

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

Dalam hal ini dibahas dan diuraikan konsep-konsep yang mendasari penelitian. Teori-teori yang digunakan sebagai dasar untuk menganalisis permasalahan yang ada dalam penelitian ini.

##### **2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

###### **2.1.1.1 Pengertian Manajemen SDM**

Mengawali uraian definisi atau pengertian manajemen sumber daya manusia menurut para ahli, patut dipahami bahwa faktor manusia sangat diperlukan dalam suatu organisasi sehingga muncul suatu ilmu manajemen yang mempelajari permasalahan ketenagakerjaan atau kepegawaian yang disebut dengan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).

Sumber daya manusia merupakan aset utama di setiap kegiatan perusahaan. Karyawan sebagai sumber daya manusia dalam perusahaan merupakan suatu potensi yang besar untuk menjalankan aktivitas perusahaan (Afriansyah, 2014). Hal ini berarti Potensi setiap sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan harus dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya sehingga mampu memberikan hasil kerja yang optimal sesuai dengan tujuan perusahaan.

Sumber Daya Manusia adalah ilmu seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Manajemen sumber daya manusia dibutuhkan untuk meningkatkan daya guna dan hasil guna sumber daya manusia dalam perusahaan, dengan tujuan untuk memberi kepada perusahaan suatu satuan kerja yang efektif (Hasibuan, 2010:10).

Manajemen SDM mempunyai definisi 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 (Sutrisno, 2009:7).

Manajemen SDM adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan baik individu maupun organisasi (Handoko, 2011:4).

Berdasarkan definisi para ahli tersebut maka dapat diambil kesimpulan Manajemen SDM merupakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian

balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

### **2.1.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

#### a. Tujuan Sosial

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap keutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.

#### b. Tujuan Organisasional

Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.

#### c. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

#### d. Tujuan Individual

Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak mencapai melalui aktivitasnya dalam organisasi.

### **2.1.1.3 Peranan dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia atau personalia (Handoko, 2011:5) adalah untuk memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif. Untuk mencapai tujuan ini perusahaan seharusnya mendapat, mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi dan memelihara karyawan dalam jumlah (kuantitas) dan tipe (kualitas) yang tepat.

Peranan manajemen sumber daya manusia (Hasibuan, 2012:34) antara lain:

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job discription*, *job sepcification*, dan *job evaluation*.
2. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
3. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
4. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.

Manajemen sumber daya manusia mempunyai beberapa fungsi (Hasibuan, 2012:21) diantaranya sebagai berikut :

1. Perencanaan (*Planning*)
2. Pengorganisasian (*Organizing*)
3. Pengarahan (*Directing*)
4. Pengendalian (*Controlling*)
5. Pengadaan (*Procurement*)

6. Pengembangan (*Development*)
7. Kompensasi (*Compensation*)
8. Pengintegrasian (*Integration*)
9. Pemeliharaan (*Maintenance*)
10. Kedisiplinan

## **2.1.2 Kompensasi**

### **2.1.2.1 Pengertian Kompensasi**

Kompensasi merupakan salah satu faktor penting dan menjadi perhatian pada banyak organisasi dalam mempertahankan dan menarik sumber daya manusia yang berkualitas. Berbagai organisasi berkompetisi untuk memperoleh sumber daya manusia berkualitas, karena kualitas hasil pekerjaan ditentukan oleh kompetensi yang dimiliki sumber daya manusianya. Alasan ini membuat banyak organisasi mengeluarkan sejumlah dana yang relatif besar untuk mengembangkan sumber daya manusianya agar memiliki kompensasi sesuai kebutuhan. Bangun (dalam Kadarisman, 2012:43).

Kompensasi merupakan kontraprestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja. Kompensasi juga merupakan jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya (Wibowo 2011:348).

Dari berbagai pendapat tentang kompensasi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima para karyawan sebagai penghargaan atau balas jasa kepada mereka.

### **2.1.2.2 Tujuan Kompensasi**

Tujuan-tujuan pemberian kompensasi menurut Handoko (dalam Dharmawan, 2011:54), antara lain sebagai berikut :

1. Memperoleh personalia *qualified*  
Perlu ditetapkan cukup tinggi untuk menarik pelamar. Karena perusahaan bersaing dalam pasar tenaga kerja, tingkat pengupahan, harus sesuai dengan kondisi penawaran dan permintaan tenaga kerja. Kadang-kadang tingkat gaji yang relatif tinggi diperlukan untuk menarik para pelamar yang sudah bekerja diberbagai perusahaan lain.
2. Mempertahankan karyawan yang ada sekarang  
Bila tingkat kompensasi tidak kompetitif, niscaya banyak karyawan yang baik akan keluar dari pekerjaannya. Untuk mencegah perputaran karyawan, pengupahan harus dijaga agar tetap kompetitif dengan perusahaan-perusahaan lain.

