

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manusia merupakan sumber daya yang paling penting dari sebuah organisasi. Manusia memberikan bakat, keahlian, pengetahuan, dan pengalaman untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia adalah bagian dari manajemen perusahaan yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia.

Pengertian manajemen sumber daya manusia menurut Handoko (2011:5) adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan individu dan tujuan organisasi. Sedangkan menurut Stoner yang dikutip oleh Abdullah (2014:2) pengertian manajemen sumber daya manusia adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang sudah ditetapkan.

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

2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2012:21) meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.

Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia tersebut dijelaskan sebagai berikut:

a. Perencanaan

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

b. Pengorganisasian

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

c. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, serta masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

e. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

f. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknik, teoretis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

g. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan yang diberikan kepada perusahaan.

h. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

i. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mau tetap bekerja sama sampai pensiun.

j. Kedisiplinan

Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

k. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan lainnya.

2.1.2 Motivasi

1. Pengertian Motivasi

Motivasi sangat penting artinya bagi perusahaan, karena dengan motivasi kerja karyawan diharapkan ada dorongan dari dalam diri individu karyawan untuk mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Motivasi kerja dapat mendorong semangat kerja para karyawan untuk memberikan semua kemampuan serta keterampilan yang dimilikinya demi tercapainya tujuan perusahaan.

Motivasi menurut Sunyoto (2015:10) merupakan cara mendorong semangat kerja seseorang, agar mau bekerja dengan memberikan secara optimal kemampuan dan keahliannya guna mencapai tujuan organisasi.

Motivasi menjadi penting karena dengan motivasi diharapkan setiap karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Sedangkan menurut Suwardi dan Utomo (2011:78) motivasi kerja merupakan dorongan kerja yang timbul pada diri seorang pegawai untuk melakukan pekerjaan atau kegiatan tertentu, sehingga motivasi mempunyai peranan penting dalam organisasi. Motivasi kerja yang tepat akan mampu memajukan dan mengembangkan organisasi karena pegawai akan melaksanakan tugas sesuai dengan bidangnya atas dasar kesadaran.

Motivasi kerja menurut Abrivianto *et al.* (2014:3) adalah suatu kondisi yang menggerakkan seseorang (karyawan) mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan dengan didorong oleh kebutuhan-kebutuhan individual. Motivasi kerja yang dimiliki karyawan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan dari tujuan-tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Hasibuan (2012:143) menyatakan bahwa motivasi kerja adalah “pemberian daya penggerak yang menciptakan keinginan kerja seseorang agar mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan”. Motivasi perlu dilakukan karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku karyawan agar bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Perusahaan bukan saja mengharapkan karyawan mampu, cakap, dan terampil, tetapi yang terpenting karyawan mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang

maksimal. Kemampuan dan kecakapan karyawan tidak ada artinya bagi perusahaan jika mereka tidak mau bekerja giat.

Sopiah (2008:170) mendefinisikan motivasi kerja sebagai “keadaan dimana usaha dan kemauan keras seseorang diarahkan kepada pencapaian hasil-hasil dan tujuan tertentu”. Hasil-hasil yang dimaksud bisa berupa produktifitas, kehadiran atau perilaku kerja kreatif lainnya.

Berdasarkan konsep di atas yang dimaksud motivasi adalah dorongan dari dalam diri karyawan yang diarahkan untuk mencapai tujuan perusahaan.

2. Tujuan dan Langkah-Langkah Motivasi

Tujuan motivasi menurut Hasibuan (2012:146) antara lain sebagai berikut:

- a. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- b. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- c. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan
- d. Meningkatkan kedisiplinan karyawan
- e. Mengefektifkan pengadaan karyawan
- f. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- g. Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan
- h. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
- i. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
- j. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Dalam memotivasi bawahan ada beberapa petunjuk atau langkah-langkah yang perlu diperhatikan oleh setiap pemimpin. Langkah-langkah dalam memotivasi karyawan menurut Wahjosumidjo dalam Sunyoto (2015:15) adalah:

- a. Pemimpin harus tahu apa yang dilakukan bawahan
- b. Pemimpin harus berorientasi kepada kerangka acuan orang
- c. setiap orang berbeda-beda di dalam memuaskan kebutuhan
- d. setiap Pemimpin harus memberikan contoh yang baik bagi karyawan
- e. pemimpin mampu mempergunakan keahlian dalam berbagai bentuk
- f. Pemimpin harus berbuat dan perilaku realitis.

