

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Manajemen dan Sumber Daya Manusia

2.1.1.1. Pengertian Manajemen dan Sumber Daya Manusia

Secara klasik manajemen adalah ilmu atau seni tentang bagaimana mendukung sumber daya secara efisien, efektif dan rasional untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya [4]. Sedangkan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan pelaku dari keseluruhan tingkat perencanaan sampai dengan evaluasi yang mampu memanfaatkan sumber daya-sumber daya lainnya yang dimiliki oleh organisasi atau perusahaan yang biasa disebut dengan pegawai, buruh, tenaga kerja dan lain sebagainya. Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) adalah manajemen yang memfokuskan diri memaksimalkan kemampuan karyawan atau anggotanya melalui berbagai langkah untuk meningkatkan kinerja pegawai/karyawan menuju pengoptimalan tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia ini sendiri didefinisikan sebagai proses mengelola, memotivasi dan membangun sumber daya manusia untuk dapat mencapai tujuan organisasi/perusahaan.

2.1.1.2. Fungsi Manajemen dan Manajemen Sumber Daya Manusia

Berikut ini merupakan fungsi-fungsi manajemen, antara lain [5]:

- a. Perencanaan. Perencanaan adalah fungsi manajemen yang penting, sebab apa yang dideskripsikan dalam perencanaan merupakan keputusan, arah kebijakan dan harapan yang harus diraih.
- b. Pengorganisasian. Setelah perencanaan ditetapkan menjadi sebuah keputusan, maka pemimpin sesuai dengan kewenangannya melakukan pengorganisasian.
- c. Memimpin. Fungsi memimpin diantaranya adalah mengarahkan dan menggerakkan bawahannya sesuai dengan tingkat kewenangannya.
- d. Pengendalian. Fungsi pengendalian bertujuan untuk memastikan bahwa proses telah berjalan sesuai dengan rencana dan prinsip-prinsip yang sudah ditetapkan.

Sedangkan fungsi manajemen sumber daya manusia mencakup beberapa hal berikut, yaitu [5]:

- a. Data kepegawaian. Menyediakan data kepegawaian, dimana isinya menyajikan identitas karyawan, seperti: nama, jabatan, pendidikan, upah dan lain sebagainya.
- b. Perencanaan dan Pengembangan. Merencanakan kebutuhan, dan mengembangkan kompetensi pegawai/karyawan.
- c. Rekrutmen. Melakukan proses rekrutmen dengan menggunakan standar yang baik dan ditetapkan perusahaan.
- d. Kompensasi dan Kesejahteraan. Membangun sistem kompensasi yang baik dan adil.
- e. Kedisiplinan dan aturan. Mengatur dan membangun kedisiplinan dan perilaku pegawai/karyawan melalui budaya organisasi dan peraturan perusahaan.
- f. Penilaian dan penghargaan. Melakukan penilaian secara berkala dan memberikan penghargaan atas prestasi yang telah dicapai.
- g. Memotivasi. Memberikan motivasi dan semangat kerja kepada pegawai/karyawan. Ini adalah proses penting yang harus dilakukan pimpinan.
- h. Pemeliharaan. Memelihara pegawai/karyawan sangat diutamakan, sebab dengan *turnover* yang tinggi mengindiasikan adanya sistem pemeliharaan yang salah dalam organisasi/perusahaan.
- i. Pengintegrasian. Menynergikan fungsi-fungsi bagian dan membangun tim kerja yang *solid* melalui harmonisasi.
- j. Kesehatan kerja. Memperhatikan kesehatan pegawai/karyawan juga merupakan persyaratan dalam hubungan industrial.

2.1.2. Kompensasi

2.1.2.1. Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan salah satu fungsi yang penting dalam manajemen sumber daya manusia. Karena kompensasi merupakan salah satu aspek yang paling sensitif di dalam hubungan kerja. Kompensasi ini dimaksudkan sebagai balas jasa (*reward*) perusahaan terhadap pengorbanan waktu, tenaga, dan pikiran yang telah diberikan mereka kepada perusahaan dan didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi [2]. Pemberian kompensasi kepada karyawan harus mempunyai dasar yang logis dan rasional. Namun faktor-faktor emosional

yang perikemanusiaan tidak boleh diabaikan. Kompensasi sangat penting bagi karyawan itu sendiri sebagai individu, karena besarnya kompensasi merupakan pencerminan atau ukuran nilai pekerjaan karyawan itu sendiri. Yang dimaksud dengan kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka [2]. Maka dari itu, dalam menentukan kompensasi pegawai/karyawan perlu berdasarkan penilaian prestasi, tingkat pendidikan, jabatan dan masa kerja pegawai. Kompensasi adalah “sesuatu yang diterima karyawan atas jasa yang mereka sumbangkan pada pekerjaannya. Mereka menyumbangkan apa yang menurut mereka berharga, baik tenaga maupun pengetahuan yang dimiliki” [5]. Kompensasi yang diberikan kepada pegawai/karyawan sangat berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja dan motivasi kerja, serta hasil kerja. Perusahaan yang normal, akan memungkinkan pegawai bekerja dengan penuh motivasi. Hal ini karena motivasi kerja pegawai/karyawan banyak dipengaruhi oleh terpenuhi tidaknya kebutuhan minimal kehidupan pegawai/karyawan tersebut.

