

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Gambaran Umum Teori

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya atau tenaga kerja yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama. Dimana prosesnya mencakup proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian terhadap pengadaan seleksi, tes penyaringan, pelatihan, penempatan, pemberian kompensasi, pengembangan, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian atau pemensiunan sumber daya manusia dari organisasi.

Menurut (Wilson Bangun 2012, 6) mendefinisikan sumber daya manusia :

“sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, penggerakan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisah tenaga kerja untuk mencapai tujuan organisasi”.

Adapun pengertian manajemen sumber daya manusia menurut (Marwansyah 2010, 3) yang mengatakan bahwa:

“Manajemen Sumber Daya Manusia adalah dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja dan hubungan industrial”.

Menurut (Sutrino 2013, 7) mengatakan bahwa :

“Manajemen sumber daya manusia sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu”.

b. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan MSDM ialah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam organisasi melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial. Tujuan MSDM bervariasi antara satu organisasi perusahaan dan organisasi perusahaan lain tergantung tingkat perkembangan organisasi. Tujuan MSDM menurut Sunarto, antara lain :

1. Memperoleh dan mempertahankan tenaga kerja yang terampil, memiliki motivasi tinggi dan dapat dipercaya bagi organisasi.
2. Meningkatkan dan memperbaiki kualitas tenaga kerja dalam organisasi yang diukur dari kontribusi, kemampuan dan kecakapan dalam melaksanakan operasional pekerjaan.
3. Mengembangkan sistem kerja yang baik secara prosedur dalam perekrutan dan seleksi calon karyawan. Prosedur perekrutan

dan seleksi dilakukan secara teliti dengan sistem kompensasi dan insentif yang tergantung pada kinerja tiap karyawan. Hal tersebut juga ditunjang oleh pengembangan manajemen serta aktivitas pelatihan yang terkait dengan kebutuhan organisasi.

4. Memiliki komitmen tinggi akan karyawan dan menjadikan karyawan sebagai stakeholder dalam organisasi yang bernilai dan berperan dalam pengembangan iklim kerjasama membentuk kepercayaan bersama.
5. Menciptakan lingkungan kerjasama tim yang fleksibel dan terus berkembang.
6. Menyeimbangkan dan menyelaraskan keperluan masing-masing stakeholder.
7. Menghargai elemen sumber daya manusia berdasarkan prestasi yang telah dicapai
8. Meningkatkan kesejahteraan para karyawan baik secara fisik maupun mental.
9. Menciptakan iklim yang harmonis dan produktif yang terbentuk antara manajemen dan karyawan.
10. Menyediakan kesempatan yang merata bagi seluruh elemen sumber daya manusia.
11. Melakukan pendekatan yang humanis dalam proses pengelolaan karyawan yang berlandaskan keadilan, perhatian, dan transparansi.

12. Mengelola tenaga kerja dan mempertimbangkan perbedaan kebutuhan (baik primer sekunder tersier) dan keinginan individu dan kelompok yang difasilitasi dalam penyampaian aspirasi.

c. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi-fungsi manajerial menurut George R Terry, yang mencakup :

1) Perencanaan (*Planning*)

Semua orang menyadari bahwa perencanaan merupakan bagian terpenting dalam proses manajemen. Oleh karena itu, perencanaan ini menyita waktu banyak dalam proses manajemen. Untuk manajer sumber daya manusia, perencanaan berarti penentuan program karyawan (sumber daya manusia) dalam rangka membantu tercapainya sasaran atau tujuan organisasi itu. Dengan kata lain mengatur orang-orang yang akan menangani tugas-tugas yang dibebankan orang-orang yang akan menangani tugas-tugas yang dibebankan kepada masing-masing orang dalam rangka mencapai tugas organisasi.

2) Perorganisasian (*Organizing*)

Apabila serangkaian kegiatan telah disusun dalam rangka mencapai tujuan organisasi, maka untuk pelaksanaan atau

implementasi kegiatan tersebut harus diorganisasikan. Organisasi sebagai alat untuk mencapai tujuan secara efektif, oleh sebab itu dalam fungsi organisasi harus terlihat pembagian tugas dan tanggung jawab orang-orang atau karyawan yang akan melakukan kegiatan masing-masing.

3) Pengarahan (*Directing*)

Agar pelaksanaan kegiatan tersebut dapat berjalan dengan efektif diperlukan arahan (*directing*) dari manajer. Dalam suatu organisasi yang besar pengarahan ini tidak mungkin dilakukan oleh manajer itu sendiri, melainkan didelegasikan kepada orang lain yang diberi wewenang untuk itu.

4) Pengendalian (*Controlling*)

Fungsi pengendalian adalah untuk mengatur kegiatan, agar kegiatan-kegiatan organisasi itu dapat berjalan sesuai dengan rencana. Disamping itu pengendalian juga dimaksudkan untuk mencari jalan ke luar atau pemecahan apabila terjadi hambatan pelaksanaan kegiatan. Empat kegiatan diatas adalah merupakan fungsi fungsi dasar dan umum bagi seorang manajer.