3. Menjamin keadilan  
Keadilan atau konsistensi internal dan eksternal sangat penting diperhatikan dalam penentuan tingkat kompensasi. Agar tidak terjadi kecemburuan diantara karyawan.
4. Menghargai perilaku yang diinginkan  
Kompensasi hendaknya mendorong perilaku-perilaku yang diinginkan. Prestasi kerja yang baik, pengalaman, kesetiaan, tanggung jawab yang baru, dan perilaku-perilaku lain dapat dihargai melalui rencana kompensasi yang efektif.
5. Mengendalikan biaya-biaya  
Perusahaan harus memiliki struktur pengupahan dan penggajian sistematis. Organisasi dapat membayar kurang (*underpay*) atau lebih (*overpay*) kepada karyawannya.
6. Memenuhi peraturan-peraturan legal  
Seperti aspek manajemen lainnya, administrasi kompensasi menghadapi batasan-batasan legal. Program kompensasi yang baik memperhatikan kendala-kendala tersebut dan memenuhi semua peraturan pemerintah yang mengatur kompensasi karyawan.

### 2.1.2.3 Jenis Kompensasi

Jenis-jenis kompensasi (Mangkunegara, 2011:85) adalah sebagai berikut:

- a. Upah dan Gaji  
Upah adalah pembayaran berupa uang untuk pelayanan kerja atau uang yang biasanya dibayarkan kepada pegawai secara per jam, per hari, dan setengah hari. Sedangkan gaji merupakan uang yang dibayarkan kepada pegawai atas jasa pelayanan yang diberikan secara bulanan.
- b. Benefit (Keuntungan) dan Pelayanan  
Benefit adalah nilai keuntungan (moneter) langsung untuk pegawai yang secara cepat dapat ditentukan. Sedangkan pelayanan adalah nilai keuntungan (moneter) langsung untuk karyawan yang tidak dapat secara mudah ditentukan. Program benefit untuk memperkecil turnover, meningkatkan modal kerja, dan meningkatkan keamanan.

Kompensasi terbagi menjadi dua (Veithzal Rivai, 2009:471), yaitu sebagai berikut:

1. Kompensasi Finansial  
Kompensasi finansial terdiri atas dua yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung (tunjangan).
  - Kompensasi finansial langsung terdiri dari pembayaran karyawan dalam bentuk gaji, upah, insentif, komisi atau bonus.

- Kompensasi finansial tidak langsung atau benefit, terdiri dari semua pembayaran yang tidak tercakup dalam kompensasi finansial langsung yang meliputi liburan, berbagai macam asuransi, jasa seperti perawatan anak atau kepedulian keagamaan, dan sebagainya.
2. Penghargaan non finansial terdiri dari pujian, menghargai diri sendiri dan pengakuan.

#### **2.1.2.4 Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi**

Menurut Tohardi (dalam Dharmawan, 2011:55) ada beberapa faktor yang mempengaruhi pemberian kompensasi, antara lain sebagai berikut:

##### **1. Kinerja**

Pemberian kompensasi melihat besarnya kinerja yang disumbangkan oleh karyawan kepada pihak perusahaan. Untuk itu, semakin tinggi tingkat output, maka akan semakin besar pula kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan.

##### **2. Kemampuan untuk membayar**

Secara logis, ukuran pemberian kompensasi sangat tergantung kepada kemampuan perusahaan dalam membayar gaji atau upah tenaga kerja. Karena sangat mustahil bila perusahaan membayar kompensasi diatas kemampuan yang ada.

##### **3. Kesiediaan untuk membayar**

Walaupun perusahaan mempunyai kemampuan membayar kompensasi, tapi belum tentu perusahaan tersebut memiliki kesediaan membayar kompensasi tersebut dengan layak dan adil.

##### **4. Penawaran dan permintaan tenaga kerja**

Penawaran dan permintaan tenaga kerja berpengaruh terhadap pemberian kompensasi. Jika permintaan tenaga kerja banyak perusahaan, maka kompensasi akan cenderung tinggi, demikian sebaliknya bila penawaran tenaga kerja ke perusahaan 18 banyak (*over suplay*) maka pembayaran kompensasi cenderung rendah.

##### **5. Organisasi karyawan**

Organisasi karyawan yang ada dalam perusahaan seperti serikat kerja akan turut mempengaruhi kebijakan besar atau kecilnya pemberian kompensasi.

##### **6. Peraturan dan perundang-undangan**

Adanya peraturan perundang-undangan yang ada mempengaruhi kebijakan perusahaan dalam pemberian kompensasi, misal berlakunya kebijakan pemberian Upah Minimal Regional (UMR).