2.1.2.2. Bentuk-bentuk Kompensasi

Pada dasarnya kompensasi dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu: kompensasi *financial* dan *non financial*. Selanjutnya kompensasi *financial* dibagi dua, yaitu secara langsung dan tidak langsung. Kompensasi *financial* langsung terdiri atas gaji dan upah. Adapun kompensasi *financial* tidak langsung adalah berbagai macam fasilitas dan tunjangan [2].

Ada dua bentuk kompensasi pegawai/karyawan, yaitu bentuk langsung yang merupakan upah dan gaji, bentuk kompensasi tidak langsung merupakan keuntungan (*benefit*) dan pelayanan [6].

a. Upah dan gaji.

Upah adalah pembayaran berupa uang untuk pelayanan kerja atau yang biasanya dibayarkan kepada pegawai secara per jam, hari, maupun setengah hari. Sedangkan gaji merupakan uang yang dibayarkan kepada pegawai/karyawan atas jasa dan pelayanannya yang diberikan secara rutin setiap bulannya [6].

b. Keuntungan (*benefit*) dan pelayanan.

Benefit adalah nilai keuangan langsung untuk pegawai yang secara cepat dapat ditentukan. Sedangkan pelayanan adalah keuangan langsung untuk pegawai/karyawan yang tidak dapat secara mudah ditentukan [6].

2.1.2.3. Tujuan Kompensasi

Suatu kegiatan yang dilakukan biasanya ada tujuan yang ingin dicapai, atau minimal kegiatan tersebut diusahakan mengarah/mendekati hal yang ingin dicapai. Demikian pula hal pemberian kompensasi kepada para karyawan juga mempunyai tujuan, antara lain menjamin sumber nafkah karyawan beserta keluarganya, meningkatkan prestasi kerja, meningkatkan harga diri para karyawan, mempererat hubungan kerja antar karyawan, mencegah karyawan meninggalkan perusahaan, meningkatkan disiplin kerja, efisiensi tenaga karyawan yang potensial, perusahaan dapat bersaing dengan tenaga kerja dipasar, mempermudah perusahaan mencapai tujuan, melaksanakan peraturan perundang-undangan yang berlaku, dan perusahaan dapat memberikan teknologi baru [2].

Ada beberapa tujuan dari kompensasi yang perlu diperhatikan, yaitu [6]:

- a. Menghargai prestasi kerja. Dengan pemberian kompensasi yang memadai adalah suatu penghargaan organisasi terhadap prestasi kerja para karyawan.
- b. Menjamin keadilan. Dengan adanya sistem kompensasi yang baik akan menjamin terjadinya keadilan diantara karyawan dan organisasi.
- c. Mempertahankan karyawan. Apabila sistem kompensasi yang terdapat dalam perusahaan baik, maka para karyawan akan lebih giat bekerja pada organisasi tersebut.
- d. Memperoleh karyawan yang bermutu. Adanya sistem kompensasi yang baik akan menarik lebih banyak calon karyawan dan perusahaan memiliki peluang untuk memilih karyawan yang terbaik.
- e. Pengendalian biaya. Sistem kompensasi yang baik, akan mengurangi seringnya melakukan rekrutmen, sebagai akibat dari seringnya karyawan yang keluar.
- f. Memenuhi peraturan-peraturan. Sistem kompensasi yang baik merupakan tuntutan dari pemerintah. Suatu perusahaan yang baik dituntut dengan adanya sistem administrasi kompensasi yang baik pula.

2.1.2.4. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi

Ada enam faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi, standard dan biaya kehidupan, upah perbandingan, permintaan dan persediaan, dan kemampuan membayar [6].

a. Faktor pemerintah.

Peraturan pemerintah yang berhubungan dengan penentuan standar gaji minimal, pajak penghasilan dan inflasi sangat mempengaruhi perusahaan dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawainya.

b. Penawaran bersama.

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dapat dipenuhi saat terjadinya tawar menawar mengenai upah yang harus diberikan oleh perusahaan kepada pegawainya.

c. Standar dan biaya hidup karyawan.

Kebijakan kompensasi perlu mempertimbangkan standar dan biaya hidup minimal pegawai.

d. Ukuran perlindungan upah.

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dipengaruhi pula oleh ukuran besar kecilnya perusahaan, tingkat pendidikan dan masa kerja pegawai.

e. Permintaan dan persediaan.

Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu dipertimbangkan tingkat persediaan dan permintaan pasar.

f. Kemampuan membayar.

Dalam menentukan kompensasi pegawai perlu didasarkan pada kemampuan perusahaan dalam membayar upah dan pegawai.