3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Untuk memotivasi karyawan, pimpinan harus mengetahui keinginan karyawan. Seseorang mau bekerja untuk dapat memenuhi kebutuhan, baik kebutuhan yang disadari (*conscious needs*) maupun kebutuhan yang tidak disadari (*unconscious needs*), berbentuk materi maupun non materi, serta kebutuhan fisik maupun rohani.

Peterson dan Plowman dalam Hasibuan (2012:142) mengatakan orang mau bekerja karena faktor-faktor dipengaruhi oleh faktor-faktor antara lain *the desire to live* (keinginan untuk hidup), *the desire for position* (keinginan untuk suatu posisi), *the desire for power* (keinginan akan kekuasaan), dan *the desire for recognition* (keinginan akan pengakuan). Keempat faktor-faktor tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. *The desire to live* (keinginan untuk hidup)

Keinginan untuk hidup merupakan keinginan utama dari setiap orang, manusia bekerja untuk dapat makan dan makan untuk dapat melanjutkan hidupnya.

b. *The desire for position* (keinginan untuk suatu posisi)

Keinginan untuk suatu posisi dengan memiliki sesuatu merupakan keinginan manusia yang kedua dan hal ini merupakan sebab mengapa orang mau bekerja.

c. *The desire for power* (keinginan akan kekuasaan)

Keinginan akan kekuasaan merupakan keinginan selangkah di atas keinginan untuk memiliki yang mendorong orang untuk bekerja.

d. *The desire for recognition* (keinginan akan pengakuan)

Keinginan akan pengakuan, penghormatan, dan status sosial merupakan jenis terakhir dari kebutuhan yang mendorong orang untuk bekerja. Dengan demikian seorang karyawan mempunyai motif keinginan (*want*) dan kebutuhan (*needs*) dan mengharapkan kepuasan dari hasil kerjanya.

4. Teori Motivasi

Begitu pentingnya teori motivasi diterapkan secara tepat. Teori-teori motivasi adalah sebagai berikut:

a. Teori Abraham H. Maslow

Salah seorang ilmuwan yang dipandang sebagai pelopor teori motivasi adalah Maslow. Berdasarkan teori motivasi Abraham H. Maslow yang dikutip oleh Siagian (2009:287) bahwa manusia mempunyai lima tingkat atau hierarki kebutuhan, yaitu:

- a. Kebutuhan fisiologikal, seperti sandang, pangan dan papan.
- b. Kebutuhan keamanan, tidak hanya dalam arti fisik, akan tetapi juga mental, psikologikal dan intelektual.
- c. Kebutuhan sosial.
- d. Kebutuhan *prestise* yang pada umumnya tercermin dalam berbagai simbol-simbol status.
- e. Aktualisasi diri dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata.

Sambil memuaskan kebutuhan fisik, seseorang pada waktu yang bersamaan ingin menikmati rasa aman, merasa dihargai, memerlukan teman serta ingin berkembang. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa lebih tepat apabila berbagai kebutuhan manusia digolongkan sebagai rangkaian dan bukan sebagai hierarki. Dalam hubungan ini perlu ditekankan bahwa:

- 1) Kebutuhan yang satu saat sudah terpenuhi sangat mungkin akan timbul lagi di waktu yang akan datang.
- 2) Pemuasan berbagai kebutuhan tertentu, terutama kebutuhan fisik, bisa bergeser dan pendekatan kuantitatif menjadi pendekatan kualitatif dalam pemuasannya.
- 3) Berbagai kebutuhan tersebut tidak akan mencapai “titik jenuh” dalam arti tibanya suatu kondisi di mana seseorang tidak lagi dapat berbuat sesuatu dalam pemenuhan kebutuhan itu.