### 2.1.2.5 Indikator Kompensasi

Indikator kompensasi yang di kemukakan oleh Husein Umar (2007:16) adalah:

1. Gaji  
Imbalan yang di berikan oleh pemberi kerja kepada pegawai, yang penerimaannya bersifat rutin dan tetap setiap bulan walaupun tidak masuk kerja maka gaji akan tetap diterima secara penuh.
2. Insentif  
Penghargaan atau ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu.
3. Bonus  
Pembayaran sekaligus yang diberikan karena memenuhi sasaran kinerja.
4. Upah  
Pembayaran yang diberikan kepada pegawai dengan lamanya jam kerja.
5. Premi  
premi adalah sesuatu yang diberikan sebagai hadiah atau derma atau sesuatu yang dibayarkan ekstra sebagai pendorong atau perancang atau sesuatu pembayaran tambahan di atas pembayaran normal
6. Pengobatan  
Pengobatan di dalam kompensasi adalah pemberian jasa dalam penanggulangan resiko yang dikaitkan dengan kesehatan karyawan.
7. Asuransi  
Asuransi merupakan penanggulangan risiko atas kerugian, kehilangan manfaat dan tanggung jawab hukum kepada pihak ketiga yang timbul dari peristiwa yang tidak pasti

### 2.1.3 Motivasi Kerja

#### 2.1.3.1 Pengertian Motivasi

Motivasi adalah dorongan, upaya, dan keinginan yang di dalam diri manusia yang mengaktifkan, memberi daya serta mengarahkan perilakunya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab dalam lingkungan pekerjaan (Julingrum dan Sudiro, 2013).

Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegarahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan (Malayu S. P. Hasibuan, 2009)

Motivasi adalah keinginan untuk berusaha sekuat tenaga untuk mencapai tujuan organisasi yang dikondisikan atau ditentukan oleh kemampuan usaha untuk memenuhi suatu kebutuhan individu (Robbin, 2008)

Dari pengertian maupun definisi motivasi para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu keadaan atau kondisi yang mendorong, merangsang atau menggerakkan seseorang untuk melakukan sesuatu atau kegiatan yang dilakukannya sehingga ia dapat mencapai tujuannya.

### **2.1.3.2 Jenis Motivasi**

Jenis-jenis motivasi dapat dikelompokkan menjadi dua jenis menurut (Malayu S. P Hasibuan, 2006:150), yaitu :

#### **1. Insentif Positif (Motivasi Positif)**

Manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah pada mereka yang berprestasi baik. Dengan motivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat, karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja.

#### **2. Insentif Negatif (Motivasi Negatif)**

Manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah). Dengan motivasi negatif ini semangat kerja bawahan dalam waktu pendek akan meningkat karena takut dihukum.

### **2.1.3.3 Teori Motivasi**

Terdapat 5 teori motivasi, yaitu sebagai berikut :

#### **1. Teori Hierarki Maslow**

Teori ini dikemukakan oleh Abraham Maslow, seorang psikologi pada tahun 1943. Teori ini mengungkapkan jika 5 kebutuhan manusia tersebut berdasarkan hirarkinya. Dimulai dari kebutuhan yang sangat mendasar hingga mencapai kebutuhan yang paling tinggi. Hal-hal ini dibahas dalam teori Hirarki Kebutuhan. Berikut ini 5 kebutuhan manusia yang dibahas di dalamnya yaitu sebagai berikut :

- a) Kebutuhan Fisiologis, kebutuhan manusia yang berupa makanan, minuman, pakaian, udara, tempat tinggal, dan kebutuhan kebutuhan lainnya yang digunakan untuk bertahan hidup. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang paling dasar.
- b) Kebutuhan Keamanan, merupakan kebutuhan dari rasa aman akan kekerasan fisik ataupun psikis. Misalnya saja seperti lingkungan yang bebas polusi, rasa aman dari kekerasan dan ancaman, dan lainnya.
- c) Kebutuhan Sosial, dalam hal ini kebutuhan untk mencintai dan dicintai. Manusia adalah makhluk sosial, sehingga tentunya membutuhkan orang lain di dalam kehidupan mereka.

- d) Kebutuhan Penghargaan, kebutuhan ini biasanya ada setelah kebutuhan fisiologis, sosial, dan keamanan sudah terpenuhi. Setiap orang tentunya ingin diakui dan dihargai orang lain.
- e) Kebutuhan Aktualisasi Diri, kebutuhan ini adalah kebutuhan yang tertinggi. Biasanya kebutuhan ini merupakan kebutuhan seseorang yang ingin memenuhi ambisi pribadi.