2.1.2.5. Indikator Kompensasi

Agar sistem kompensasi berjalan secara efektif, terdapat hal-hal yang harus diperhatikan perusahaan, yaitu [5]:

a. Gaji

Gaji merupakan uang atau balas jasa yang diterima karyawan atas kinerja maupun yang hasil kerja yang dihasilkan seorang pegawai dalam mencapai tujuan perusahaan/organisasi [6].

b. Upah

Upah merupakan penghargaan dari tenaga kerja karyawan sebagai hasil produksi yang berbentuk uang, atau suatu jasa yang dianggap sama dengan itu, tanpa suatu jumlah dan jaminan yang pasti dalam tiap-tiap minggu maupun bulan [6].

c. Tunjangan

Tunjangan merupakan kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawannya berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha untuk meningkatkan dan mempertahankan keberadaan karyawan dalam jangka panjang [6].

d. Insentif

Insentif adalah suatu alat yang diciptakan organisasi untuk mendorong karyawan agar mau meningkatkan kinerjanya untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan [6].

e. Bonus

Bonus adalah kompensasi tambahan yang diberikan perusahaan kepada karyawan diluar gaji yang diterima karyawan, hal ini juga merupakan penghargaan atas kinerja karyawan atau balas jasa terhadap pencapaian target yang diperoleh karyawan perusahaan [6].

2.1.3. Motivasi

2.1.3.1. Pengertian Motivasi

Motivasi adalah suatu keahlian dalam mengarahkan tenaga kerja dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan tenaga kerja dan organisasi dapat sekaligus tercapai. Motivasi merupakan akibat dari interaksi seseorang dengan situasi tertentu yang dihadapinya. Karena itulah, terdapat perbedaan dalam kekuatan motivasi yang ditunjukkan oleh seseorang dalam menghadapi situasi tertentu dibandingkan dengan orang lain yang menghadapi situasi yang sama. Disisi lain, “Motivasi juga merupakan suatu set atau kumpulan perilaku yang memberikan landasan bagi seseorang untuk bertindak dalam suatu cara yang diarahkan kepada tujuan spesifik tertentu (*specific goal directed way*)” [3].

2.1.3.2. Teori-teori Awal Mengenai Motivasi

Ada empat teori awal mengenai motivasi, teori hierarki kebutuhan Maslow, teori X dan teori Y McGregor, teori dua faktor Herzberg, dan teori tiga kebutuhan McClelland.

a. Teori hierarki kebutuhan Maslow.

Teori kebutuhan Maslow sudah lama dikenal dengan sebuah teori hierarki kebutuhannya yang sangat realistis untuk diterapkan. Dalam konsep Motivasi Maslow bahwa manusia memiliki 5 (lima) tingkatan kebutuhan, dimana setiap tingkatan (*hierarchy*) akan diperoleh jika telah dilalui dengan tingkatan bawahnya dan seterusnya. Adapun tiap tingkatan atau hierarki dari kebutuhan menurut teori Maslow adalah sebagai berikut [6].

- i. Kebutuhan fisiologis (*Physiological needs*), yaitu kebutuhan yang paling dasar yang harus dipenuhi oleh seorang individu. Kebutuhan tersebut mencakup kebutuhan sandang, pangan dan papan.
- ii. Kebutuhan rasa aman (*Safety and security needs*), yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup.
- iii. Kebutuhan untuk merasa memiliki (*Social needs*), yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.
- iv. Kebutuhan akan harga diri (*Esteem needs*), yaitu kebutuhan untuk dihormati, dan dihargai oleh orang lain.
- v. Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri (*Self-actualization needs*), yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, *skill*, dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

b. Teori X dan Y McGregor.

McGregor melalui teorinya berusaha menonjolkan sisi peranan sentral yang dimainkan manusia dalam organisasi, dengan menempatkan beberapa aspek penting yang berhasil terhadap hakikat manusia itu sendiri. Pada konsep teori X dan Y tersebut McGregor memberi rekomendasi tentang tipe manusia ada dua kategori, yaitu [3]:

i. Teori X

Tipe manusia dengan posisi teori X adalah cenderung memiliki motivasi rendah dan malas dalam berjuang untuk kemajuan hidupnya. Contoh, karyawan dalam bekerja lebih sering mengikuti perintah dan melaporkan setiap masalah kepada pemimpin walaupun masalah itu sebenarnya bisa diselesaikan sendiri.

ii. Teori Y

Tipe manusia dengan posisi teori Y adalah cenderung memiliki motivasi tinggi dan senang dalam berjuang untuk kemajuan hidupnya. Contoh, karyawan dalam bekerja mampu melaksanakan setiap tugas dengan maksimal.

c. Teori dua faktor Herzberg.

Teori dua faktor Frederick Herzberg disebut juga teori *motivator-hygiene*. Menurut teori pemeliharaan motivasi ini ada dua faktor yang mempengaruhi kondisi pekerjaan seseorang, yaitu [2].

i. Faktor pemeliharaan (*maintenance factor*).

Faktor pemeliharaan juga disebut *hygiene factor*, merupakan faktor yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara keberadaan karyawan sebagai manusia, pemeliharaan ketenteraman, dan kesehatan. Faktor ini meliputi hal-hal gaji, kondisi, kerja fisik, kepastian pekerjaan, supervise yang menyenangkan, mobil dinas, rumah dinas, dan macam-macam tunjangan lainnya.

ii. Faktor Motivasi (*Motivatin Factor*).

