunakan tenaga pegawai tersebut dengan seefisien dan seefektif mungkin.

3. Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi

Sistem pemberian kompensasi dapat membantu stabilitas pegawai dan mendorong pertumbuhan ekonomi Negara secara keseluruhan.

d. Tujuan Kompensasi

Menurut (Prasadja Ricardianto (2018, 111) adalah sebagai berikut:

1. Memperoleh karyawan yang memenuhi persyaratan

Sistem balas jasa yang baik merupakan faktor penarik masuknya karyawan *qualified* dan sebaliknya sistem balas jasa yang buruk dapat mengakibatkan keluarnya karyawan yang *qualified*.

2. Menjamin keadilan

Perusahaan memberikan balas jasa yang sesuai untuk hasil karya atau prestasi kerja yang diberikan pada perusahaan.

3. Menghargai perilaku yang diinginkan

Bila karyawan berperilaku sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan maka penilaian kinerja yang diberikan akan lebih baik daripada karyawan yang berperilaku kurang sesuai dengan harapan perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas, tujuan sistem balas jasa secara umum adalah untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi Sumber Daya Manusia berkualitas dapat tercapai.

E. Jenis Kompensasi

Menurut (H. Suparyadi 2015, 272) terdiri dari dua macam yaitu, sebagai berikut :

1. Kompensasi Langsung

Kompensasi langsung merupakan imbalan yang diberikan kepada karyawan selama karyawan tersebut masih aktif melaksanakan tugas atau pekerjaan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Kompensasi langsung dapat dibedakan menjadi dua macam, yaitu kompensasi finansial dan nonfinansial.

a. Kompensasi Finansial

- Gaji adalah sejumlah uang yang diberikan kepada karyawan secara tetap sebagai balas jasa atas kontribusinya kepada organisasi atau perusahaan, yaitu dengan melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Didalam gaji ini sudah termasuk kompensasi atas lamanya seorang karyawan mengabdikan di organisasi atau perusahaan. Artinya adalah bahwa dua orang karyawan yang melakukan pekerjaan yang sama, tetapi penerimaan gajinya dapat berbeda karena mereka berbeda dalam hal lamanya mengabdikan (masa kerja) di organisasi atau perusahaan tersebut.
- Upah
Upah adalah imbalan finansial yang diberikan secara langsung kepada karyawan yang didasarkan pada jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan, atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Berbeda dengan gaji yang besarnya diberikan secara tetap, besarnya upah dapat berubah-ubah tergantung pada keluaran yang

dihasilkan oleh karyawan tersebut. Dalam upah ini termasuk pula upah yang diberikan kepada karyawan yang sudah menerima gaji, tetapi mereka juga melakukan kerja lembur atau *overtime*.

- Tunjangan

Tunjangan merupakan kompensasi yang diberikan kepada karyawan tertentu sebagai imbalan atas pengorbanannya sebagai tuntutan pekerjaan yang melebihi karyawan lain, baik pikiran, tenaga, dan psikologis. Tunjangan ini terdiri dari tunjangan jabatan, tunjangan fungsional, tunjangan istri, dan tunjangan anak.

- Insentif

Insentif merupakan imbalan finansial yang diberikan secara langsung kepada karyawan yang kinerjanya melebihi standard yang ditentukan. Insentif juga diberikan kepada karyawan yang melaksanakan pekerjaan dengan potensi risiko cukup tinggi, misalnya kemungkinan terjadi gangguan kesehatan yang disebabkan oleh pekerjaan itu (contoh, petugas dibagian radiologi di rumah sakit, petugas bagian arsip, dan lain-lain), karyawan yang melaksanakan tugas khusus (diluar tugas rutin), dan lain-lain.

b. Kompensasi Nonfinansial

Kompensasi nonfinansial merupakan imbalan dalam bentuk fasilitas yang diberikan kepada karyawan selama mereka aktif melaksanakan

tugas atau pekerjaan dalam organisasi atau perusahaan. Kompensasi nonfinansial diberikan sebagai imbalan kepada karyawan tertentu atau seluruh karyawan, seperti mobil atau bus dinas, perumahan atau mess, balai kesehatan perusahaan atau asuransi tenaga kerja, atau saham.