## 2. Teori Motivasi MC Clelland

Konsep penting dari teori motivasi ini adalah pada kekuatan yang ada di dalam diri manusia, yang mana merupakan motivasi prestasi. Menurut MC Clelland, individu dapat memiliki motivasi jika memang dirinya memiliki keinginan untuk berprestasi lebih baik dibandingkan lainnya. Terdapat 3 kebutuhan yang dijelaskan di dalam teori ini:

- a) Kebutuhan prestasi yang tercermin dari keinginannya untuk mengambil tugas yang bisa dipertanggung jawabkan secara individu. Dalam hal ini, seseorang harus bisa menentukan tujuan yang logis dengan memperhitungkan resiko yang ada serta melakukannya secara kreatif dan inovatif.
- b) Kebutuhan Afiliasi atau persahabatan, kebutuhan akan Afiliasi adalah hasrat untuk berhubungan antar pribadi yang ramah dan akrab. Individu merefleksikan keinginan untuk mempunyai hubungan yang erat, kooperatif dan penuh sikap persahabatan dengan pihak lain. Individu yang mempunyai kebutuhan afiliasi yang tinggi umumnya berhasil dalam pekerjaan yang memerlukan interaksi sosial yang tinggi.
- c) Kebutuhan Kekuasaan, kebutuhan ini dapat terlihat pada diri seseorang yang ingin memiliki pengaruh atas diri orang lain. Mereka haruslah peka terhadap struktur pengaruh antara satu sama lainnya, bahkan mencoba untuk menguasai orang tersebut hingga mengatur tingkah lakunya.

## 3. Teori X dan Y Mc Gregor

Teori motivasi ini menggabungkan dari teori eksternal dan internal yang kemudian dikembangkan MC Gregor. Gregor merumuskan dua perbedaan dasar dari perilaku manusia. Kedua teori ini yang kemudian dikenal dengan Teori X dan Y.

### a) Teori-teori X:

- Kebanyakan pekerja itu malas, tidak senang bekerja bahkan jika bisa akan menghindari hal tersebut.
- Karena pada dasarnya memang tidak senang bekerja, maka harus dilakukan pemaksaan dan pengendalian. Bahkan diperlakukan hukuma serta diarahkan agar dapat mencapai tujuan dari organisasi.



- Rata rata pekerja memang lebih ingin dibimbing, memiliki ambisi kecil, kemauan diri sendiri atas segalanya, dan terkadang berusaha untuk menghindari tanggung jawab.

Teori ini memang masih banyak digunakan beberapa organisasi dikarenakan para manager menganggap jika anggapan-anggapan dalam teori tersebut adalah benar serta bisa diamati dari perilaku manusia. Namun sesuai dengan anggapa yang ada, teori tersebut memang tidak bisa menjawab semua pertanyaan. Untuk itulah, Mc Gregor menjawabnya dengan menggunakan teori yang didasarkan pada kenyataan.

b) Teori – teori Y:

Berikut ini anggapan dasar dalam teori Y:

- Usaha fisik dan mental yang telah dilakukan manusia sama dengan kegiatan bermain dan istirahat.
- Rata Rata seseorang akan mau belajar jika dalam kondisi yang layak, tak hanya menerima namun juga ikut mencari tanggung jawab.
- Ada kemampuan yang sangat besar dalam kecerdikan, daya imajinasi, serta kualitas yang digunakan untuk memecahkan masalah dalam organisasi yang tersebar luas di seluruh pegawai.
- Pengendalian yang dilakukan dari luar hukuman bukanlah cara yang tepat untuk mengarahkan kepada tujuan organisasi.

#### 4. Teori Motivasi Herzberg

Teori Herzberg ini sering dikenal sebagai teori dua faktor atau teori M-H. Teori ini menjelaskan bagaimana seorang manajer bisa mengendalikan faktor-faktor yang dapat memberikan kepuasan kerja ataupun tidak. Berdasarkan penelitian yang ada, dua kelompok faktor tersebut dapat mempengaruhi individu dalam organisasi yaitu motivasi. Motivasi disini sebagai faktor dari sumber kepuasan kerja seperti prestasi, tanggung jawab, dan penghargaan.

Kelompok dari faktor kedua merupakan “iklim baik” yang mana dapat dibuktikan bukan sebagai sumber dari kepuasan kerja namun sebagai sumber ketidak puasan kerja. Faktor ini biasanya merupakan kondisi kerja, hubungan antara individu, serta teknik pengawasan dan gaji. Perbaikan dari faktor-faktor ini bisa mengurangi ketidak puasan kerja lebih efisien, namun tidak bisa mengakibatkan dorongan kerja. Faktor “iklim baik” ini tidak akan memicu motivasi hanya saja jika tidak ada faktor ini maka tidak berfungsi faktor motivasi.

#### 5. Teori ERG Clyton Alderfer

Teori yang dikemukakan oleh Aldefer ini dikenal dengan teori ERG yang memiliki kepanjangan dari E=Existence yang mana kebutuhan akan eksistensi,

R=Relatedness yang mana kebutuhan yang dikaitkan dengan pihak lainnya, serta G=Growth menyatakan sebagai kebutuhan untuk tumbuh.

Makna dari ketiga istilah ini memiliki dua poin yang sangat penting. Pertama, jika dilihat secara konseptual maka akan terlihat persamaan diantara model atau teori yang dikembangkan oleh Alderfer dan Maslow. Hal ini dikarenakan Existence berkaitan dengan hirarki pertama dan kedua yang ada di dalam teori Maslow. Relatedness berkaitan dengan hirarki kebutuhan 3 dan 4 di dalam konsep Maslow.