b. Teori Clayton Alderfer

Menurut Siagian (2009:289) Teori Alderfer dikenal dengan akronim “ERG”. Akronim “ERG” dalam teori Alderfer merupakan huruf-huruf pertama dari tiga istilah, yaitu:

E = *Existence*

R = *Relatedness*

G = *Growth*

Jika makna ketiga istilah tersebut didalami akan terlihat dua hal penting. Pertama, secara konseptual terdapat persamaan antara teori atau model yang dikembangkan oleh Maslow dan Alderfer karena “*Existence*” dapat dikatakan identik dengan hierarki pertama dan kedua dalam teori Maslow; “*Relatedness*” senada dengan hierarki ketiga dan keempat menurut konsep Maslow dan “*Growth*” mengandung makna yang sama dengan “*self actualization*” menurut Maslow. Kedua, teori Alderfer menekankan bahwa berbagai jenis kebutuhan manusia itu diusahakan pemuasannya secara serentak.

Apabila teori Alderfer dipahami secara mendalam, maka akan terlihat bahwa:

- 1) Makin tidak terpenuhinya suatu kebutuhan tertentu, makin besar pula keinginan untuk memuaskannya.
- 2) Kuatnya keinginan memuaskan kebutuhan yang “lebih tinggi” semakin besar apabila kebutuhan yang “lebih rendah” telah dipuaskan.
- 3) Semakin sulit memuaskan kebutuhan yang tingkatnya lebih tinggi, semakin besar keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang lebih mendasar.

Teori ini didasarkan pada sifat pragmatisme manusia. Artinya, karena menyadari keterbatasannya, seseorang dapat menyesuaikan diri pada kondisi obyektif yang dihadapinya dengan memusatkan perhatiannya pada hal-hal yang mungkin dicapainya (Siagian, 2009:290).

c. Teori Herzberg

Ilmuwan ketiga yang diakui telah memberikan kontribusi penting dalam pemahaman motivasi para karyawan adalah Herzberg. Teori yang dikembangkannya dikenal dengan “Model dua faktor” dari motivasi, yaitu faktor motivasional dan faktor *higine* atau “pemeliharaan.”

Siagian (2009:290) menyatakan bahwa:

“Dalam teori Herzberg yang dimaksud dengan faktor motivasional adalah hal-hal pendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dari dalam diri seseorang, sedangkan yang dimaksud dengan faktor *higiene* atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri seseorang, misalnya dari organisasi, tetapi turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan kekerjaannya”.

Faktor-faktor yang tergolong sebagai faktor motivasional antara lain ialah pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam karier dan pengakuan orang lain. Sedangkan faktor-faktor *higiene* atau pemeliharaan mencakup antara lain status seseorang dalam organisasi, hubungan seorang karyawan dengan atasannya, hubungan seseorang dengan rekan-rekan sekerjanya, teknik penyeliaan yang diterapkan oleh para penyelia, kebijaksanaan organisasi, sistem administrasi dalam organisasi, kondisi kerja dan sistem imbalan yang berlaku.

Salah satu tantangan dalam memahami dan menerapkan teori Herzberg ialah memperhitungkan dengan tepat faktor mana yang lebih berpengaruh kuat dalam kehidupan kekarayaan seseorang, apakah yang bersifat intrinsik atautkah yang bersifat ekstrinsik.

d. Teori Keadilan

Menurut Siagian (2009:291), inti teori ini terletak pada pandangan bahwa manusia terdorong untuk menghilangkan kesenjangan antara usaha dibuat bagi kepentingan organisasi dan imbalan yang diterima. Artinya apabila seorang karyawan mempunyai persepsi bahwa imbalan yang diterimanya tidak memadai, dua kemungkinan dapat terjadi, yaitu seseorang akan berusaha memperoleh imbalan yang lebih besar, atau mengurangi intensitas usaha yang dibuat dalam pelaksanaan tugas yang menjadi tanggungjawabnya. Dalam menumbuhkan persepsi tertentu, seorang karyawan biasanya menggunakan empat hal sebagai pembanding, yaitu :

- (1) Harapannya tentang jumlah imbalan yang dianggapnya layak diterima berdasarkan kualifikasi diri pribadi seperti pendidikan, keterampilan, sifat pekerjaan dan pengalamannya.