Faktor pemuas yang disebut juga *motivator*, merupakan faktor pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri orang yang bersangkutan (*intrinsik*). Faktor motivasi ini mencakup kepuasan kerja, prestasi yang diraih, peluang untuk maju, pengakuan orang lain, kemungkinan pengembangan karir dan tanggung jawab. Faktor motivasi menyangkut kebutuhan psikologis seseorang akan perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan. Faktor motivasi berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan, misalnya ruangan yang nyaman, penempatan yang tepat, dan sebagainya.

d. Teori Tiga Kebutuhan McClelland

McClelland mengemukakan bahwa, jika kebutuhan seseorang sangat kuat, dampaknya ialah motivasi orang tersebut untuk menggunakan perilaku yang mengarah ke pemuasan kebutuhannya [2]:

i. *Kebutuhan beprestasi (need for achivement).*

Merupakan pendorong untuk sukses dan unggul dalam kaitannya dengan serangkaian standar.

ii. *Kebutuhan berafiliasi (need for afflication).*

Merupakan keinginan atas hubungan antarpribadi yang akrab dan dekat.

iii. *Kebutuhan berkuasa (need for power).*

Merupakan kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dengan cara di mana mereka tidak akan bersikap sebaliknya.

2.1.3.3. Bentuk-bentuk Motivasi

Berikut ini terdapat bentuk-bentuk motivasi yang sering dilakukan suatu organisasi atau perusahaan, yaitu [4]:

a. *Kompensasi bentuk uang .*

Kompensasi bentuk uang merupakan bentuk motivasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan agar mau bekerja lebih baik lagi dan meningkatkan kinerjanya, hal ini meliputi (gaji, upah, tunjangan, insentif, bonus dan hal lain yang diterima oleh karyawan) [4].

b. *Pengarahan dan pengendalian.*

Pengarahan dimaksudkan untuk menentukan pekerjaan bagi karyawan mengenai apa yang harus mereka kerjakan dan apa yang tidak dikerjakan. Sedangkan pengendalian dimaksudkan untuk menentukan bahwa karyawan harus mengerjakan hal-hal yang diinstruksikan agar tujuan perusahaan tercapai[4].

c. *Penetapan pola kerja yang efektif.*

Teknik ini diterapkan dalam perusahaan antara lain dengan pengayaan pekerjaan terhadap karyawan (menyelesaikan tuntutan pekerjaan dengan kemampuan seseorang), manajemen partisipatif dapat melibatkan seseorang dalam pekerjaan dan mampu mengambil keputusan yang mempengaruhi kemajuan perusahaan [4].

d. *Kebajikan.*

Hal ini merupakan tindakan yang diambil secara sengaja oleh manajemen untuk mempengaruhi sikap atau perasaan para karyawan senang terhadap pekerjaan dan tanggung jawab mereka [4].

2.1.3.4. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi dapat dibedakan atas factor intern dan ekstern yang berasal dari karyawan, yaitu [2]:

a. Faktor Intern

Faktor intern yang dapat memengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:

i. Keinginan untuk hidup.

Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan setiap manusia dimana kebutuhan tersebut dipenuhi dengan pekerjaan yang tetap dan kompensasi yang memadai.

ii. Keinginan untuk dapat memiliki.

Keinginan untuk dapat memiliki benda atau hal lainnya dapat mendorong seseorang mau melakukan pekerjaan.

iii. Keinginan untuk memperoleh penghargaan.

Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain dan memperoleh status sosial.

b. Faktor Ekstern

Faktor ekstern juga merupakan faktor yang penting peranannya dalam motivasi kerja seseorang. Faktor-faktor ekstern tersebut adalah:

i. Kondisi lingkungan kerja.

ii. Kompensasi yang memadai.

iii. Supervise yang baik.

iv. Adanya jaminan pekerjaan.

v. Status dan tanggung jawab

vi. Peraturan yang fleksibel.

2.1.3.5. Elemen Penggerak Motivasi

Beberapa elemen yang dapat menggerakkan motivasi para karyawan diantaranya adalah [4]:

a. Kinerja (*achivement*)

b. Penghargaan (*recognition*)

c. Tantangan (*challenge*)

- d. Tanggung jawab (*responsibility*) dan Pengembangan (*development*)
- e. Keterlibatan (*involvement*) dan kesempatan (*oppurtunity*).

2.1.3.6. Metode-metode Motivasi

Beberapa metode motivasi antara lain adalah [4]:

a. Motivasi langsung (*Direct Motivation*)

Motivasi langsung adalah motivasi baik materil maupun non materil yang diberikan secara langsung pada setiap karyawan untuk memenuhi kebutuhan dan tercapainya kepuasan.

b. Motivasi tak langsung (*Inderect Motivation*)

Motivasi tak langsung adalah pemberian motivasi dalam bentuk fasilitas-fasilitas pendukung dalam menunjang gairah kerja atau kelancaran tugas agar karyawan senang atau betah dan bersemangat dalam kerjanya.