Growth memiliki arti yang sama dengan *self actualization* pada teori Maslow. Kedua teori dari Alderfer ini memang lebih menekankan pada segala jenis kebutuhan manusia tersebut diusahakan untuk dapat dipenuhi secara serentak. Bila teori Alderfer ini diperhatikan lebih lanjut maka akan tampak beberapa hal dibawah ini:

- Semakin tidak terpenuhinya kebutuhan tertentu, maka akan membuat keinginan untuk memuaskannya semakin besar.
- Kuatnya keinginan untuk memuaskan kebutuhan “lebih tinggi” akan semakin besar bila kebutuhan rendah telah dapat dipenuhi dengan baik.
- Semakin sulit memuaskan kebutuhan yang tingkatannya lebih tinggi, maka akan membuat keinginan memenuhi kebutuhan yang mendasar lebih besar.

Pandangan ini sepertinya didasarkan pada sifat pragmatisme manusia, yang mana dikarenakan dasar akan keterbatasannya maka seseorang bisa menyesuaikan dirinya pada kondisi yang objektif. Dengan kata lain memusatkan fokus dan perhatiannya pada hal-hal yang mungkin bisa dicapainya.

#### **2.1.3.4 Bentuk Motivasi**

##### **1. Motivasi Intrinsik**

Motivasi intrinsik adalah motivasi yang hidup dalam diri peserta didik dan berguna dalam situasi belajar yang fungsional. Pujian, hadiah dan sejenisnya tidak diperlukan karena peserta didik belajar bukan untuk mendapatkan pujian atau hadiah.

Motivasi intrinsik merupakan bentuk motivasi yang didalamnya aktivitas belajar dimulai dan diteruskan berdasarkan dorongan dari dalam diri anak didik dan secara mutlak berkait dengan aktivitas belajarnya. anak yang memilih motivasi intrinsik akan mempunyai tujuan menjadi orang terdidik, berpengetahuan, dan ahli dalam bidang tertentu.

##### **2. Motivasi Ekstrinsik**

Dalam mendefinisikan motivasi ekstrinsik Menurut Oemar Hamalik sebagai tokoh yang sudah terkenal sebagai motivator, motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang disebabkan oleh faktor-faktor dari luar situasi belajar, seperti angka, kredit,

ijazah, tingkatan, hadiah medali, pertentangan dan persaingan, yang bersifat negatif adalah sarkasme, ejekan (*ridicule*) dan hukuman.

Motivasi ekstrinsik adalah motif-motif yang aktif dan dapat berfungsi karena adanya rangsangan dari luar. Motivasi ekstrinsik juga dikatakan sebagai bentuk motivasi yang didalamnya aktivitas belajar dimulai dan diteruskan berdasarkan dorongan dari luar yang tidak secara mutlak berkaitan dengan aktivitas belajar.

### **2.1.3.5 Indikator Motivasi Kerja**

Dalam penelitian ini penulis menggunakan indikator motivasi menurut Hasibuan (2008 : 149), yaitu :

Indikator motivasi menurut Hasibuan (2008: 148), mengatakan bahwa orang mau bekerja karena faktor-faktor berikut :

Menurut Maslow yang dikutip oleh Hasibuan (2008:148), bahwa motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh kebutuhan fisik, kebutuhan akan keamanan dan keselamatan, kebutuhan social, kebutuhan akan penghargaan diri, dan kebutuhan perwujudan diri. Kemudian dari faktor kebutuhan tersebut diturunkan menjadi indikator-indikator untuk mengetahui tingkat motivasi kerja pada karyawan, yaitu:

1. Kebutuhan fisik, ditunjukkan dengan : pemberian gaji yang layak kepada pegawai, pemberian bonus, uang makan, uang transport, fasilitas perumahan dan lain sebagainya.
2. Kebutuhan rasa aman dan keselamatan, ditunjukkan dengan : fasilitas keamanan dan keselamatan kerja yang diantaranya seperti adanya jaminan social tenaga kerja, dana pensiun, tunjangan kesehatan, asuransi kecelakaan, dan perlengkapan keselamatan lainnya.
3. Kebutuhan sosial, ditunjukkan dengan : melakukan interaksi dengan orang lain yang diantaranya dengan menjalin hubungan kerja yang harmonis, kebutuhan untuk diterima dalam kelompok dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.
4. Kebutuhan akan penghargaan, ditunjukkan dengan : pengakuan Kebutuhan akan penghargaan, ditunjukkan dengan : pengakuan dan penghargaan berdasarkan kemampuannya, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai karyawan lain dan pimpinan terhadap prestasi kerjanya.
5. Kebutuhan perwujudan diri, ditunjukkan dengan : sifat pekerjaan yang menarik dan menantang, di mana karyawan tersebut akan mengerahkan kecakapan, kemampuan, keterampilan dan potensinya. Dalam pemenuhan kebutuhan ini dapat dilakukan oleh perusahaan dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan

## 2.1.4 Kinerja

### 2.1.4.1 Pengertian Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Anwar Prabu Mangkunegara, 2009:67).

Kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur atau dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan (Sedarmayanti, 2011:260).

Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut (Wibowo, 2010:7).

Kinerja adalah apa yang dapat dikerjakan oleh seseorang sesuai dengan tugas dan fungsinya (Gilbert, yang dikutip Soekidjo Notoatmodjo, 2009:124).

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, dapat dikemukakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai sesuai dengan standar dan kriteria yang telah ditetapkan dalam kurun waktu tertentu.

### 2.1.4.2 Faktor Yang Mempengaruhi Prestasi Kinerja

Menurut Timpe dalam (Mangkunegara, 2006:15), faktor-faktor prestasi kerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor Internal (*dispositional*) yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya, prestasi kerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai prestasi kerja buruk disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya. Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi.

Pada umumnya orang menganggap bahwa gaji yang tinggi, pendapatan yang tinggi akan mendorong seseorang karyawan untuk berprestasi serta mendorong karyawan untuk puas dengan pekerjaan serta lingkungan kerjanya. Selain itu status sosial di masyarakat, sering kali juga tergantung pada besarnya penghasilan yang diperoleh seseorang, dan dengan memperoleh penghasilan yang baik akan memberikan perasaan puas terhadap prestasinya (Anoraga, 2006:56).

### 2.1.4.3 Penilaian Kinerja

Penilaian prestasi kerja menurut Utomo, Tri Widodo W. adalah proses untuk mengukur prestasi kerja pegawai berdasarkan peraturan yang telah ditetapkan,

dengan cara membandingkan sasaran (hasil kerjanya) dengan persyaratan deskripsi pekerjaan yaitu standar pekerjaan yang telah ditetapkan selama periode tertentu. Standar kerja tersebut dapat dibuat baik secara kualitatif maupun kuantitatif.

Menurut Siagian menyatakan bahwa penilaian prestasi kerja adalah suatu pendekatan dalam melakukan penilaian prestasi kerja para pegawai yang didalamnya terdapat berbagai faktor seperti :

1. Penilaian dilakukan pada manusia sehingga disamping memiliki kemampuan tertentu juga tidak luput dari berbagai kelemahan dan kekurangan.
2. Penilaian yang dilakukan pada serangkaian tolak ukur tertentu yang realistis, berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta kriteria yang ditetapkan dan diterapkan secara obyektif.
3. Hasil penilaian harus disampaikan kepada pegawai yang dinilai dengan lima maksud:
  - a. Apabila penilaian tersebut positif maka penilaian tersebut menjadi dorongan kuat bagi pegawai yang bersangkutan untuk lebih berprestasi lagi pada masa yang akan datang sehingga kesempatan meniti karir lebih terbuka baginya.
  - b. Apabila penilaian tersebut bersifat negatif maka pegawai yang bersangkutan mengetahui kelemahannya dan dengan sedemikian rupa mengambil berbagai langkah yang diperlukan untuk mengatasi kelemahan tersebut.
  - c. Jika seseorang merasa mendapat penilaian yang tidak obyektif, kepadanya diberikan kesempatan untuk mengajukan keberatan sehingga pada akhirnya ia dapat memahami dan menerima hasil penilaian yang diperolehnya.
  - d. Hasil penilaian yang dilakukan secara berkala itu terdokumentasikan secara rapi dalam arsip kepegawaian setiap pegawai sehingga tidak ada informasi yang hilang, baik yang sifatnya menguntungkan maupun merugikan pegawai bersangkutan.
  - e. Hasil penilaian prestasi kerja setiap orang menjadi bahan yang selalu turut dipertimbangkan dalam setiap keputusan yang diambil mengenai mutasi pegawai, baik dalam arti promosi, alih tugas, alih wilayah, demosi maupun dalam pemberhentian tidak atas permintaan sendiri.

#### **2.1.4.4 Tujuan Penilaian Kinerja**

Tujuan dari dilakukan penilaian kinerja karyawan (Abdullah, 2014:21) antara lain sebagai berikut :

1. Pengembangan, dapat digunakan untuk menentukan karyawan yang perlu ditraining dan membantu evaluasi hasil *training*. Penilaian kinerja karyawan juga

dapat membantu pelaksanaan conseling antara atasan dan bawahan, sehingga dapat dicapai usaha-usaha pemecahan masalah yang dihadapi karyawan.