- (2) Imbalan yang diterima oleh orang lain dalam organisasi yang kualifikasi dan sifat pekerjaannya relatif sama dengan yang bersangkutan sendiri.
- (3) Imbalan yang diterima oleh karyawan lain di organisasi lain di kawasan yang sama serta melakukan kegiatan sejenis
- (4) Peraturan perundang-undangan yang berlaku mengenai jumlah dan jenis imbalan yang merupakan hak para karyawan.

e. Teori Harapan

Menurut Siagian (2009:292) dalam teori harapan, motivasi merupakan akibat dari suatu hasil yang ingin dicapai oleh seseorang dan perkiraan yang bersangkutan bahwa tindakannya akan mengarah kepada hasil yang diinginkannya itu. Artinya, apabila seseorang sangat menginginkan sesuatu, dan jalan nampaknya terbuka untuk memperolehnya, yang bersangkutan akan berupaya mendapatkannya.

Teori harapan berkata bahwa jika seseorang menginginkan sesuatu dari harapan untuk memperoleh sesuatu itu cukup besar, yang bersangkutan akan sangat terdorong untuk memperoleh hal yang diinginkannya itu. Sebaliknya, jika harapan memperoleh hal yang diinginkannya itu tipis, motivasinya pun untuk berupaya akan menjadi rendah.

f. Teori Penguatan dan Modifikasi Perilaku

Menurut Siagian (2009:293), pada teori ini berlaku apa yang dikenal dengan “hukum pengaruh” yang menyatakan bahwa manusia cenderung untuk mengulang perilaku yang mempunyai konsekuensi yang

menguntungkan dirinya dan mengelakkan perilaku yang mengakibatkan timbulnya konsekuensi yang merugikan. Contohnya adalah seorang karyawan yang datang terlambat berulang kali mendapat teguran dari atasannya mungkin akan dikenakan sanksi disipliner tegur dan dikenakan sanksi sebagai konsekuensi negatif perilaku pegawai itu berakibat pada modifikasi perilakunya, yaitu datang tepat pada waktunya di tempat tugas.

g. Teori Kaitan Imbalan dengan Prestasi

Menurut Siagian (2009:294) dalam teori kaitan imbalan dengan prestasi, motivasi seorang karyawan sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Pengaruh faktor internal antara lain persepsi seseorang mengenai diri sendiri, harga diri, harapan pribadi, kebutuhan, keinginan, kepuasan kerja, dan prestasi kerja yang dihasilkan.

Sedangkan faktor-faktor eksternal yang turut mempengaruhi motivasi seseorang antara lain jenis dan sifat pekerjaan, kelompok kerja di mana seseorang bergabung, organisasi tempat bekerja, situasi lingkungan pada umumnya, serta sistem imbalan yang berlaku dan cara penerapannya.

2.1.3 Komitmen Organisasi

1. Pengertian Komitmen Organisasi

Pada dasarnya setiap karyawan memiliki dasar dan perilaku yang berbeda tergantung pada komitmen organisasi yang dimilikinya. Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi akan melakukan usaha yang maksimal dan

keinginan yang kuat dalam mencapai tujuan organisasi dan sebaliknya karyawan yang memiliki komitmen rendah akan melakukan usaha yang tidak maksimal dengan keadaan terpaksa.

Komitmen organisasi menurut Gibson dalam Suwardi dan Utomo (2011:78) adalah identifikasi rasa, keterlibatan loyalitas yang ditunjukkan oleh pekerja terhadap organisasinya atau unit organisasi. Komitmen organisasi memiliki tiga aspek yaitu percaya dan menerima tujuan/nilai organisasi, rela berusaha mencapai tujuan organisasi, serta memiliki keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.

Robbins dan Judge (2008:100) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Sedangkan Sopiah (2008:157) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu ikatan psikologis karyawan pada organisasi yang ditandai dengan adanya kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi, dan keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi.