Fungsi-fungsi operasional menurut (Hasibuan 2008, 20-23), yang mencakup :

1) Pengadaan tenaga (*Recruitment*)

Fungsi *rekrutment* seorang manajer sumber daya manusia bertujuan untuk memperoleh jenis dan jumlah tenaga atau sumber daya manusia yang tepat, sesuai dengan kemampuan yang dibutuhkan oleh unit-unit kerja yang bersangkutan. Penentuan sumber daya manusia yang akan dipilih harus benar-benar yang diperlukan, bukan karena ada tenaga tersedia. Oleh sebab itu sistem rekrutmen yang mencakup seleksi harus terlebih dahulu dikembangkan secara matang.

2) Pengembangan (*Development*)

Tenaga atau sumber daya yang telah diperoleh suatu organisasi, perlu pengembangan sampai pada taraf tertentu sesuai dengan pengembangan organisasi itu. Pengembangan organisasi itu. Pengembangan sumber daya ini penting searah dengan pengembangan organisasi. Apabila organisasi itu ingin berkembang selayaknya diikuti oleh pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia ini dapat dilaksanakan melalui pendidikan dan pelatihan yang berkesinambungan.

3) Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah fungsi manajemen yang sangat penting. Melalui fungsi ini organisasi memberikan balas jasa yang

memandai dan layak kepada karyawan. Hal ini wajar karena karyawan sebagai sumber daya manusia organisasi tersebut telah memberikan jasanya yang besar terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dari hasil-hasil penelitian, meskipun kompensasi bukan hanya berupa materi atau uang, namun bentuk gaji sangat penting untuk meningkatkan hasil kerja.

4) Integrasi (Integration)

Integrasi adalah kegiatan manajemen yang bertujuan untuk rekonsiliasi kepentingan-kepentingan karyawan dalam organisasi itu. Telah disadari bersama bahwa dalam pelaksanaan kegiatan organisasi sering terjadi benturan kepentingan di antara karyawan atau antara karyawan dengan manajer. Untuk itulah pentingnya fungsi integrasi ini agar diperoleh kesepakatan kembali dalam pelaksanaan kegiatan organisasi.

5) Pemeliharaan (*Maintenance*)

Kemampuan-kemampuan sumber daya manusia yang telah dimiliki oleh suatu organisasi perlu dipelihara (*maintenance*). Karena kemampuan tersebut adalah merupakan aset yang penting bagi terlaksananya tugas dan tercapainya tujuan organisasi. Fungsi pemeliharaan kemampuan SDM ini termasuk juga menjamin kesehatan dan keselamatan kerja karyawan, agar karyawan betah dalam organisasi tersebut.

6) Pemisahan (Separation)

Seorang karyawan tidak mungkin akan selalu bekerja pada organisasi tertentu. Pada suatu ketika paling tidak mereka harus memutuskan hubungan kerja dengan cara pensiun. Untuk itu maka tenaga kerja atau karyawan tersebut harus kembali ke masyarakat. Organisasi harus bertanggung jawab dalam memutuskan hubungan kerja ini sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang berlaku, dan menjamin warga masyarakat yang dikembalikan itu berada dalam keadaan yang sebaik mungkin. Seorang manajer sumber daya manusia harus melaksanakan fungsi ini dengan baik.

2. Pengertian Motivasi

Motivasi dapat didefinisikan sebagai semua hal yang menimbulkan dorongan atau semangat di dalam diri seseorang untuk mengerjakan sesuatu. Motivasi berasal dari kata Latin "*moreve*" yang berarti dorongan dari dalam diri manusia untuk bertindak atau berperilaku. Pengertian motivasi tidak terlepas dari kata kebutuhan atau "*needs*" atau "*want*". Kebutuhan adalah suatu "potensi" dalam diri manusia yang perlu ditanggapi atau direspon.

Menurut (Notoatmodjo 2015, 115) mengatakan bahwa :

“Motivasi adalah sesuatu hal yang menyebabkan dan yang mendukung tindakan atau perilaku seseorang”

Menurut (Mulyadi 2015, 52) mengatakan bahwa :

“Motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individu.”

Menurut (Fahmi 2016, 107) mengatakan bahwa :

“Motivasi adalah aktivitas perilaku yang bekerja dalam usaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diinginkan.”

Berdasarkan definisi-definisi diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan suatu dorongan tindakan atau perilaku seseorang untuk melakukan sesuatu kegiatan untuk mencapai tujuannya.

a. Proses Motivasi Kerja Karyawan

Adapun proses motivasi menurut (Malayu S.P Hasibuan 2002, 151), sebagai berikut :

1. Tujuan

Dalam proses memotivasi perlu ditetapkan terlebih dahulu tujuan organisasi, kemudian karyawan dimotivasi kearah tujuan tersebut.

2. Mengetahui Kepentingan

Dalam proses motivasi penting mengetahui kebutuhan atau keinginan karyawan dan tidak hanya melihatnya dari sudut kepentingan pimpinan dan perusahaan saja.