2. Kompensasi Tidak Langsung

Kompensasi tidak langsung merupakan imbalan yang diberikan kepada karyawan yang sudah mengakhiri masa baktinya di organisasi atau perusahaan karena pesiun atau meninggal dunia, sebagai penghargaan atas jasa-jasa karyawan tersebut selama mengabdikan di organisasi atau perusahaan. Kompensasi tidak langsung dapat dibedakan menjadi dua macam, yaitu:

a. Kompensasi Finansial

- Pensiun penuh

Kompensasi finansial tidak langsung yang berupa uang pensiun diberikan kepada karyawan yang diberhentikan dari pekerjaannya karena telah mencapai batas usia pensiun maksimal. Uang pensiun ini biasanya diberikan sampai karyawan bersangkutan meninggal dunia.

- Pensiun dini

Kompensasi finansial tidak langsung yang diberikan kepada mereka yang pensiun dini dengan masa kerja minimal tertentu, jumlahnya lebih kecil daripada kompensasi yang diberikan kepada mereka yang pensiun penuh.

- **Pesangon**

Pesangon merupakan kompensasi yang diberikan kepada karyawan yang diberhentikan dari pekerjaannya karena melakukan suatu pelanggaran yang berdasarkan peraturan yang berlaku dapat dikenai sanksi pemecatan. Berbeda dengan pensiun, uang pesangon hanya diberikan satu kali, yaitu bersamaan dengan diberhENTIKANNYA karyawan tersebut dari organisasi atau perusahaan, dan besarnya sesuai dengan ketentuan masing-masing perusahaan.

- **Pensiun janda/duda**

Pensiun janda/duda diberikan kepada janda/duda dari karyawan/karyawati yang diberhentikan dari pekerjaan karena meninggal dunia. Besarnya kompensasi pensiun janda/duda didasarkan pada peraturan pemerintah atau organisasi yang bersangkutan.

b. **Kompensasi Nonfinansial**

Kompensasi Nonfinansial tidak langsung diberikan kepada mereka yang pensiun penuh atau pensiun dini, yaitu berupa asuransi kesehatan.

6. Motivasi

a. Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan, daya penggerak atau kekuatan yang menyebabkan suatu tindakan

atau perbuatan. Kata *move*, dalam bahasa Inggris, sering disepadankan dengan *motivation* yang berarti pemberian motif, penimbulkan motif, atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Motivasi merupakan suatu dorongan yang membuat orang bertindak atau berperilaku dengan cara-cara motivasi yang mengacu pada sebab munculnya sebuah perilaku, seperti faktor-faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu. Motivasi dapat diartikan sebagai kehendak untuk mencapai status, kekuasaan dan pengakuan yang lebih tinggi bagi setiap individu. Motivasi justru dapat dilihat sebagai basis untuk mencapai sukses pada berbagai segi kehidupan melalui peningkatan kemampuan dan kemauan

Selain itu motivasi dapat diartikan sebagai keadaan yang memberikan energi, mendorong kegiatan atau *moves*, mengarah dan menyalurkan perilaku ke arah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan.

Menurut (Frederick Herzberg 2014, 171) mengatakan bahwa :

“Motivasi adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang”.

Menurut (Irham Fahmi 2016, 88) mengatakan bahwa :

“Motivasi merupakan aktifitas perilaku yang bekerja dalam usaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diinginkan. Pikiran bahwa alam bawah sadar mampu membaca isi pikiran orang lain, sehingga tahun kepribadian, perasaan, kejujuran, niat buruk

orang lain yang pernah anda temui, Gerak-gerik dan berbagai reaksi yang dimiliki oleh orang lain selalu menjadi bahan perhatian terutama suatu reaksi yang bersifat berbeda dari biasanya. Dan ini dianggap sebagai komunikasi ungkapan atau *body language* yang harus dimengerti oleh pihak lain”.

