

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Uraian Teoritis

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia berhubungan dengan sistem rancangan formal dalam organisasi untuk menentukan efektivitas dan efisiensi dilihat dari bakat seseorang untuk mewujudkan sasaran suatu organisasi. Maka dapat dikatakan bahwa untuk mewujudkan tujuan suatu perusahaan, maka yang menentukan adalah sumber daya manusia yang memiliki keahlian yang sesuai dengan bidang masing-masing. Sumber daya manusia yang harus didefinisikan bukan dengan apa yang sumber daya manusia lakukan, tetapi apa yang sumber daya manusia hasilkan, sumber daya manusia yang baik bagi perusahaan adalah sumber daya manusia yang memberikan hasil untuk perusahaan. Untuk mencapai atau tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan, membutuhkan sumber daya manusia yang berdaya guna tinggi.

Manajemen sumber daya manusia adalah pengolah sumber daya manusia mulai dari perencanaan analisis jabatan, perencanaan tenaga kerja, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pembangunan, perencanaan karir, penilaian prestasi kerja, sampai dengan kompensasi.

Manajemen sumber daya manusia adalah segenap aktivitas yang bersangkutan paut dengan masalah penggunaan tenaga kerja manusia dalam usaha untuk mencapai tujuan perusahaan diperlukan suatu tim yang tangguh untuk dapat bekerja sama. Terkait dengan pegawai sebagai sumber daya yang dimiliki oleh

perusahaan kerja sama tim sumber daya manusia dan manajemen yang tangguh untuk mencapai atau sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

2. Pengertian Kompensasi

Salah satu tugas Manajemen sumber daya manusia atau manajemen personalia adalah menetapkan kompensasi yang memenuhi persyaratan, adil, dan layak, kompensasi merupakan dorongan utama bagi seseorang dalam bekerja karena dapat berpengaruh terhadap produktivitas kerja mereka. Perusahaan dapat menetapkan kompensasi yang layak bagi pegawai agar dapat meningkatkan produktivitas kerja dan pada akhirnya tujuan atau sasaran perusahaan dapat tercapai.

Kompensasi adalah pemberian kepada pegawai dengan pembayaran finansial sebagai jasa untuk pekerjaan yang dilaksanakan dan sebagai motivasi untuk pelaksanaan kegiatan diwaktu yang akan datang.

Melayu hasibuan(2003 ; 117) “Kompensasi adalah semua pendapatan berbentuk uang, barang langsung dan tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atau jasa yang diberikan perusahaan”. Besarnya kompensasi mencerminkan status, pangkuan dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang dinikmati oleh pegawai bersama pegawai. Semakin besar balas jasa yang diterima oleh pegawai berarti jabatan semakin tinggi, status semakin baik, dan pemenuhan kebutuhan yang dinikmati semakin banyak.

Anwar Prabu Mangkunegara (2000;83) “Kompensasi merupakan sesuatu yang dipertimbangkan sebagai suatu yang sebanding dalam kepegawaian, hadiah yang bersifat uang merupakan yang diberikan kepada pegawai sebagai

penghargaan dari pelayanan mereka. Bentuk pemberian upah dan gaji digunakan untuk mengatur pemberian keuangan antara bos dan pegawainya”.

Kompensasi merupakan pengganti jasa yang diberikan oleh pegawai atau pekerja kepada perusahaan dalam bentuk uang atau fasilitas lainnya. Perusahaan harus mempunyai pedoman dalam menetapkan kompensasi yang baik, bukan hanya terbatas dalam jumlah tetapi dengan mempertimbangkan faktor-faktor seperti terpenuhinya kebutuhan hidup dan memberikan imbalan yang wajar.

3. Jenis-jenis Kompensasi

Bentuk dan jenis kompensasi yang diberikan kepada pegawai adalah:

a. Gaji

Gaji adalah salah satu jenis balas jasa atau imbalan finansial yang diberikan kepada seseorang pegawai secara periodik dan secara teratur, seperti bulanan, mingguan pegawai atau sebagai pegawai menerima gaji atau biasanya sudah menjadi pegawai tetap yang telah lulus masa percobaan, dan setelah bekerja selama tiga bulan berjalan.

b. Upah

Upah adalah imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada pekerja berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyak pelayanan yang diberikan. Pemberian upah sedikit berbeda dengan gaji. Upah sejenis balas jasa yang diberikan perusahaan dengan para pekerja yang jumlahnya telah disepakati oleh kedua belah pihak. Upah dibayar setelah

pekerjaan selesai dan diterima oleh pekerja, tergantung kesepakatan bersama yang telah dibuat sebelumnya.

c. Tunjangan

Tunjangan adalah imbalan tidak langsung yang diberikan kepada seseorang atau sekelompok pegawai sebagai bagian dari keanggotaan di perusahaan.