3. Komunikasi Efektif

Dalam proses motivasi harus dilakukan komunikasi yang baik dan efektif dengan karyawan. Karyawan harus mengetahui apa yang akan diperolehnya dan syarat-syarat apa saja yang harus dipenuhinya supaya insentif itu diperolehnya.

4. Integrasi Tujuan

Dalam proses motivasi perlu untuk menyatukan tujuan perusahaan dan tujuan kepentingan karyawan. Tujuan perusahaan adalah *needs complex*, yaitu untuk memperoleh laba, perluasan perusahaan, sedangkan kebutuhan individu karyawan adalah pemenuhan kebutuhan dan kepuasan. Jadi tujuan organisasi atau perusahaan dan tujuan karyawan harus disatukan dan untuk ini penting adanya persesuaian motivasi.

5. Fasilitas

Manajer dalam memotivasi harus memberikan fasilitas kepada perusahaan dan individu karyawan yang akan mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan, misalnya memberikan bantuan kendaraan kepada salesman.

6. Kerja Sama (*Team Work*)

Manajer harus menciptakan *team work* yang terkoordinasi baik yang bisa mencapai tujuan perusahaan. *Team work* (kerja sama) ini penting karena dalam suatu perusahaan biasanya terdapat banyak bagian.

b. Metode Motivasi Kerja Karyawan

Telah diuraikan bahwa meningkatkan gaji karyawan dalam suatu organisasi merupakan salah satu cara untuk meningkatkan motivasi kerja. Tetapi tidak semua orang di suatu organisasi meningkatkan motivasinya karena gaji saja, melainkan banyak faktor yang berpengaruh terhadap motivasi kerja.

Ada dua metode untuk meningkatkan motivasi kerja menurut Kreitner & Kinicks (2000), yaitu:

1. Metode langsung

Pemberian materi atau nonmateri kepada karyawan secara langsung untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan merupakan cara yang langsung dapat meningkatkan motivasi kerja. Yang dimaksud dengan pemberian materi adalah misalnya pemberian bonus, pemberian hadiah pada hari tertentu, misalnya pada hari ulang tahun karyawan, pada hari raya, dan sebagainya. Sedangkan pemberian nonmateri antara lain memberikan pujian, memberikan

penghargaan, dan tanda-tanda penghormatan yang lain dalam bentuk surat keputusan, sertifikat, dan sebagainya.

2. Metode tidak langsung

Adalah suatu kewajiban memberikan kepada karyawan organisasi berupa fasilitas atau sarana dan prasarana tersebut karyawan akan merasa dipermudah tugasnya, sehingga dapat mendorong semangat kerjanya. Peningkatan motivasi tidak langsung ini misalnya, ruang kerja yang nyaman, kursi kerja yang empuk, tersedianya alat komunikasi, dan sebagainya. Dengan sarana seperti ini, akan memberikan motivasi yang tinggi bagi karyawan, dan akhirnya dapat meningkatkan kinerja mereka.

c. Model-model Motivasi Kerja Karyawan

Dilihat dari orientasi cara peningkatan motivasi kerja dalam organisasi kerja, beberapa model-model motivasi kerja menurut Kreitner & Kinicki (2000), sebagai berikut:

1) Model Tradisional

Model ini menekankan bahwa untuk memotivasi bawahan agar mereka meningkatkan kinerjanya, perlu pemberian insentif berupa materi bagi karyawan yang mempunyai prestasi tinggi atau kinerja baik. Karyawan yang mempunyai prestasi semakin baik, makan

semakin banyak atau mungkin sering karyawan tersebut mendapat insentif.

2) Model Hubungan Manusia

Model ini menekankan bahwa untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan, perlu dilakukan pengakuan atau memperlihatkan kebutuhan sosial mereka, meyakinkan kepada setiap karyawan bahwa setiap karyawan adalah penting dan berguna bagi organisasi. Oleh sebab itu, model ini lebih menekankan membiarkan kebebasan berpendapat, berkreasi, dan berorganisasi, dan sebagainya bagi setiap karyawan, ketimbang memberikan insentif materi

3) Model Sumber Daya Manusia

Model ini mengatakan bahwa banyak hal yang dapat dilakukan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan. Disamping uang, barang, atau kepuasan kerja, tetapi juga kebutuhan akan keberhasilan kerja (kesuksesan kerja). Menurut model ini setiap manusia cenderung untuk mencapai kepuasan dari prestasi yang dicapai, dan prestasi yang baik merupakan tanggung jawabnya sebagai karyawan. Oleh karena itu, model sumber daya manusia ini, untuk meningkatkan motivasi karyawan, perlu memberikan tanggung jawab dan kesempatan yang seluas-luasnya kepada mereka. Motivasi kerja karyawan akan meningkat jika mereka

diberikan kepercayaan dan kesempatan untuk membuktikan kemampuannya.