Berdasarkan pengertian-pengertian diatas dapat di simpulkan motivasi adalah sebagai suatu tindakan untuk mempengaruhi orang lain agar berperilaku secara teratur. Motivasi merupakan tugas bagi manajer untuk mempengaruhi orang lain (karyawan) dalam suatu perusahaan. Dari uraian diatas dapat disimpulkan motivasi dapat bersumber dari dalam diri seseorang (pekerja) yang berupa kesadaran mengenai pentingnya manfaat pekerjaan yang dilaksanakannya, dan juga dapat bersumber dari luar diri pekerja.

b. Teori Motivasi

Ada beberapa macam teori motivasi :

Hierarki Teori Kebutuhan (*Hierarchical of Needs Thry*) Teori motivasi Maslow dinamakan, “*A theory of human motivation*”. Teori ini mengikuti teori jamak, yakni seorang berperilaku atau bekerja karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhan. kebutuhan yang diinginkan seseorang berjenjang, artinya bila kebutuhan yang pertama telah terpenuhi, maka kebutuhan tingkat kedua akan menjadi yang utama. Selanjutnya jika kebutuhan tingkat kedua telah terpenuhi, maka muncul kebutuhan tingkat ketiga dan seterusnya sampai tingkat kebutuhan kelima.

Dasar dari teori ini adalah :

- 1) Manusia adalah makhluk yang berkeinginan, ia selalu menginginkan lebih banyak. Keinginan ini terus menerus dan hanya akan berhenti bila akhir hayat tiba.
- 2) Suatu kebutuhan yang telah dipuaskan tidak menjadi alat motivasi bagi pelakunya; hanya kebutuhan yang belum terpenuhi yang menjadi alat motivasi.

Kebutuhan manusia itu bertingkat-tingkat (hierarchy) sebagai berikut :

1. *Physiological needs*

Physiological needs (kebutuhan fisik = biologis) yaitu kebutuhan yang diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup seseorang, seperti makan, minum, udara, perumahan dan lain-lain. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan fisik ini merangsang seseorang berperilaku dan bekerja giat. Kebutuhan fisik ini termasuk kebutuhan utama, tetapi merupakan tingkat kebutuhan yang bobotnya paling rendah.

2. *Safety and security needs*

Safety and security needs (keamanan dan keselamatan) adalah kebutuhan akan keamanan dari ancaman, yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melakukan pekerjaan.

Kebutuhan ini mengarah kepada dua bentuk, yaitu :

- a. Kebutuhan akan keamanan dan keselamatan jiwa di tempat pekerjaan pada saat mengerjakan pekerjaan di waktu jam-jam kerja. Para pekerja membutuhkan alat pelindung seperti masker bagi tukang las yang diberikan oleh manajer. Dalam arti luas, setiap orang membutuhkan keamanan dan keselamatan jiwanya di mana pun ia berada.
- b. Kebutuhan akan keamanan harta di tempat pekerjaan pada waktu jam-jam kerja, misalnya motor yang disimpan jangan sampai hilang. Pentingnya memuaskan kebutuhan ini jelas terlihat pada organisasi modern, tempat pimpinan organisasi mengutamakan keamanan dan keselamatan dengan mempergunakan alat-alat canggih atau pengawalan. Bentuk lain dari pemuasan kebutuhan ini dengan memberikan perlindungan asuransi kepada para karyawan.

3. *Affiliation or acceptance needs (belongingness)*

Affiliation or acceptance needs (belongingness)

adalah kebutuhan social, teman, dicintai dan mencintai serta diterima dalam pergaulan kelompok karyawan dan lingkungannya. Manusia pada dasarnya selalu ingin hidup

berkelompok dan tidak seorang pun manusia ingin hidup menyendiri di tempat terpencil. Karena manusia adalah makhluk social, sudah jelas ia menginginkan kebutuhan-kebutuhan social yang terdiri dari empat kelompok, yaitu :