2. Pemberian *reward*, dapat digunakan untuk proses penentuan kenaikan gaji, insentif, dan promosi. Beberapa perusahaan juga dapat menggunakannya untuk memberhentikan karyawan.
3. Motivasi, dapat digunakan untuk memotivasi karyawan, mengembangkan inisiatif, dan rasa percaya diri dalam bekerja.
4. Perencanaan SDM, dapat bermanfaat bagi pengembangan keahlian dan keterampilan serta perencanaan SDM.
5. Kompensasi, dapat memberikan informasi yang akan digunakan untuk menentukan apa yang harus diberikan kepada karyawan yang berkinerja tinggi atau rendah dan bagaimana prinsip pemberian kompensasi yang adil.
6. Komunikasi, evaluasi merupakan dasar untuk komunikasi yang berkelanjutan antara atasan dan bawahan yang menyangkut kinerja karyawan.

#### **2.1.4.5 Elemen Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja membutuhkan standar pengukuran, cara penilaian dan analisa data hasil pengukuran, serta tindak lanjut atas hasil pengukuran. Elemen-elemen utama dalam sistem penilaian kinerja Werther dan Davis adalah sebagai berikut :

##### **a. Standar Pengukuran (*Performance Standart*)**

Penilaian kinerja sangat membutuhkan standar yang jelas yang dijadikan tolak ukur atau patokan terhadap kinerja yang akan diukur. Standar yang dibuat tentu saja harus berhubungan dengan jenis pekerjaan yang akan diukur dan hasil yang diharapkan akan terlihat dengan adanya penilaian kinerja ini.

##### **b. Kriteria Manajemen Kinerja (*Criteria for Managerial Performance*)**

Kriteria penilaian kinerja dapat dilihat melalui beberapa dimensi, yaitu kegunaan fungsional (*functional utility*), keabsahan (*validity*), empiris (*empirical base*), sensitivitas (*sensitivity*), pengembangan sistematis (*systematic development*), dan kelayakan hukum (*legal appropriateness*).

Kegunaan fungsional bersifat krusial, karena hasil penilaian kinerja dapat digunakan untuk melakukan seleksi, kompensasi, dan pengembangan pegawai, maka hasil penilaian kinerja harus valid, adil, dan berguna sehingga dapat diterima oleh pengambil keputusan. Valid atau mengukur apa yang sebenarnya hendak diukur dari penilaian kinerja tersebut. Bersifat empiris, bukan berdasarkan perasaan semata. Sensitivitas kriteria. Kriteria itu menunjukkan hasil yang relevan saja, yaitu kinerja, bukan hal-hal lainnya yang tidak berhubungan dengan kinerja. Sistematis kriteria. Hal ini tergantung dari kebutuhan organisasi dan lingkungan organisasi. Kriteria yang sistematis tidak selalu baik. Organisasi yang

berada pada lingkungan yang cepat berubah mungkin justru lebih baik menggunakan kriteria yang kurang sistematis untuk cepat menyesuaikan diri dan begitu juga sebaliknya. Kelayakan hukum yaitu kriteria itu harus sesuai dengan hukum yang berlaku.

c. Pengukuran Kinerja (*Performance Measures*)

Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan sistem penilaian (*rating*) yang relevan. Rating tersebut harus mudah digunakan sesuai dengan yang akan diukur, dan mencerminkan hal-hal yang memang menentukan kinerja Werther dan Davis. Pengukuran kinerja juga berarti membandingkan antara standar yang telah ditetapkan dengan kinerja sebenarnya yang terjadi.

#### **2.1.4.6 Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Prawirosentono, (2008: 27), kinerja dapat dinilai atau diukur dengan beberapa indikator yaitu sebagai berikut :

- a) Efektifitas, Efektifitas yaitu bila tujuan kelompok dapat dicapai dengan kebutuhan yang direncanakan
- b) Tanggung jawab, Merupakan bagian yang tak terpisahkan atau sebagai akibat kepemilikan wewenang
- c) Displin, Yaitu taat pada hukum dan aturan yang berlaku. Disiplin karyawan adalah ketaatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan perusahaan dimana dia kerja
- d) Inisiatif, Berkaitan dengan daya pikir, kreatifitas dalam bentuk suatu ide yang berkaitan dengan tujuan perusahaan dan atasan yang baik. Dengan perkataan lain inisiatif karyawan merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja karyawan.

#### **2.1.5 Hubungan antara Kompensasi, Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan**

Kompensasi dan Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Menurut Mulyadi dan Johny kompensasi berbasis kinerja mendorong karyawan dapat mengubah kecenderungan semangat untuk memenuhi kepentingan diri sendiri ke semangat untuk memenuhi tujuan organisasi. Kompensasi yang diberikan kepada karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja dan motivasi kerja serta kinerja ataupun hasil kerja (Mangkunegara, 2008:67). Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Setiap karyawan mempunyai kebutuhan bersifat material dan non material yang selalu meningkatkan intensitasnya dan mendorong atau mengarahkan kinerja (Oluyesi, 2009).