Tunjangan dapat berupa tunjangan keluarga, tunjangan pembangunan, tunjangan kesehatan dan lain sebagainya. Pembayaran tunjangan biasanya disatukan dengan pemberian gaji.

d. Insentif dan Bonus

Insentif pada dasarnya adalah tambahan penghasilan yang diberikan kepada pegawai tertentu. Pemberian insentif atau bonus biasanya didasarkan atas keberhasilan atau prestasi yang dicapai oleh pegawai.

4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Ada enam yang mempengaruhi kebijakan kompensasi yaitu :

a. Permintaan dan Penawaran

Keterampilan pegawai untuk pekerjaan yang memerlukan keterampilan dan keahlian tinggi, serta tenaga kerja yang langka, maka cenderung kompensasi tinggi.

b. Organisasi Serikat Kerja

Organisasi ini ikut mempengaruhi tingkat gaji/upah, karena fungsinya dalam memperjuangkan tingkat upah minimum dan berdasarkan kondisi profesionalitas para pekerja sebagai anggota.

c. Kemampuan Perusahaan Untuk Membayar

Dimana kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban jangka pendeknya. Artinya apabila perusahaan ditagih, perusahaan akan mampu untuk memenuhi utang tersebut terutama utang yang sudah jatuh tempo

d. Produktivitas Perusahaan

Tingkat produktivitas atau prestasi kerja seharusnya dijadikan pertimbangan dalam menentukan besarnya upah atau gaji pekerja pertimbangan ini selain untuk memenuhi aspek keadilan dan kewajiban, juga akan mempengaruhi motivasi kerja yang bermuara kompetitif bagi para pekerja.

e. Biaya Hidup

Faktor ini juga disebut juga tingkat kecukupan gaji/upah yang paling rendah harus memenuhi kebutuhan dasar pada pekerja.

f. Peraturan Pemerintah

Faktor ini merupakan usaha pemerintah yang berhubungan dengan faktor biaya kehidupan, agar pekerja memperoleh penghasilan yang memungkinkan hidup layak sesuai dengan harkat dan martabat sebagai manusia.

5. Tujuan dan Sasaran Kompensasi

Secara umum tujuan dari manajemen kompensasi adalah untuk membantu perusahaan dalam mencapai tujuan strategis dan menjamin terjadinya keadilan internal dan eksternal. Keadilan eksternal menjamin bahwa pekerjaan dikompensasikan secara adil dengan membandingkan pekerjaan yang sama dipasar kerja. Tujuan ini bisa konflik dan *trades off* harus terjadi. *Trade off* adalah situasi dimana seseorang harus mampu membuat keputusan terhadap dua hal atau lebih, mengorbankan/kehilangan suatu aspek dengan alasan tertentu untuk memperoleh aspek lain dengan kualitas yang berbeda sebagai pilihan yang diambil. Contohnya untuk mempertahankan pegawai dan menjamin keadilan, analisis upah dan gaji merekomendasikan pembayaran jumlah yang sama untuk pekerjaan yang sama. Tetapi perusahaan bisa menarik pekerjaan yang berkualifikasi dengan upah yang lebih tinggi, maka terjadilah *trades off* antara tujuan rekrutmen dan konsistensi tujuan manajemen kompensasi.

Beberapa prinsip yang diterapkan dalam manajemen kompensasi antara lain:

- a. Terdapat rasa keadilan dan pemerataan pendapatan dalam perusahaan

- b. Setiap pekerjaan dinilai melalui evaluasi pekerjaan dan kinerja
- c. Nilai rupiah dalam sistem pengajian mampu bersaing dengan harga pasar tenaga kerja yang sejenis
- d. Mempertimbangkan keuangan perusahaan
- e. Sistem pengajian yang baru mampu membedakan orang yang berprestasi dan tidak dalam golongan yang sama
- f. Sistem pengajian yang baru harus dikaitkan dengan penilaian kinerja pegawai

Ada empat tujuan utama yang dapat dicapai oleh perusahaan melalui sistem kompensasi yaitu :