- a. Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan ia hidup dan bekerja (*sense of belonging*).
- b. Kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting (*sense of importance*). Serendah-rendahnya pendidikan dan kedudukan seseorang ia tetap merasa dirinya penting. Karena itu dalam memotivasi bawahan pimpinan harus dapat melakukan tindakan yang menimbulkan kesan bahwa tenaga mereka diperlukan dalam proses pencapaian tujuan perusahaan.
- c. Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal (*sense of achievements*). Setiap orang senang akan kemajuan dan tidak seorang pun yang menyenangi kegagalan. Kemajuan di segala bidang merupakan keinginan dan kebutuhan yang menjadi idaman setiap orang.
- d. Kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*). Setiap karyawan akan merasa senang, jika ia dikutsertakan dalam berbagai kegiatan perusahaan dalam arti diberi kesempatan untuk

mengemukakan saran-saran, pendapat-pendapatnya kepada pimpinan mereka.

4. Esteem or status needs

Esteem or status needs adalah kebutuhan akan penghargaan diri, pengakuan serta penghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat lingkungannya. Idealnya prestise timbul karena adanya prestasi, tetapi tidak selamanya demikian. Akan tetapi perlu diperhatikan oleh pimpinan bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang dalam masyarakat atau posisi seseorang dalam suatu perusahaan maka semakin tinggi pula prestisenya. *Prestise* dan status dimanifestasikan oleh banyak hal yang digunakan sebagai simbol status. Misalnya : meja dan kursi yang istimewa, memakai dasi untuk membedakan seorang pimpinan dengan anak buahnya dan lain-lainnya.

5. Self actualization

Self actualization adalah kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kecakapan, kemampuan, ketrampilan dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan atau luar biasa yang sulit dicapai orang lain. Kebutuhan ini merupakan realisasi lengkap potensi seseorang secara penuh. Keinginan seseorang untuk mencapai kebutuhan sepenuhnya dapat

berbeda satu dengan lainnya. Pemenuhan kebutuhan ini dapat dilakukan oleh para pimpinan perusahaan dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan. Kebutuhan aktualisasi diri berbeda dengan kebutuhan lain dalam dua hal, yaitu :

- a. Kebutuhan aktualisasi diri tidak dapat dipenuhi dari luar. Pemenuhannya hanya berdasarkan keinginan atas usaha individu itu sendiri.
- b. Aktualisasi diri berhubungan dengan pertumbuhan seorang individu. Kebutuhan ini berlangsung terus-menerus terutama sejalan dengan meningkatkan jenjang karier seorang individu.

Maslow's *Need Hierarchy Theory* ini mempunyai kebaikan dan kelemahan-kelemahan, sebagai berikut :

Kebaikannya :

- 1) Teori ini memberikan informasi bahwa kebutuhan manusia itu jamak (material dan non material) dan bobotnya bertingkat-tingkat pula.
- 2) Manajer mengetahui bahwa seseorang berperilaku atau bekerja adalah untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan (material dan non material) yang akan memberikan kepuasan baginya.

- 3) Kebutuhan manusia itu berjenjang sesuai dengan kedudukan atau social ekonominya. Seorang yang berkedudukan rendah (social ekonomi lemah) cenderung dimotivasi oleh material, sedang orang yang berkedudukan tinggi cenderung dimotivasi oleh nonmaterial.
- 4) Manajer akan lebih mudah memberikan alat motivasi yang paling sesuai untuk merangsang semangat bekerja bawahannya.

c. Pandangan tentang Motivasi

Terdapat berbagai macam pandangan tentang motivasi, diantaranya :

- 1) Model Tradisional, model ini mengisyaratkan bahwa manajer menentukan bagaimana pekerjaan-pekerjaan harus dilakukan dan digunakannya sistem pengupahan insentif untuk memotivasi para pekerja. Lebih banyak berproduksi, lebih banyak menerima penghasilan. Model ini menganggap bahwa “para pekerja pada dasarnya malas dan hanya dapat dimotivasi dengan penghargaan berwujud uang”.
- 2) Model Hubungan, manusiawi kontak -kontak sosial pegawai pada pekerjaannya merupakan hal penting, bahwa kebosanan dan tugas-tugas yang bersifat pengulangan adalah faktor-faktor pengurang motivasi. Manajer dapat memotivasi bawahan

melalui pemenuhan kebutuhan – kebutuhan sosial mereka dan membuat mereka merasa berguna dan penting. Semisal, para karyawan diberi berbagai kebebasan untuk membuat keputusan sendiri dalam pekerjaannya.