Dipandang dari segi ini, maka motivasi dapat dibedakan menjadi dua, yaitu:

1) Motivasi positif

Adalah pimpinan memberikan hadiah atau *reward* kepada karyawannya yang berprestasi atau kinerjanya baik. Dengan hadiah yang diberikan ini akan meningkatkan semangat kerja para karyawannya, yang akhirnya akan memacu kinerja mereka lebih meningkat. Hadiah atau *reward* ini dapat berupa uang, barang atau nonmateri, misalnya piagam, atau sekedar pujian berupa kata-kata lisan.

2) Motivasi negatif

Adalah pimpinan memberikan hukuman (*punishment*) kepada karyawan yang kurang berprestasi atau kinerjanya rendah. Dengan teguran-teguran atau kalau perlu hukuman, akan memberikan efek “takut” pada karyawan akan pemecatan, atau penurunan pangkat, dan sebagainya. Oleh karena takut pemecatan atau pemutusan hubungan kerja, lebih-lebih karyawan yang sudah berkeluarga, maka karyawan akan dapat meningkatkan semangat kerjanya kembali.

Untuk memperoleh efek untuk jangka panjang, maka motivasi positiflah yang lebih tepat digunakan. Sedangkan motivasi negatif, hanya bagus untuk meningkatkan motivasi jangka pendek

d. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja Karyawan

Motivasi seseorang sangat dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu:

1. Faktor Internal

Faktor yang berasal dari dalam diri individu, terdiri dari:

- a. Persepsi individu mengenai diri sendiri: seseorang termotivasi atau tidak untuk melakukan sesuatu banyak tergantung pada proses kognitif berupa persepsi. Persepsi seseorang tentang dirinya sendiri akan mendorong dan mengarahkan perilaku seseorang untuk bertindak.
- b. Harga diri dalam prestasi: faktor ini mendorong atau mengarahkan individu (memotivasi) untuk berusaha agar menjadi pribadi yang mandiri, kuat, dan memperoleh kebebasan serta mendapatkan status tertentu dalam lingkungan masyarakat, serta dapat mendorong individu untuk berprestasi.
- c. Harapan: manusia dimotivasi oleh kebutuhan untuk menjadikan dirinya sendiri yang berfungsi secara penuh, sehingga mampu meraih potensinya secara total. Kebutuhan

akan mendorong dan mengarahkan seseorang mencari atau mengarahkan dan memberi respon terhadap tekanan yang dialaminya.

- d. Kepuasan kerja: lebih merupakan suatu dorongan afektif yang muncul dalam diri individu untuk mencapai tujuan yang diinginkan dari suatu perilaku.

2. Faktor Eksternal

Faktor yang berasal dari luar diri individu, terdiri dari:

- a. Jenis dan sifat pekerjaan: dorongan untuk bekerja pada jenis dan sifat pekerjaan tertentu sesuai dengan objek pekerjaan yang tersedia akan mengarahkan individu untuk menentukan sikap atau pilihan pekerjaan yang akan ditekuni. Kondisi ini juga dapat dipengaruhi oleh sejauh mana nilai imbalan yang dimiliki oleh objek pekerjaan dimaksud.
- b. Kelompok bekerja dimana individu bergabung: kelompok atau organisasi tempat dimana individu bergabung dapat mendorong atau mengarahkan perilaku individu dalam mencapai suatu tujuan perilaku tertentu. Peranan kelompok atau organisasi ini dapat membantu individu mendapatkan kebutuhan akan nilai-nilai kebenaran, kejujuran, kebajikan,

serta dapat memberikan arti bagi individu sehubungan dalam kehidupan sosial.

- c. Situasi lingkungan pada umumnya: setiap individu terdorong untuk berhubungan dengan rasa mampunya dalam melakukan interaksi secara efektif dengan lingkungannya.
- d. Sistem imbalan yang diterima: imbalan merupakan karakteristik yang dibutuhkan seseorang yang dapat mempengaruhi motivasi atau dapat mengubah arah tingkah laku dari satu objek ke objek lain yang mempunyai nilai imbalan yang lebih besar. Sistem pemberian imbalan dapat mendorong individu untuk berperilaku dalam mencapai tujuan. Perilaku dipandang sebagai tujuan, sehingga ketika tujuan tercapai maka akan timbul imbalan.

3. Pengertian Kompensasi

Kompensasi adalah semua imbalan yang diterima oleh seorang pekerja atas jasa atau hasil kerjanya pada sebuah organisasi/ perusahaan dimana imbalan tersebut dapat berupa uang ataupun barang, baik langsung ataupun tidak langsung. Kompensasi dalam bentuk uang, artinya pekerja tersebut dibayar sejumlah uang kartal atas pekerjaannya. Sedangkan kompensasi dalam bentuk barang, artinya pekerja tersebut dibayar dengan barang tertentu atas jasanya.

Menurut (Notoatmodjo 2015, 142) mengatakan bahwa:

“Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja atau pengabdian mereka.”