2.1.3.7. Indikator Motivasi

Adapun beberapa hal yang menjadi indikator motivasi antara lain adalah [5]:

- a. Fisiologis
- b. Rasa Aman
- c. Kebutuhan
- d. Penghargaan

[7]

2.1.4. Kepuasan Kerja

2.1.4.1. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja sering dijadikan ukuran tingkat kematangan suatu organisasi dalam kehidupan organisasi modern. Kepuasan kerja yang tinggi merupakan ciri suatu organisasi yang dikelola dengan baik dan pada dasarnya merupakan hasil kepemimpinan yang efektif, serta hasil manajemen yang dikelola dengan baik. “*Job statisfaction refers to a person’ general attitude toward his or job*” (kepuasan kerja merupakan sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya). Kepuasan kerja adalah, “cara seorang pekerja merasakan pekerjaannya”. Kepuasan kerja adalah reaksi dari para pekerja terhadap peran yang mereka mainkan dalam pekerjaan mereka”. Tidak

jauh berbeda, kepuasan kerja merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaan mereka. Sikap ini berasal dari persepsi mereka tentang pekerjaannya” [5].

Dari pendapat tersebut diatas, bahwa kepuasan kerja menurut penulis adalah tingkatan perasaan yang diterima seseorang dari mengerjakan pekerjaan yang didasarkan pada perbandingan antara yang diterima pegawai dari hasil pekerjaannya dibandingkan dengan yang diharapkan, diinginkan dan dipikirkannya.

2.1.4.2. Teori Kepuasan Kerja

Di bawah ini dikemukakan teori-teori kepuasan kerja, yaitu [6]:

a. Teori keseimbangan (*Equity theory*)

Teori ini dikembangkan oleh Adam. Adapun komponen teori ini adalah *input*, *outcome*, *comparison person*, dan *equity-in-equity*.

b. Teori perbedaan (*Discrepancy theory*)

Proter berpendapat bahwa mengukur kepuasan kerja dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan karyawan.

c. Teori pemenuhan kebutuhan (*Need fulfillment theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja karyawan bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai/karyawan.

d. Teori pandangan kelompok (*Social reference group theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh para karyawan dianggap sebagai kelompok acuan.

e. Teori dua faktor Herzberg

Dua faktor yang dapat menyebabkan timbulnya rasa puas atau tidak puas menurut Herzberg, yaitu faktor pemeliharaan (*maintenance factors*) dan faktor pemotivasian (*motivational factors*). Faktor pemeliharaan disebut pula *dissatisfiers*, *hygiene factors*, *job context*, *extrinsic factors* yang meliputi administrasi dan kebijakan perusahaan, kualitas, pengawasan, hubungan dengan pengawas, upah, keamanan kerja, kondisi kerja, dan status. Sedangkan faktor pemotivasian disebut pula *satisfier*, *motivators*, *job content*, *intrinsic factors* yang meliputi dorongan

berprestasi, pengenalan, kemajuan, (*advancement*), *work it self*, kesempatan berkembang, dan tanggung jawab.

f. Teori pengharapan (*Expectancy theory*)

Pengharapan merupakan kekuatan keyakinan pada suatu perlakuan yang diikuti dengan hasil yang khusus.

2.1.4.3. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Banyak faktor yang yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Faktor-faktor itu sendiri dalam peranannya memberikan kepuasan kepada karyawan tergantung pada pribadi masing-masing karyawan, faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja adalah [2]:

- a. Kesempatan untuk maju.
- b. Keamanan kerja dan gaji.
- c. Perusahaan dan manajemen.
- d. Pengawasan.
- e. Faktor *intrinsic* dari pekerjaan.
- f. Kondisi kerja.
- g. Aspek sosial dalam pekerjaan.
- h. Komunikasi dan fasilitas.

Sedangkan hal-hal yang dapat menyebabkan rasa puas dalam bekerja yang dilakukan karyawan adalah [2]:

- a. Prestasi.
- b. Penghargaan.
- c. Kenaikan jabatan.
- d. Pujian.

Adapun faktor yang menyebabkan rasa ketidakpuasan dalam bekerja adalah [3]:

- a. Kebijakan perusahaan.
- b. Supervisor.
- c. Kondisi kerja dan gaji.

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu [2].

- a. Faktor psikologis, merupakan yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan, yang meliputi minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan.
- b. Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antar karyawan maupun karyawan dengan atasan.
- c. Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, kondisi kesehatan karyawan, umur dan sebagainya.

Faktor *financial*, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi, dan sebagainya.

2.1.4.4. Indikator Kepuasan Kerja

Adapun indikator-indikator dari kepuasan kerja tersebut adalah sebagai berikut [5]:

a. Jaminan.

Segala sesuatu yang diterima karyawan dalam bentuk uang, baik langsung maupun tidak langsung dimana dengan adanya system jaminan dalam perusahaan membuat karyawan merasa puas dan aman pada saat melaksanakan pekerjaannya [5].

b. Promosi.

Promosi merupakan adanya suatu perubahan yang diharapkan karyawan dalam pekerjaannya, sehingga perubahan tersebut menimbulkan tanggung jawab, hak, status, pendapatan dan wewenang yang berbeda yang disertai dengan kinerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan [5].

c. Komunikasi.

Komunikasi adalah suatu proses dimana beberapa orang, kelompok, dan organisasi menggunakan informasi agar terhubung dengan orang lain yang berada disekitarnya [5].

d. Lingkungan pekerjaan.