- 3) Model SDM, model ini menyatakan bahwa para karyawan dimotivasi oleh banyak faktor, tidak hanya uang atau keinginan untuk mencapai kepuasan, tetapi juga kebutuhan untuk berprestasi dan memperoleh pekerjaan yang berarti. Mereka beralasan bahwa kebanyakan orang telah dimotivasi untuk melakukan pekerjaan secara baik dan bahwa mereka tidak secara otomatis melihat pekerjaan sebagai sesuatu yang tidak dapat menyenangkan. Mereka mengemukakan bahwa para karyawan lebih menyukai pemenuhan kepuasan dari suatu prestasi kerja yang baik. Jadi, para karyawan dapat diberi tanggung jawab yang lebih besar untuk pembuatan keputusan – keputusan dan pelaksanaan tugas – tugas.

d. Sumber Motivasi

Sumber motivasi digolongkan menjadi dua, yaitu sumber motivasi dari dalam diri (intrinsik) dan sumber motivasi dari luar (ekstrinsik). Motivasi Intrinsik Yang dimaksud dengan motivasi intrinsik adalah motif-motif yang menjadi aktif atau berfungsinya tidak perlu.

Di lingkungan suatu organisasi atau perusahaan kecenderungan penggunaan motivasi ekstrinsik lebih dominan daripada motivasi intrinsik. Kondisi ini disebabkan tidak mudah untuk menumbuhkan kesadaran dari dalam diri karyawan, sementara kondisi kerja disekitarnya lebih banyak menggiringnya pada mendapatkan kepuasan kerja yang hanya dapat dipenuhi dari luar dirinya.

7. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Pengertian kinerja menurut (Mathis dan Jackson 2017, 48) menyatakan bahwa:

“Kinerja pada dasarnya adalah hal-hal yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai dalam mengembangkan kinerjanya”.

Definisi kinerja menurut (Prasadja Ricardianto 2018, 67) yaitu :

“Kinerja atau *Performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi”.

Menurut (Wexley dan Yukl 2016, 484) menyatakan bahwa :

“Kinerja merupakan implementasi dari teori keseimbangan yang mengatakan bahwa seseorang akan menunjukkan prestasi yang optimal bila ia mendapatkan manfaat (*benefit*) dan terdapat rangsangan (*inducement*) dalam pekerjaannya secara adil dan masuk akal (*reasonable*)”.

b. Dimensi Kinerja

Menurut (Bernardin & Russel 2018, 69) berpendapat, *a way of measuring the contribution of individualis to their organization* yaitu untuk mengukur kinerja karyawan dapat digunakan beberapa kriteria kinerja, antara lain adalah :

1. Kualitas (*Quality*) merupakan tingkatan dimana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati sempurna.
2. Kuantitas (*Quantity*) merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu (*Timeliness*) merupakan dimana kegiatan tersebut dapat diselesaikan, atau suatu hasil produksi dapat dicapai, pada permulaan waktu yang ditetapkan bersamaan koordinasi dengan hasil produk yang lain dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan-kegiatan lain.
4. Efektivitas biaya (*Cost effectiveness*) merupakan tingkatan dimana sumber daya organisasi, seperti manusia, keuangan, teknologi, bahan baku dapat dimaksimalkan dalam arti untuk memperoleh keuntungan yang paling tinggi atau mengurangi kerugian yang timbul dari setiap unit atau contoh penggunaan dari suatu sumber data yang ada.

c. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja menurut (Sedarmayanti 2017, 286) menyatakan bahwa terdapat beberapa aspek pengukuran kinerja, yaitu:

1. Produktivitas: kemampuan dalam menghasilkan produk dan jasa
2. Kualitas: memproduksi barang dan jasa dengan memenuhi standar kualitas
3. Ketepatan waktu: waktu yang diperlukan dalam menghasilkan produk barang dan jasa

4. Putaran waktu: waktu yang di butuhkan dalam setiap proses perubahan barang dan jasa, kemudian sampai kepada konsumen.
5. Penggunaan sumber daya dan biaya: sumber daya yang diperlukan dalam menghasilkan produk barang dan jasa, serta biaya yang diperlukan.