Kompensasi sangat penting bagi karyawan itu sendiri sebagai individu, karena besarnya kompensasi merupakan pencerminan atau ukuran nilai pekerjaan karyawan itu sendiri. Sebaliknya besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi prestasi kerja, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan. Apabila kompensasi diberikan secara tepat dan benar para karyawan akan memperoleh kepuasan kerja dan termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Akan tetapi bila kompensasi itu diberikan tidak memadai atau kurang tepat, prestasi kerja, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan justru akan menurun.

a. Tujuan Kompensasi

Pemberian kompensasi dalam suatu organisasi harus diatur sedemikian rupa sehingga merupakan sistem yang baik dalam organisasi. Dengan sistem yang baik ini akan dicapai tujuan-tujuan, antara lain:

1) Menghargai prestasi kerja

Dengan pemberian kompensasi yang memadai adalah suatu penghargaan organisasi terhadap prestasi kerja para karyawannya.

Selanjutnya akan mendorong perilaku-perilaku atau *performance* karyawan sesuai dengan yang diinginkan organisasi.

2) Menjamin keadilan

Dengan adanya sistem kompensasi yang baik akan menjamin terjadinya keadilan di antara karyawan dalam organisasi. Masing-masing karyawan akan memperoleh imbalan yang sesuai dengan tugas, fungsi, jabatan, dan prestasi kerjanya.

3) Mempertahankan karyawan

Dengan sistem kompensasi yang baik, para karyawan akan bertahan bekerja pada organisasi itu. Hal ini berarti mencegah keluarnya karyawan dari organisasi itu untuk mencari pekerjaan yang lebih baik.

4) Memperoleh karyawan yang bermutu

Dengan sistem kompensasi yang baik akan menarik lebih banyak calon karyawan. Dengan banyaknya pelamar atau calon karyawan akan lebih banyak mempunyai peluang untuk memilih karyawan yang berkualitas.

5) Pengendalian biaya

Dengan sistem pemberian kompensasi yang baik, akan mengurangi seringnya melakukan rekrutmen, sebagai akibat dan makin seringnya karyawan yang keluar mencari pekerjaan yang lebih baik

atau menguntungkan. Hal ini berarti penghematan biaya untuk rekrutmen dan seleksi calon karyawan baru.

6) Mematuhi peraturan-peraturan

Sistem administrasi kompensasi yang baik merupakan tuntunan dari pemerintah (hukum). Perwujudan kesejahteraan para karyawan oleh pemerintah dilakukan melalui penetapan peraturan perundang-undangan, yaitu mengatur besaran gaji atau upah minimal yang harus diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya. Maka dari itu perusahaan harus menaati peraturan ini dengan cara memberikan gaji atau upah kepada karyawannya dengan besaran minimal sama dengan ditetapkan oleh pemerintah itu.

b. Bentuk Kompensasi

Banyak pendapat yang menyatakan tentang jenis-jenis atau komponen kompensasi yang diterima oleh karyawan. Dari berbagai pendapat tersebut menurut (Hasibuan 2012, 118) maka kompensasi dapat dikelompokkan menjadi dua jenis, yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung.

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:

a. Kompensasi Finansial

(1) Gaji

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. Di dalam gaji ini sudah termasuk kompensasi atas lamanya seseorang karyawan mengabdikan diri 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.

(2) Upah

Upah adalah imbalan finansial yang diberikan secara langsung kepada karyawannya 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*.

(3) Tunjangan

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

(4) Insentif

Insentif merupakan imbalan finansial yang diberikan secara langsung kepada karyawan yang kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Insentif juga diberikan kepada karyawan yang melaksanakan pekerjaan dengan potensi risiko cukup tinggi, misalnya kemungkinan terjadinya gangguan kesehatan yang disebabkan oleh pekerjaannya itu, karyawan yang melaksanakan tugas khusus, 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 pensiun atau meninggal dunia, sebagai penghargaan atas jasa-jasa karyawan tersebut selama mengabdikan diri di perusahaan. Kompensasi tidak langsung dapat dibedakan menjadi dua macam (Hasibuan 2012, 118), yaitu:

a. Kompensasi Finansial

(1) Pensiun Penuh

Kompensasi finansial tidak langsung yang berupa uang pensiun diberikan kepada karyawan yang diberhentikan dari pekerjaannya karena telah mencapai batas usia pensiun

maksimum. Uang pensiun ini biasanya diberikan sampai karyawan yang bersangkutan meninggal dunia.

(2) 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.

(3) 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 memberhENTIKANNYA karyawan tersebut dari perusahaan, dan besarnya sesuai dengan ketentuan masing-masing perusahaan.