Dalam komitmen organisasi tercakup unsur loyalitas terhadap perusahaan, keterlibatan karyawan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan perusahaan. Inti dari pendapat para ahli mengenai komitmen organisasi adalah adanya kesetiaan karyawan bukan hanya secara

pasif, tetapi juga secara aktif terhadap sebuah perusahaan untuk mencapai keberhasilan perusahaan tersebut.

Komitmen terhadap organisasi menurut Sopiah (2008:158) akan terbangun bila masing-masing individu mengembangkan tiga sikap yang saling berhubungan terhadap organisasi, antara lain :

- a. Pemahaman atau penghayatan dari tujuan perusahaan (*identification*).
- b. Perasaan terlibat dalam suatu pekerjaan (*involvement*), pekerjaan yang dilakukan adalah menyenangkan bagi karyawan.
- c. Perasaan loyal (*loyalty*), perusahaan adalah tempat kerja yang baik bagi karyawan, dan karyawan berusaha memberikan yang terbaik bagi perusahaan.

Jenis-jenis komitmen organisasi menurut Robbins dan Judge (2008:101) ada 3 yaitu sebagai berikut:

- a. Komitmen afektif (*affective commitment*) adalah perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya.
- b. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) adalah nilai *ekonomi* yang dirasa dari bertahan dengan sebuah organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut.
- c. Komitmen normatif (*normative commitment*) adalah komitmen untuk bertahan dengan organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis

2. Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Karyawan

Hunt dan Morgan dalam Sopiah (2008:156) mengemukakan bahwa karyawan dikatakan memiliki komitmen organisasi yang tinggi bila :

- a. Memiliki kepercayaan dan menerima tujuan dan nilai organisasi
- b. Keinginan untuk berusaha ke arah pencapaian tujuan organisasi.
- c. Memiliki keinginan yang kuat untuk bertahan sebagai anggota organisasi

Komitmen karyawan pada organisasi juga ditentukan oleh sejumlah faktor, Minner dalam Sopiah (2008:163) mengemukakan empat faktor yang

mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi yaitu: faktor personal, karakteristik pekerjaan, karakteristik struktur, dan pengalaman kerja.

Keempat faktor tersebut dijelaskan sebagai berikut:

- a. Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan kepribadian.
- b. Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan.
- c. Karakteristik struktur, misalnya besar atau kecilnya suatu organisasi, bentuk organisasi apakah terpusat atau ada wewenang sendiri, kehadiran serikat kerja, dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan
- d. Pengalaman kerja. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi itu akan memiliki tingkat komitmen yang berlainan.

Menurut Haris (2006:31) ada beberapa hal yang dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi, antara lain:

- a. Berusaha meningkatkan input karyawan kedalam organisasi. Karyawan yang merasa bahwa suara mereka didengar cenderung lebih terikat secara efektif.
- b. Perkuat dan komunikasikan nilai-nilai dasar, sikap dan tujuan organisasi. Hal ini tidak berarti bahwa perusahaan harus dirubah menjadi kelompok tanggung jawan sosial.

2.1.4 Kompensasi

1. Pengertian Kompensasi

Pemberian kompensasi sangat penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya karyawan. Program kompensasi juga penting bagi perusahaan, karena mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumberdaya manusianya. Di samping itu jika kompensasi dilakukan secara tidak tepat, perusahaan bisa kehilangan karyawannya yang baik dan harus mengeluarkan biaya untuk menarik, menyeleksi, dan melatih karyawan baru.

Pengertian kompensasi menurut Hasibuan (2012:118) adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Sedangkan menurut Nawawi (2006:325) kompensasi adalah penghargaan/imbalan pada para karyawan/anggota organisasi yang telah memberikan kontribusi melalui pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi.

Kompensasi menurut Handoko (2011:155) adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Kompensasi sangat penting bagi karyawan, karena karyawan berharap dengan kompensasi yang diterimanya dapat memenuhi kebutuhannya dan mampu meningkatkan kesejahteraan hidupnya. Oleh karena itu, bila para karyawan memandang kompensasinya tidak memadai, prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerjanya akan turun.