Selain itu, menurut (Wirawan 2015, 69) menyatakan beberapa kriteria untuk mengukur kinerja, yaitu:

1. Kuantitatif (seberapa banyak)

Ukuran kuantitatif merupakan ukuran yang paling mudah untuk disusun dan diukur, yaitu hanya dengan menghitung seberapa banyak unit keluaran kinerja harus dicapai dalam kurun waktu tertentu.

2. Kualitatif

Melukis seberapa baik atau seberapa lengkap hasil harus dicapai. Kriteria ini antara lain mengemukakan akurasi, presisi, penampilan, kemanfaatan atau efektivitas. Standar kualitas dapat diekspresikan sebagai tingkat kesalahan seperti jumlah atau persentase kesalahan yang diperbolehkan per unit hasil kerja.

3. Ketepatan waktu pelaksanaan tugas atau penyelesaian

Kriteria yang menentukan keterbatasan waktu untuk memproduksi suatu produk, membuat sesuatu atau melayani sesuatu. Kriteria ini menjawab pertanyaan seperti kapan, berapa cepat, atau dalam periode apa.

4. Efektivitas penggunaan sumber organisasi

Efektivitas penggunaan sumber organisasi dijadikan indikator jika untuk mengerjakan pekerjaan disyaratkan menggunakan jumlah sumber tertentu. Contoh: biaya perjalanan tidak melebihi 5% perjalanan tahun lalu.

5. Cara melakukan pekerjaan

Digunakan sebagai standard kinerja jika kontak personal, sikap personal, atau perilaku karyawan merupakan faktor penentu keberhasilan melaksanakan pekerjaan misalnya membantu pelanggan dan menjelaskan produk dengan sabar.

6. Efek atas suatu upaya

Pengukuran yang di ekspresikan akibat akhir yang diharapkan akan diperoleh dengan bekerja. Standar jenis ini menggunakan kata-kata sehingga dan agar supaya yang digunakan jika hasilnya tidak dapat dikualifikasikan. Contoh mematikan lampu dan ac ketika meninggalkan ruang kerja sehingga biaya listrik dapat dihemat.

7. Metode melaksanakan tugas

Standar yang digunakan jika ada undang-undang, kebijakan, prosedur, standard, metode, dan peraturan untuk menyelesaikan tugas atau jika cara pengecualian ditentukan tidak dapat diterima, misalnya: pemeriksaan orang yang diduga melakukan tindak pidana hanya dapat dimulai jika ia di damping pengacara.

8. Standar sejarah

Standar yang menyatakan hubungan antara standar masa lalu dengan masa sekarang. Standar masa sekarang dinyatakan lebih tinggi atau lebih rendah daripada standar masa lalu dalam pengertian kuantitas dan kualitas.

9. Standar nol atau absolut

Standar yang menyatakan tidak akan terjadi sesuatu. Standar ini dipakai jika tidak ada alternatif lain, misalnya: tidak ada keluhan dari pelanggan mengenai pelayanan yang diberikan.

d. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut (Milkovich dan Boudreau 2017, 51) mengemukakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu sebagai berikut:

1. Kemampuan (*ability*), artinya kapasitas seorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan keseluruhan orang individu yang pada dasarnya tersusun dari dua perangkat faktor:
 - a. Kemampuan fisik (*ability*), yaitu kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecekatan, kekuatan, dan keterampilan, berupa faktor kekuatan dinamis, kekuatan tubuh, kekuatan statik, keluwesan ekstent, keluwesan dinamis, koordinasi tubuh, keseimbangan dan stamina.
 - b. Kemampuan mental/intelektual, yaitu kemampu yang diperlukan untuk kegiatan intelektual, seperti kecerdasan *numeric*, pemahaman *verbal*,

kecepatan *percetual*, penalaran induktif, penalaran deduktif, visualisasi ruang dan ingatan.