(4) 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 Non finansial

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

c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Sistem pemberian kompensasi oleh organisasi kepada karyawannya dipengaruhi oleh berbagai faktor. Faktor-faktor ini merupakan tantangan setiap organisasi untuk menentukan kebijakan kompensasi untuk karyawannya. Faktor-faktor tersebut antara lain sebagai berikut (Notoatmodjo 2009, 144-145) :

1) Produktivitas

Setiap organisasi berkeinginan untuk memperoleh keuntungan. Keuntungan ini dapat berupa material, maupun non material. Untuk itu maka organisasi harus mempertimbangkan produktivitas karyawannya dalam kontribusinya terhadap keuntungan organisasi tersebut. Dari itu organisasi tidak akan membayar atau memberikan kompensasi, melebihi kontribusi karyawan kepada organisasi melalui produktivitas mereka.

2) Kemampuan untuk membayar

Pemberian kompensasi akan tergantung kepada kemampuan organisasi itu untuk membayar. Organisasi apa pun tidak akan membayar karyawannya sebagai kompensasi, melebihi kemampuannya. Sebab kalau tidak, organisasi tersebut akan gulung tikar.

3) Kesiediaan untuk membayar

Kesiediaan untuk membayar akan berpengaruh terhadap kebijaksanaan pemberian kompensasi kepada karyawannya. Banyak organisasi yang mampu memberikan kompensasi yang tinggi, tapi belum tentu mereka mau atau bersedia untuk memberikan kompensasi yang memadai.

4) Suplai dan permintaan tenaga kerja

Banyak sedikitnya tenaga kerja di pasaran kerja akan mempengaruhi sistem pemberian kompensasi. Bagi karyawan yang kemampuannya sangat banyak terdapat di pasaran kerja, mereka akan diberikan kompensasi lebih rendah daripada karyawan yang kemampuannya langka dipasaran kerja.

5) Organisasi karyawan

Dengan adanya organisasi-organisasi karyawan akan mempengaruhi kebijakan pemberian kompensasi. Organisasi karyawan ini biasanya memperjuangkan para anggotanya untuk

memperoleh kompensasi yang tidak sepadan, maka organisasi karyawan ini akan menuntut.

6) Berbagai peraturan dan perundang-undangan

Dengan semakin baik sistem pemerintahan, makin baik pula sistem perundang-undangan, termasuk di bidang perburuhan (karyawan) atau ketenagakerjaan. Berbagai peraturan dan undang-undang ini jelas akan mempengaruhi sistem pemberian kompensasi karyawan oleh setiap organisasi, baik pemerintah maupun swasta.

d. Kriteria Pemberian Kompensasi

Kebijakan tentang pemberian kompensasi suatu organisasi terhadap karyawan bukan sesuatu yang statis, melainkan bersifat dinamis. Hal ini berarti ketentuan pemberian kompensasi suatu organisasi dapat berubah dari waktu ke waktu. Faktor-faktor yang mempengaruhi perubahan ketentuan pemberian kompensasi ini antara lain: keadaan perekonomian suatu Negara, kebijakan pemerintah, tuntutan organisasi karyawan, perkembangan ilmu dan teknologi, dan sebagainya. Dengan demikian, agar perubahan ketentuan tersebut tidak begitu menimbulkan kegoncangan, ada beberapa kriteria yang perlu diperhatikan dalam penentuan kebijakan pemberian kompensasi (Notoatmodjo 2009, 147-148), antara lain:

1) Biaya Hidup

Kriteria biaya hidup ini sebenarnya berorientasi kepada karyawan atau kebutuhan karyawanlah yang dipentingkan. Dengan mempergunakan kriteria biaya hidup ini dimaksudkan agar karyawan suatu organisasi dapat tetap mempunyai produktivitas yang optimal, maka mereka harus memperoleh kompensasi sebesar biaya hidup pada saat ini. Kriteria biaya hidup untuk pemberian kompensasi ini dasarnya adalah terjadinya inflasi di masyarakat. Artinya meskipun ada inflasi yang berarti biaya hidup naik, maka kompensasi harus juga mengikutinya.

2) Produktivitas

Meningkatkan produktivitas karyawan, sudah tentu akan berpengaruh terhadap meningkatnya penghasilan dari organisasi yang bersangkutan. Hal ini berarti biaya satuan produksi lebih rendah, dan mengakibatkan penghematan dalam keseluruhan biaya produksi. Dengan kata lain, keuntungan organisasi ini para karyawan juga mempunyai andil, maka wajarlah apabila hal ini perlu dijadikan kriteria untuk pemberian kompensasi kepada karyawan.

3) Skala upah atau gaji yang umum berlaku

Memang sulit untuk mengambil skala pemberian kompensasi (gaji/upah) yang umum berlaku, karena bervariasi jenis organisasi,

baik dilihat dari sifat maupun besar kecilnya organisasi. Organisasi pemerintah, perusahaan milik Negara, swasta, swasta besar dan kecil, dan sebagainya, mempunyai skala penggajian yang berbeda-beda. Akan tetapi secara umum organisasi yang bersangkutan dapat mengacu kepada organisasi yang sederajat dan sejenis yang sudah mempunyai skala pemberian kompensasi, sebagai kriteria pemberian kompensasi bagi karyawannya.