Kompensasi menurut Sunyoto (2015: 26) didefinisikan sebagai sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerjanya. Namun sebelum kompensasi diberikan, terlebih dahulu dilakukan proses kompensasi yaitu suatu jaringan berbagai proses untuk memberikan balas jasa kepada karyawan untuk pelaksanaan pekerjaan dan untuk memotivasi karyawan agar mencapai tingkat prestasi yang diinginkan. Handaru, dkk (2013: 118) mendefinisikan kompensasi sebagai bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang diberikan kepada organisasi atau perusahaannya.

2. Tujuan-Tujuan Kompensasi

Tujuan pemberian kompensasi menurut Handoko (2011:156) adalah sebagai berikut:

a. Memperoleh personalia yang *qualified*

Kompensasi perlu ditetapkan cukup tinggi untuk menarik para pelamar. Tingkat gaji yang relatif tinggi diperlukan untuk menarik para pelamar cakap yang sudah bekerja di perusahaan lain.

b. Mempertahankan karyawan yang ada sekarang

Bila tingkat kompensasi dilakukan secara tidak tepat, perusahaan bisa kehilangan karyawannya yang baik.

c. Menjamin keadilan

Keadilan dan konsistensi internal dan eksternal sangat penting diperhatikan dalam penentuan tingkat kompensasi.

d. Menghargai perilaku yang diinginkan

Kompensasi hendaknya mendorong perilaku-perilaku yang diinginkan. Prestasi yang baik, pengalaman, kesetiaan, tanggung-jawab dan perilaku-perilaku lain dapat dihargai melalui rencana kompensasi yang efektif.

e. Mengendalikan biaya-biaya

Pelaksanaan kompensasi yang baik dapat mengendalikan pengeluaran biaya untuk menarik, menyeleksi, dan melatih karyawan baru.

f. Memenuhi peraturan-peraturan yang legal

Pelaksanaan kompensasi yang baik berarti dapat memenuhi semua peraturan pemerintah yang mengatur kompensasi karyawan.

3. Jenis-Jenis Kompensasi

Jenis-jenis kompensasi menurut Nawawi (2006:325) terdiri dari kompensasi langsung, kompensasi tidak langsung dan insentif.

a. Kompensasi langsung (*direct compensation*) adalah upah/gaji tetap yang dibayarkan berupa uang secara berkala atau dengan periode yang tetap, misalnya sebulan sekali.

b. Kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*) adalah imbalan di luar upah tetap yang dibayarkan pada para karyawan untuk peningkatan kesejahteraannya. Kompensasi tidak langsung dapat berupa uang, barang atau pelayanan bagi pekerja/anggota organisasi. Kompensasi tidak langsung yang berbentuk uang, misalnya uang lembur, tunjangan isteri/anak, biaya transportasi, bonus, dan lain-lain. Kompensasi tidak langsung yang berbentuk barang seperti pakaian dan sepatu dinas, beras dan lain-lain.

Sedang kompensasi tidak langsung yang berbentuk pelayanan antara lain kesediaan perusahaan memotong gaji untuk kredit rumah, mobil, sepeda motor, iuran koperasi, penyelenggaraan poliklinik, lapangan olahraga dan fasilitasnya, ruang atau rumah ibadah, tugas/izin belajar, pelatihan di luar perusahaan dan lain-lain.

- c. Insentif adalah penghargaan/imbalan yang diberikan untuk memotivasi pekerja/anggota organisasi agar motivasi kerja dan produktivitasnya tinggi. Sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu. Insentif yang diberikan kepada karyawan terdiri dari :
- 1) Insentif pemerataan yang diberikan pada semua karyawan tanpa membeda-bedakan satu dengan yang lain, misalnya Tunjangan Hari Raya (THR).
 - 2) Insentif berdasarkan prestasi yang diberikan pada pekerja yang prestasi kerjanya tinggi.