2. Motivasi (*motivation*), artinya kesediaan untuk mengeluarkan tingkat yang tinggi kearah tujuan perusahaan yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi suatu kebutuhan individual.
3. Peluang (*opportunity*), berkaitan dengan peluang-peluang yang dimiliki oleh pegawai yang bersangkutan karena adanya halangan yang akan menjadi rintangan dalam bekerja. Peluang ini meliputi dukungan lingkungan kerja, dukungan peralatan kerja, ketersediaan bahan dan suplai yang memadai, kondisi kerja yang mendukung rekan kerja yang membantu, aturan dan prosedur yang mendukung cukup informasi untuk mengambil keputusan, dan waktu kerja yang memadai untuk bekerja dengan baik.

B. Penelitian Terdahulu

Pembahasan ini penulis menyertakan jurnal guna mendukung penelitian mengenai pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Chandra Karya Sukses.

TABEL II.1

PENELITIAN TERDAHULU

No	Nama	Judul	Hasil	Persamaan	Perbedaan
1.	Catherine Nathania (2016)	Pengaruh Kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PD.Damai Motor Lampung	Variable bebas yaitu kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variable terikat yaitu kinerja karyawan	Persamaan pada variable yang terikat yaitu kompensasi dan kinerja karyawan	Perbedaan variable Motivasi
2	Anissa Pratiwi (2014)	Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PT.Telekomunikasi indonesia. Tbk Wilayah Pekalongan	Variable Bebas Motivasi menjadi indikator atau pengaruh yang besar terhadap Kinerja Kerja Pegawai .	Persamaan Pada Variable Bebas Motivasi dan Variable Terikat Kinerja	Perbedaan Variable kompensasi

3	Nurul Iksan Sahlan	Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan	Variable Bebas Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Kompensasi menjadi indikator atau pengaruh yang besar terhadap Kinerja Karyawan	Persamaan Pada Variable Bebas Kompensasi dan Variable Terikat Kinerja Karyawan	Perbedaan Variabel Motivasi
---	--------------------	--	---	--	-----------------------------

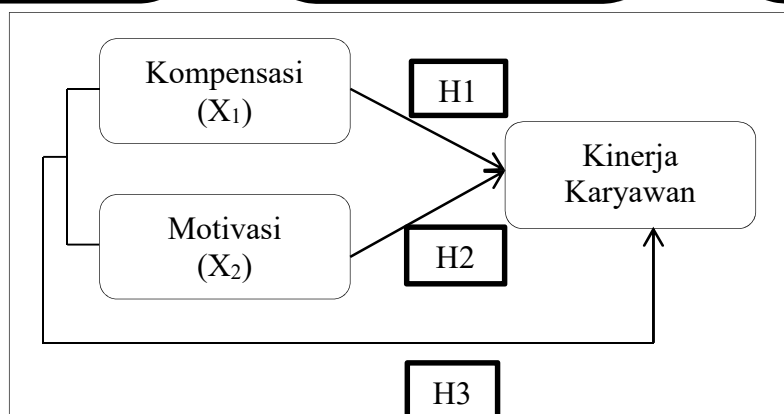
Sumber : Penelitian Terdahulu

C. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan tinjauan landasan teori dan penelitian terdahulu, maka dapat disusun kerangka pemikiran sebagai berikut:

TABEL II.2

KERANGKA PEMIKIRAN



D. Hipotesis

Menurut (Sugiyono 2017, 63) menyatakan bahwa :

“Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan”.

Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban empiris.

Berdasarkan kerangka pemikiran, penelitian dapat dirumuskan hipotesis yang sesuai dengan rumusan masalah yang ada, yaitu sebagai berikut:

1. H1 = Diduga kompensasi (X_1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).
2. H2 = Diduga motivasi (X_2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).
3. H3 = Diduga kompensasi (X_1) dan motivasi (X_2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).