4) Kemampuan membayar

Semua organisasi memperhitungkan besarnya biaya yang harus dikeluarkan untuk membayar upah atau kompensasi karyawannya, dikaitkan dengan biaya keseluruhan organisasi. Dari sini selalu terlihat bahwa komponen biaya yang paling besar adalah biaya untuk membayar kompensasi kepada karyawan. Namun demikian, biaya-biaya operasional lainnya tidak berarti diabaikan, agar organisasi ini tetap berjalan. Oleh sebab itu dalam membuat kriteria pemberian kompensasi ini, kemampuan membayar dari organisasi yang bersangkutan perlu diperhitungkan.

5) Upah atau gaji

Sebagai alat untuk mempertahankan dan memberikan motivasi pada karyawan. Organisasi yang baik akan selalu menarik calon karyawan untuk bekerja di dalamnya, serta mempertahankan karyawannya untuk betah bekerja di dalamnya. Organisasi yang

baik akan memberikan motivasi kerja bagi para karyawannya. Kompensasi yang diberikan oleh organisasi kepada karyawannya akan dapat menarik dan mempertahankan serta memberikan motivasi kerja kepada mereka (karyawan) apabila diberikan secara tepat dan sesuai dengan jasa yang diberikan.

4. Pengertian Kinerja Menurut Para Ahli

Kinerja menurut (Wibowo 2013, 4) mengatakan bahwa :

“Kinerja adalah implementasi dari rencana yang telah disusun, tersebut dilakukan oleh sumber daya yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi dan kepentingan. Bagaimana organisasi menghargai dan memperlakukan sumber daya manusianya akan mempengaruhi sikap dan perilakunya dalam melaksanakan kinerja.”

Menurut (Amstrong dan Baron 1998) dalam (Wibowo 2013, 7) mengatakan bahwa :

“Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan kontribusi pada ekonomi.”

Menurut (Jhon Whitmore dalam Ali Fitran 2013, 28) mengatakan bahwa:

“Kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang di tuntut seseorang, kinerja merupakan suatu penguatan, suatu prestasi, suatu pemeran umum keterampilan.”

Menurut (Stolovitch dan Keeps 2016, 481) mengatakan bahwa :

“Kinerja adalah seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta”

Menurut (Lijan Poltak Sinambela 2016, 480) menyatakan bahwa :

“Kinerja sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu.”

Kemampuan dan motivasi saling menentukan satu sama lain dengan kinerja. Artinya setinggi apapun tingkat kemampuan seorang pegawai tidak akan menghasilkan kinerja yang optimal bila dikerjakan dengan motivasi yang rendah, demikian juga sebaliknya.

a. Prinsip Kinerja

Kinerja dapat diatur oleh organisasi atau lembaga melalui pimpinan unit kerja yang baik. Untuk itu manajemen kinerja sangat perlu untuk dapat diterapkan sesuai dengan prinsip dasar :

- 1) Strategis
- 2) Perumusan tujuan
- 3) Perencanaan

- 4) Umpan balik
- 5) Pengukuran
- 6) Perbaikan kinerja
- 7) Berkelanjutan
- 8) Menciptakan budaya
- 9) Pengembangan
- 10) Kejujuran
- 11) Pelayanan
- 12) Tanggung jawab
- 13) Bermain
- 14) Rasa kasihan

b. Dimensi Kinerja

Menurut (John Miner 2015, 11) mengatakan bahwa dimensi dari kinerja yaitu:

- 1) Kualitas: menerangkan tentang jumlah kesalahan, kerusakan, kecermatan, kejujuran.
- 2) Kuantitas: jumlah pekerjaan yang dihasilkan berkenaan.
- 3) Waktu kerja: menerangkan tingkat kehadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif.

B. Hasil Penelitian Terdahulu

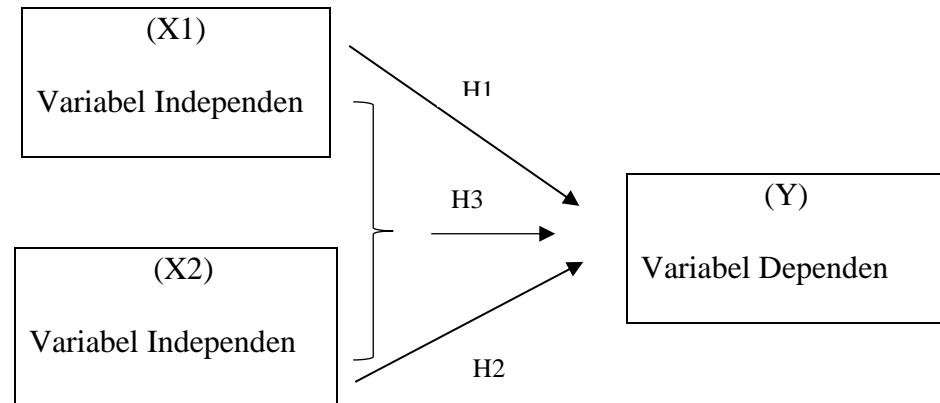
Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu pedoman penulis untuk dapat melakukan penelitian ini sehingga penulis memahami dan mengkaji penelitian dengan judul yang sama dengan penulis. Tetapi penulis menggunakan beberapa penelitian sebagai referensi dalam memperkaya bahan kajian pada penelitian ini. Berikut ini penelitian terdahulu berubah jurnal yang terkait dengan penelitian ini.