Lingkungan pekerjaan adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja/karyawan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan kepadanya [5].

2.1.5. Kinerja Karyawan

2.1.5.1. Pengertian Kinerja Karyawan

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai/karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya [2]. Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi yang baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Lebih jauh Indra Bastian menyatakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi [3]. Kinerja adalah kegiatan yang paling lazim dinilai dalam suatu organisasi, yakni bagaimana ia melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan suatu pekerjaan, jabatan, atau peranan dalam organisasi.

2.1.5.2. Dimensi Yang Menunjang Kinerja

Untuk mencapai atau menilai kinerja ada dimensi yang menjadi tolak ukur, hal-hal tersebut, yaitu [5]:

- a. Kualitas, yaitu: tingkat kesalahan, kecermatan, dan kerusakan.
- b. Kuantitas, yaitu: jumlah pekerjaan yang dihasilkan.
- c. Penggunaan waktu dalam bekerja, yaitu: tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif/jam kerja hilang.
- d. Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja.

Sedangkan taat asas adalah bagian penting dari kinerja, sehingga dimensi kinerja dapat dijalankan dengan baik. Hal ini dideskripsikan penulis menjadi [3]:

- a. Target.

Target merupakan indikator terhadap pemenuhan jumlah barang, pekerjaan, atau jumlah uang yang dihasilkan.

b. Kualitas.

Kualitas adalah elemen penting, karena kualitas yang dihasilkan menjadi kekuatan dalam mempertahankan loyalitas pelanggan.

c. Waktu penyelesaian.

Penyelesaian yang tepat waktu membuat kepastian distribusi dan penyerahan pekerjaan menjadi pasti. Ini adalah modal untuk membuat kepercayaan pelanggan.

d. Taat asas.

Tidak saja harus memenuhi target, kualitas dan tepat waktu, tapi harus dilakukan dengan cara yang benar, transparan dan dapat dipertanggung jawabkan.

2.1.5.3. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan suatu proses organisasi untuk mengetahui sejauh mana hasil kerja pegawainya. Tujuan dilakukannya penilaian kinerja secara umum adalah untuk memberikan *feedback* kepada pegawai dalam upaya memperbaiki tampilan kerjanya dan upaya meningkatkan kinerja organisasi, dan secara khusus dilakukan dalam kaitannya dengan berbagai kebijaksanaan terhadap pegawai organisasi tersebut.

Suatu perusahaan/organisasi melakukan penilaian kinerja didasarkan pada beberapa alasan, yaitu [5]:

- a. Manajemen perlu mengetahui kemampuan karyawan (pihak yang dinilai) dalam menjalankan tugasnya.
- b. Manajemen perlu memastikan bahwa karyawan telah bekerja dengan benar sesuai dengan tujuan perusaha/organisasi.
- c. Manajemen memberi sinyal kepada pegawai/karyawan bahwa setiap proses atau hasil yang dicapai akan dinilai dan dihargai sesuai kontribusi dan prestasi yang dicapai.

2.1.5.4. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah [5].

- a. Pemimpin dan kepemimpinan.
- b. Lingkungan dan budaya perusahaan.
- c. Kompensasi.

- d. Motivasi dan pengakuan.
- e. Prosedur dan Kompetensi.
- f. Kepuasan dan Komunikasi.

McClelland mengemukakan ada enam karakteristik dari pegawai/karyawan yang memiliki potensi berprestasi tinggi, yaitu [5]:

- a. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi dan berani mengambil resiko.
- b. Memiliki tujuan dan memanfaatkan umpan balik (*feed back*).
- c. Memiliki rencana kerja dan berjuang yang konkret.
- d. Mencari kesempatan untuk merealisasikan kerja yang dilakukan.

Kinerja ditentukan pula oleh faktor-faktor seperti kemampuan, motivasi, dan kesempatan. Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan tingkat imbalan, dipengaruhi oleh keterampilan pada dasarnya dipengaruhi oleh faktor-faktor [5]:

- a. Harapan mengenai imbalan.
- b. Dorongan kemampuan kebutuhan dan sifat.
- c. Persepsi terhadap tugas, imbalan eksternal dan internal.
- d. Persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja.

2.1.5.5. Indikator Kinerja

Di bawah ini terdapat indikator-indikator mengenai kinerja karyawan, yaitu [5]:

- a. Fokus pada target.

Adanya system ini dalam sebuah perusahaan dimaksudkan agar karyawan memiliki titik focus pada pekerjaan dan tanggung jawab mereka [5].

- b. Kualitas hasil kerja.

Kualitas hasil kerja merupakan mutu dari hasil kerja yang diperoleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dimana hal tersebut meliputi kesesuaian, ketepatan, dan kelengkapan [5].

- c. Kuantitas kerja.

Kuantitas kerja adalah jumlah kerja yang dilaksanakan oleh seseorang dalam suatu periode tertentu bagi perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari hasil kerja pegawai

dalam penggunaan waktu tertentu dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya [5].

d. Kejujuran/tanggung jawab.

Kejujuran merupakan suatu sikap yang sangat penting bagi karyawan dalam perusahaan, dimana adanya kejujuran dalam tanggung jawab yang dijalankan karyawan dalam perusahaan adalah tranparansi/keterbukaan dari karyawan dalam menjalankan tugasnya [5].

e. Ketelitian.