4. Asas Kompensasi

Perusahaan harus menetapkan program-program kompensasi yang didasarkan atas asas keadilan serta asas kelayakan dan kewajaran dengan memperhatikan undang-undang perburuhan yang berlaku. Perusahaan harus memperhatikan keseimbangan antara kondisi-kondisi internal dan eksternal untuk menjamin kepuasan bagi karyawannya agar karyawan dapat termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi bagi perusahaan. Menurut Hasibuan (2012: 122) asas kompensasi yang harus dipenuhi dalam pemberian kompensasi adalah asas

keadilan, asas kelayakan dan kewajaran, serta asas kesesuaian undang-undang perburuhan.

Ketiga asas tersebut dijelaskan sebagai berikut:

a. Asas keadilan

Besarnya kompensasi yang dibayarkan kepada setiap karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerjaan, dan memenuhi persyaratan internal konsistensi. Jadi adil bukan berarti setiap karyawan menerima kompensasi yang sama besarnya. Dengan asas adil akan tercipta suasana kerja sama yang baik, semangat kerja, disiplin, loyalitas, dan stabilisasi karyawan akan lebih baik.

b. Asas kelayakan dan kewajaran

Kompensasi yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal. Tolok ukur layak adalah relatif.

c. Asas kesesuaian undang-undang perburuhan

Penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas batas upah minimal pemerintah dan eksternal konsistensi yang berlaku.

2.1.5 Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Moeheriono dalam Abdullah (2014:3) menyatakan bahwa “Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, dan

misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi”. Kinerja seseorang dikatakan baik apabila hasil kerja individu tersebut dapat melampaui peran atau target yang ditentukan sebelumnya. Dengan demikian persoalan kinerja karyawan juga berhubungan dengan persoalan kemampuan orang untuk mengembangkan dirinya agar mampu berkarya mencapai tujuan yang dikehendaki oleh organisasi.

Kinerja karyawan menurut Gaol (2014:273) merupakan “Perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan”. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Sedangkan pengertian kinerja karyawan menurut Hasif, dkk (2015:50) adalah “Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan untuk mencapai tujuan organisasi”.

Windryanto dalam Suwardi dan Utomo (2011:79) mengatakan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam menjalankan tugas kewajibannya sebagai seorang pegawai/karyawan. Kinerja menurut Griffin dalam Abrivianto *et al.* (2014:3) adalah seluruh perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan yang diharapkan oleh organisasi untuk ditampilkan oleh individu.

Seorang karyawan dapat melakukan penilaian yang obyektif mengenai diri sendiri, termasuk mengenai potensi yang masih dapat dikembangkan. Siagian (2009:244) menyatakan bahwa:

Banyak teknik yang dapat digunakan untuk melakukan penilaian kinerja pada diri sendiri, akan tetapi pegawai atau karyawan yang melakukan penilaian terhadap diri sendiri harus berusaha seobyektif mungkin untuk menjelaskan antara lain:

- a. Apa tugas pokoknya.
- b. Pengetahuan dan keterampilan yang dituntut oleh tugasnya
- c. Kaitan tugasnya dengan tugas-tugas orang lain.
- d. Kesulitan yang dihadapi
- e. Langkah-langkah perbaikan apa yang perlu ditempuh.

2. Metode dan Unsur-Unsur Penilaian Kinerja Karyawan

Kelancaran pelaksanaan proses penilaian kinerja dipengaruhi pula oleh metode penilaian kinerja yang digunakan. Werther and Davis dalam Melinda (2007:145) mengemukakan bahwa “pada dasarnya ada 2 metode penilaian kinerja, yaitu metode penilaian berorientasi pada masa lalu (*past-oriented appraisal methods*) dan metode penilaian berorientasi pada masa depan (*future-oriented appraisal methods*)”.

Metode penilaian berorientasi pada masa lalu (*past-oriented appraisal methods*) merupakan metode penilaian yang menggunakan perilaku atau data masa lalu sebagai obyek penilaian. Sedangkan metode penilaian berorientasi pada masa depan (*future-oriented appraisal methods*) merupakan metode penilaian kinerja yang berfokus pada kinerja masa yang akan datang dan biasanya dilakukan dengan mengevaluasi potensi sumber daya manusia atau membuat target kinerja yang akan diraih.