Tabel 2.1

| Nama Peneliti | Judul Penelitian | Hasil Penelitian |
|--|--|---|
| Ellen Juniver Yolanda Ngare, 2016. | Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Perdana Teknik Mandiri. | Kompensasi dan motivasi kerja merupakan komponen dari kepuasan karyawan PT. Perdana Teknik Mandiri. |
| Peneliti : Stefanus Andi Pratama, Moehammad Soe' oed Hakam, Gunawan Eko Nurtjahjono Sumber : Jurnal Administrasi Bisnis | Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. Jiwasraya Persero Rigional Office Malang) | Kompensasi merupakan sesuatu yang berperan penting dan memiliki pengaruh sangat kuat terhadap kinerja karyawan. |

| | | |
|---|--|--|
| <p>(JAB) Vol.25 No. 1 Agustus 2015 (Pratama, Hakam, & Nurtjahjono, 2015)</p> | | |
| <p>Peneliti : Aldo Herlambang Gardjito, Mochammad Al Musadieq, Gunawan Eko Nurtjahjono Sumber : Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol.13 No. 1 Agustus 2014 (Gardjito, Musadieq, & Nurtjahjono, 2014)</p> | <p>Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Bagian Produksi PT. Karmand Mitra Andalan Surabaya)</p> | <p>Motivasi adalah dorongan suatu keinginan seseorang dalam melakukan kegiatan guna untuk mencapai tujuan tertentu</p> |
| <p>Vennie Andelina, 2016.</p> | <p>Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Sekolah Citra Kasih.</p> | <p>Lingkungan kerja dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Sekolah Citra Kasih.</p> |

C. Kerangka Pemikiran



Gambar 2.1

Keterangan: X1 = Motivasi

X2 = Kompensasi

Y = Kinerja Karyawan

D. Perumusan Hipotesis

Hipotesis merupakan dugaan atau jawaban sementara yang mungkin benar dan mungkin salah. Berdasarkan landasan teoritis yang digunakan penelitian yang relevan dan kerangka berfikir yang telah diuraikan diatas maka hipotesis-hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

1. Pengaruh Motivasi (X1) Terhadap Kinerja Kerja Karyawan (Y).

Motivasi mempunyai pengaruh yang cukup kuat dalam perusahaan yang bertujuan untuk memaksimalkan kinerja karyawan. Untuk mendapatkan sumber daya manusia yang diharapkan oleh organisasi, maka setiap karyawan diharapkan memiliki motivasi kerja yang tinggi

sehingga nantinya akan meningkatkan produktivitas kerja. Motivasi merupakan hal yang amat penting untuk diperhatikan oleh pihak manajemen bila mereka menginginkan setiap karyawan dapat memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Karena dengan motivasi, seorang karyawan akan memiliki semangat yang tinggi dalam melaksanakan tugas yang diembannya.

Dari uraian diatas, maka hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

H1 = Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Kerja Karyawan di PT. Telaga Mestika Mas.

2. Pengaruh Kompensasi (X2) Terhadap Kinerja Kerja Karyawan (Y)

Faktor dari sistem manajemen adalah kompensasi. Kompensasi diperlukan untuk membangun tanggung jawab dan berorientasi kepada kinerja. Kompensasi tidak selalu berbentuk uang akan tetapi ada kompensasi non finansial. Dengan hal tersebut menjadikan kompensasi faktor yang mempengaruhi kinerja kerja karyawan. Menurut latar belakang dan data yang telah dikumpulkan yaitu beberapa dugaan yang mengacu pada kompensasi, adanya standar upah yang berada jauh dibawah standar ketetapan dan diimbangi dengan kinerja karyawan yang turun, hal ini berbanding terbalik dengan karyawan dengan upah yang berada pada standar yang telah ditetapkan.

Dari uraian diatas, maka hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

H2 = Kompensasi (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Kerja Karyawan di PT. Telaga Mestika Mas.

3. Pengaruh Motivasi (X1) dan Kompensasi (X2) terhadap Kinerja Kerja Karyawan di PT. Telaga Mestika Mas.

Berdasarkan aspek motivasi dan kompensasi, keduanya mempunyai pengaruh yang amat baik dalam perubahan kinerja, dimana perusahaan dapat lebih memperhatikan tiap karyawannya dengan diberikannya pelatihan maupun evaluasi kerja yang dapat mendorong semangat kerja karyawan serta perusahaan dapat melakukan penerapan standar upah yang berlaku sesuai dengan pedoman pemerintah agar meningkatnya kinerja dan kesejahteraan karyawan.

Dari uraian diatas, maka hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

H3 = Motivasi (X1) dan Kompensasi (X2) berpebgaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Kerja Karyawan (Y)