Ketelitian merupakan sikap yang harus dimiliki seseorang dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya sehingga dapat memperkecil kemungkinan suatu kesalahan terjadi dalam suatu organisasi/perusahaan [5].

Dapat disimpulkan bahwa kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kinerja atau tolak ukur yang sudah ditetapkan oleh perusahaan. Oleh karena itu, jika tanpa target yang ditetapkan dalam pengukuran maka kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui keberhasilannya.

2.2. Review Penelitian Terdahulu

Sebelum penelitian ini dilakukan sudah ada yang meneliti tentang Pengaruh Kompensasi, Motivasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Hal tersebut akan dikemukakan berikut ini:

a. Eka Desy, Purnama, dan Agus (2014) melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada UD. Bali Sejahtera”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kompensasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan UD. Bali Sejahtera. Berdasarkan hasil uji (t) secara parsial yang dominan mempengaruhi kinerja karyawan pada UD. Bali Sejahtera adalah variabel kompensasi. Dari hasil analisis koefisien determinasi diperoleh nilai *Adjusted R Squared* sebesar 0.631, hal ini berarti 63.10% variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel kompensasi dan kepuasan kerja, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini [7].

- b. M. Rahmat, Djudi, dan Iqbal (2015) melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero)”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN Persero. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kompensasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. PLN Persero. Berdasarkan hasil uji (t) secara parsial yang dominan mempengaruhi kinerja karyawan adalah variabel kompensasi. Dari hasil analisis koefisien determinasi diperoleh nilai *Adjusted R Square* sebesar 0.648, hal ini berarti 64.80% variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel kompensasi dan kepuasan kerja, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel-variabel lainnya [8].
- c. Deewar Mahesa (2014), melakukan penelitian yang berjudul “Analisis Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Lama Kerja sebagai variabel Monitoring Pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia”. Teknik analisis data yang digunakan meliputi uji validitas, reliabilitas, uji asumsi klasik, model regresi linear sederhana dan pengujian hipotesis. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel motivasi dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia. Namun secara parsial variabel motivasi dengan monitoring lama kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia. Sedangkan variabel kepuasan kerja dengan monitoring lama kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia. Dari hasil analisis koefisien determinasi diperoleh nilai sebesar 0.495, hal ini berarti 49.50% variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel motivasi dan kepuasan kerja, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini [9].

- d. Dwiki Restikasari (2014), melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Adira Quantum Multifinance Bengkulu”. Jenis penelitian yang digunakan adalah data kuantitatif, yaitu data yang diangkakan. Jenis data yang digunakan adalah data primer dan sekunder yang diperoleh melalui studi dokumentasi dan kuesioner yang pengukurannya menggunakan skala *likert*. Berdasarkan hasil uji bahwa secara bersama-sama variabel kompensasi dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Adira Quantum Multifinance Bengkulu. Sedangkan secara parsial variabel kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Adira Quantum Multifinance Bengkulu, sementara variabel kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Adira Quantum Multifinance Bengkulu. Hasil uji koefisien determinasi *Adjusted R Square* diperoleh nilai sebesar 0.505, yang berarti bahwa 50.50% variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel kompensasi dan kepuasan kerja, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini [10].
- e. Surianti (2015) melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Bina Marga”. Berdasarkan hasil yang diperoleh bahwa secara bersama-sama variabel kompensasi dan kepuasan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Bina Marga. Dan hasil uji (t) yang diperoleh bahwa secara parsial variabel kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, dan variabel kepuasan kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Bina Marga. Berdasarkan hasil uji koefisien determinasi *Adjusted R Square* diperoleh nilai sebesar 0.674, yang berarti bahwa 67.40% variabel kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh kompensasi dan kepuasan kerja, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini [11].