Pemberian kompensasi yang cukup baik pada karyawan yang berprestasi baik, akan mendorong para karyawan untuk bekerja dengan lebih baik dan ke arah pekerjaan-pekerjaan yang lebih produktif. Di harapkan dengan adanya pemberian

kompensasi yang sesuai maka dapat meningkatkan kinerja karyawan. Begitu pula dengan adanya motivasi yang tinggi maka akan timbul kekuatan-kekuatan dalam bekerja sehingga akan mengakibatkan hasil kerja yang tinggi atau dengan kata lain akan menimbulkan kinerja karyawan yang tinggi. Demikian sebaiknya jika seorang karyawan tidak mempunyai gairah dalam bekerja atau dengan kata lain tidak mempunyai motivasi kerja yang tinggi maka dalam bekerja karyawan tersebut cenderung tidak maksimal sehingga terjadi penurunan kerja.

Jadi dapat disimpulkan bahwa kompensasi, motivasi kerja dan kinerja karyawan mempunyai hubungan yang positif yaitu adanya kompensasi yang sesuai dapat menimbulkan tingkat kinerja yang tinggi. Begitu pula sebaliknya, jika kompensasi yang diberikan tidak sesuai dapat menimbulkan tingkat kinerja yang rendah dan jika motivasi kerja tinggi maka menghasilkan kinerja yang tinggi, begitu pula sebaliknya jika motivasi kerja rendah maka akan menghasilkan kinerja yang rendah.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No.	Peneliti	Judul	Hasil Penelitian
1.	I Made Yusa Dharmawan (2011)	Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Disiplin dan Kinerja Karyawan Hotel Nikki Denpasar	Kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap disiplin yang ditunjukkan dengan nilai <i>standardized direct effect</i> sebesar 0,500 dan 0,347.
2.	Ni Made Nurcahyani dan I.G.A. Dewi Adnyani (2016)	Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel <i>Intervening</i> Pada PT. Sinar Sosro Pabrik Bali.	Kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja PT. Sinar Sosro Pabrik Bali.. Motivasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja PT. Sinar Sosro Pabrik. Pabrik Bali akan meningkat.

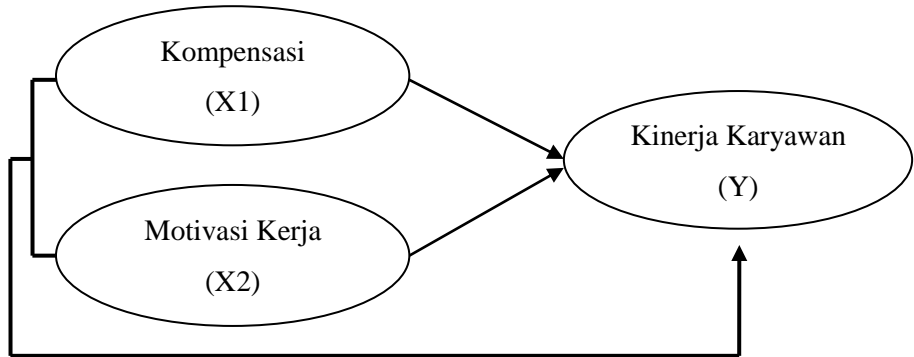


**Tabel 2.2 Lanjutan Penelitian Terdahulu**

<b>No.</b>	<b>Peneliti</b>	<b>Judul</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
3.	Olivia Theodora (2015)	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sejahtera Motor Gemilang.	Secara simultan dan parsial motivasi <i>existence</i> , motivasi <i>relatedness</i> , motivasi <i>Growth</i> , mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Sejahtera Motor Gemilang.
4.	Heny Ratnasari (2017)	Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi PT. Aje Indonesia Mojokerto	Variabel Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja dan Kompensasi secara parsial dan simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan bagian produksi PT. Aje Indonesia Mojokerto. Dan variabel Kompensasi memiliki pengaruh dominan terhadap produktivitas Kerja Karyawan bagian produksi PT. Aje Indonesia Mojokerto.
5.	Edrick Leonardo dan Fransisca Andreani (2015)	Pengaruh Pemberian Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Kopanitia	Kompensasi finansial dan non finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Kopanitia.

### 2.3 Kerangka Konseptual

Pada penelitian ini kerangka konseptual yang mendasari adanya hubungan serta pengaruh dan variabel-variabel yang diteliti atau disajikan pada gambar sebagai berikut :



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Konseptual**

### 2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan penelitian-penelitian sebelumnya, maka penelitian ini memiliki hipotesis sebagai berikut:

- H1 : Diduga kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Rumah Makan Ayam Nelongso Nginden Semolo dan Arif Rahman Hakim Surabaya.
- H2 : Diduga motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Rumah Makan Ayam Nelongso Nginden Semolo dan Arif Rahman Hakim Surabaya.
- H3 : Diduga Kompensasi dan Motivasi Kerja dapat berpengaruh secara bersama terhadap Rumah Makan Ayam Nelongso Nginden Semolo dan Arif Rahman Hakim Surabaya.