Unsur-unsur dalam penilaian kinerja karyawan menurut Hasibuan (2012:97) terdiri dari “kesetiaan, prestasi kerja, kejujuran, kedisiplinan, kreativitas, kepemimpinan, kerja sama, kepribadian, prakarsa, kecakapan, dan tanggungjawab”. Unsur-unsur tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1. Kesetiaan

Penilai mengukur kesetiaan karyawan dalam pekerjaannya, jabatannya, dan organisasi. Kesetiaan ini tercermin dalam kesediaan karyawan dalam menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang-orang yang tidak bertanggungjawab.

2. Prestasi kerja

Penilai menilai hasil kerja yang dihasilkan karyawan baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan oleh karyawan tersebut dari uraian pekerjaannya.

3. Kejujuran

Penilai menilai kejujuran karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain.

4. Kedisiplinan

Penilai menilai kedisiplinan karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.

5. Kreativitas

Penilai menilai kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdayaguna dan berhasil guna.

6. Kepemimpinan

Penilai menilai kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.

7. Kerja sama

Penilai menilai kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lainnya secara vertikal atau horisontal di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan semakin baik.

8. Kepribadian

Penilai menilai dari sikap perilaku, kesopanan, periang, disukai, memberikan kesan yang menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik, serta berpenampilan simpatik dan wajar.

9. Prakarsa

Penilai menilai kemampuan berpikir orisinal dan berdasarkan pemikiran sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberikan alasan, mendapatkan kesimpulan, dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapinya.

10. Kecakapan

Penilai menilai kecakapan karyawan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat dalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen.

11. Tanggungjawab

Penilai menilai kesediaan karyawan dalam memtanggung-jawaban kebijaksanaannya, pekerjaan dan hasil kerjanya, saran dan prasarana yang digunakannya, serta perilaku kerjanya.

3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penilaian Kinerja

Berdasarkan pengalaman para praktisi dan analisis para pakar manajemen sumber daya manusia, banyak penyedia dan atasan langsung yang kurang berhasil dalam melaksanakan tugas penilaian kinerja, hal tersebut disebabkan karena mereka terpengaruh oleh beberapa faktor sehingga menyebabkan mereka menjadi tidak objektif dalam melihat persoalan dan melakukan penilaian.

Beberapa faktor tersebut antara lain sebagaimana disebutkan oleh Abdullah (2014:29) adalah *halo effect*, kecenderungan berpusat, dan bias terlalu lunak dan terlalu keras. Faktor-faktor tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. *Halo effect*

Halo effect terjadi apabila pendapat pribadi penilai mempengaruhi penilaian prestasi kerja karyawan yang dinilai. Misalnya apabila seorang penilai (penyelia atau atasan langsung) terbawa oleh pandangan *like and dislike* terhadap seseorang maka pandangannya ini akan berpengaruh (bisa mengubah) estimasinya terhadap kinerja karyawan yang sedang dinilai. Masalah ini akan makin terlihat apabila penyelia atau atasan langsung itu

sedang menilai kinerja orang-orang yang termasuk grupnya, orang-orang yang berjasa dalam perjalanan karirnya dan juga kliennya.

b. Kecenderungan berpusat

Cara penilaian kinerja karyawan banyak yang tidak suka melakukan penilaian sampai objektif mungkin, mungkin berbagai pertimbangan, sehingga terjadi distorsi karena penilai menghindari kesan sebagai penilai yang ekstrim. Dengan pertimbangan tersebut penilai lebih memilih penilaian yang aman dari kesan itu, sehingga terjadilah penilaian tidak objektif.

c. Bias terlalu lunak (*leniency bias*) dan terlalu keras (*streckness*)

Bias terlalu lunak (*leniency bias*) disebabkan oleh kecenderungan penilai untuk selalu memberikan nilai baik dalam evaluasi kinerja karyawan. Sebaliknya bias selalu keras (*streckness*) terjadi karena penilaian cenderung terlalu ketat dalam melakukan penilaian.

2.2 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan landasan teori di atas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

1. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Fiberboat Indonesia.
2. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Fiberboat Indonesia.
3. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Fiberboat Indonesia.

4. Secara simultan motivasi, komitmen organisasi, dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Fiberboat Indonesia.