Tabel 2.1
Review Penelitian Terdahulu

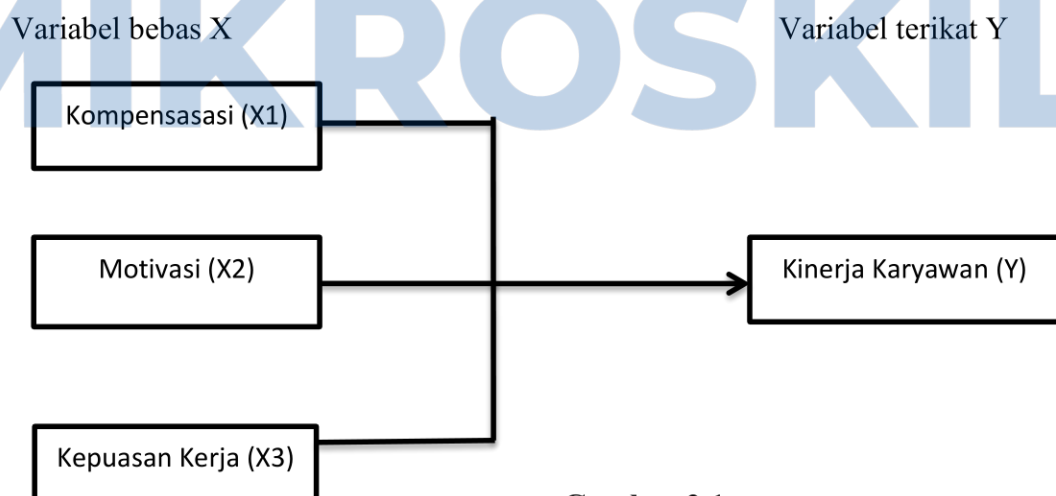
Nama	Judul	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian Yang Diperoleh Oleh Peneliti
Eka Desy,Purnama, Agus Jana Susila	Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada UD Bali Sejahtera	X ₁ :Kompensasi X ₂ :Kepuasan Kerja Y:Kinerja Karyawan	Kompensasi dan Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada UD Bali Sejahtera.
M.Rahmat, Djudi, Iqbal	Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT.PLN (Persero)	X ₁ : Kompensasi X ₂ : Kepuasan Kerja Y: Kinerja Karyawan	Terdapat pengaruh dari Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT.PLN (Persero)
Deewar Mahesa	Analisis Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Lama Kerja sebagai Variabel Monitoring pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia	X ₁ : Motivasi X ₂ : Kepuasan Kerja Y: Kinerja Karyawan	Motivasi dan Kepuasan Kerja berpengaruh pada kinerja karyawan secara bersama-sama. Namun secara parsial motivasi karyawan dengan lama kerja sebagai variabel monitoring tidak memiliki pengaruh, sedangkan kepuasan kerja dengan lama kerja sebagai variabel monitoring berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia.
Dwiki Restikasari	Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT.Adira Quantum Multifinance Bengkulu	X ₁ : Kompensasi X ₂ : Kepuasan Kerja Y: Kinerja Karyawan	Kompensasi dan Kepuasan kerja memiliki pengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan. Namun kepuasan kerja secara parsial tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, sedangkan kompensasi.

Sambungan tabel 2.1

Nama	Judul	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian Yang Diperoleh Oleh Peneliti
			secara parsial memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan PT.Adira Quantum Multifinance Bengkulu.
Surianti	Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Bina Marga	X ₁ : Kompensasi X ₂ : Kepuasan Kerja Y: Kinerja Karyawan	Terdapat pengaruh dari kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan.

2.3. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual adalah kerangka pemikiran dari tinjauan teori yang dapat menggambarkan keterkaitan antar variabel yang akan diteliti dan merupakan tuntunan bagi peneliti untuk memecahkan masalah dan merumuskan hipotesis. Berdasarkan latar belakang penelitian dan perumusan masalah yang dituliskan sebelumnya, maka penulis membuat kerangka konseptual seperti dibawah ini yang menunjukkan pengaruh antara variabel bebas (kompensasi, motivasi, dan kepuasan kerja) terhadap variabel terikat (kinerja karyawan), maka akan dirumuskan dalam kerangka konseptual sebagai berikut.



Gambar 2.1
Kerangka Konseptual

2.4. Pengembangan Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan [7].

a. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan.

Kompensasi adalah suatu tindakan yang dilakukan organisasi atau perusahaan kepada para karyawannya atas apa yang telah diberikan karyawan untuk kemajuan perusahaan tersebut. Kompensasi yang layak menimbulkan semangat individu untuk meningkatkan keahliannya, bahkan memperkuat komitmennya terhadap perusahaan/organisasi, sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja individu dan kinerja perusahaan/organisasi. Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian dari M.Rahmat, Djudi, Iqbal dimana terdapat penelitian yang menunjukkan kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan [8]. Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₁: Kompensasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

b. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan.

Motivasi dan kinerja adalah suatu bagian yang saling terkait satu sama lainnya. Peningkatan motivasi kerja akan mempengaruhi peningkatan kinerja, dan begitu pula sebaliknya. Kinerja karyawan akan menjadi tinggi jika adanya dorongan motivasi dan penjelasan tersebut diperkuat dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Dewar Mahesa dimana motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan [9]. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₂: Motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

c. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.

Kepuasan kerja bagi karyawan cenderung meningkatkan produktivitas, rasa bangga, dan komitmen tinggi pada pekerjaannya. Bahkan kepuasan kerja secara keseluruhan dikumpulkan untuk organisasi, organisasi yang mempunyai karyawan yang lebih puas dalam bekerja cenderung lebih efektif bila dibandingkan dengan organisasi yang mempunyai karyawan yang tidak puas dalam bekerja. Dengan

demikian, karyawan yang puas dalam bekerja sangat mempengaruhi kinerja individu dan organisasi, penjelasan ini semakin diperkuat dengan adanya penelitian yang dilakukan Surianti bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan [11]. Berdasarkan hal tersebut dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₃: Kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

d. Pengaruh Kompensasi, Motivasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut: kepemimpinan, budaya organisasi, kompensasi, komitmen, kompetensi, komunikasi, motivasi, kepuasan kerja, pengakuan dan lain sebagainya [5]. Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kompensasi, motivasi, dan kepuasan kerja merupakan beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₄:Kompensasi, motivasi, dan kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

UNIVERSITAS
MIKROSKIL