- a. Tenaga kerja yang berkualitas tinggi dan mempertahankan mereka agar tidak keperusahaan lain. Dalam hal ini perusahaan bukan hanya merasa perlu memenuhi kewajiban normatifnya tetapi sekaligus agar ingin tenaga profesional yang mereka butuhkan tertarik untuk melamar, dan setelah masuk tidak akan tertarik untuk henggang keperusahaan lain.
- b. Memotivasi tenaga kerja untuk berprestasi tinggi, setelah tenaga kerja berminat untuk masuk mereka memberikan kontribusi yang diharapkan kepada perusahaan sesuai kemampuan mereka untuk ikut kebijakan dan sistem imbalan harus dirancang dengan baik agar mampu merangsang motivasi atau gairah kerja.
- c. Mendorong peningkatan sumber daya manusia apabila perusahaan telah menetapkan untuk merealisasikan visi mereka, maka salah satu

misi harus dilakukan adalah secara bertahap melakukan pergantian teknologi.

- d. Membantu mengendalikan biaya imbalan tenaga kerja dengan sistem yang baik, pimpinan perusahaan akan mampu memantau peningkatan labor cost, menilai efektivitasnya, berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan dan mengevaluasi apakah perkembangan biaya tersebut seimbang sangat peningkatan produktivitasnya yang diharapkan.

6. Indikator-Indikator Pemberian Kompensasi

Adapun indikator kompensasi dikemukakan oleh Husein Umar (2007) adalah:

1. Gaji, imbalan yang diberikan oleh pemberi kerja kepada pegawai, yang menerimanya 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 produktifitas 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, sesuatu yang diberikan sebagai hadiah atau derma atau sesuatu yang dibayarkan ekstra sebagai pendorong atau perancang atau sesuatu pembayaran tambahan diatas pembayaran normal

7. Pengertian Motivasi

Motivasi “Sesuatu yang mendorong seseorang untuk bertindak dan berperilaku tertentu”. Motivasi mempunyai hubungan terhadap kepuasan dan perilaku kerja.(Hasibuan, 2013), Motivasi sering diartikan dengan istilah dorongan. Dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat. Motivasi merupakan suatu proses psikologis yang mencerminkan

interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi dan keputusan yang terjadi pada diri seseorang. Pengertian yang dikemukakan oleh Wexley & Yuki adalah pemberian atau penimbunan motif. Jadi motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Motivasi sebagai sesuatu yang dirasakan sangat penting, hal ini disebabkan karena beberapa alasan :

- a. Motivasi sebagai sesuatu yang penting (*Important Subject*)
- b. Motivasi sebagai sesuatu yang sulit (*Puzzling Subject*)

Hubungan motivasi kerja dengan unjuk kerja dalam kehidupan manusia selalu mengadakan bermacam-macam aktivitas, salah satunya dalam gerakan-gerakan yang dinamakan kerja. Membahas mengenai motivasi kerja tidak bisa dilepaskan dari job performance. Unjuk kerja (*performance*) adalah hasil interaksi antara motivasi kerja, kemampuan (*abilities*), dan peluang (*opportunities*). Bila motivasi kerja rendah, maka unjuk kerja akan rendah pula meskipun kemampuan ada dan baik. Sebaliknya jika motivasi kerjanya besar, namun peluang untuk menggunakan kemampuan tidak ada atau tidak diberikan, unjuk kerja (*performance*) juga akan rendah. Motivasi kerja seseorang dapat lebih bercorak pro aktif atau reaktif. Pada motivasi yang pro aktif, orang akan berusaha untuk meningkatkan kemampuannya sesuai dengan yang dituntut oleh pekerjaan dan akan berusaha untuk mencari, menemukan dan/ atau menciptakan peluang dimana ia dapat menggunakan kemampuannya untuk performance yang tinggi. Sebaliknya motivasi kerja yang lebih reaktif, cenderung menunggu upaya atau tawaran dari lingkungannya. Ia baru mau bekerja jika di dorong, dipaksa (dari luar dirinya) untuk bekerja.

8. Tujuan-Tujuan Motivasi

Pada hakekatnya pemberian motivasi kepada pegawai tersebut mempunyai tujuan yang dapat meningkatkan berbagai hal, menurut Hasibuan (2004:146) tujuan pemberian motivasi kepada pegawai adalah untuk:

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

9. Jenis-jenis Motivasi

Sesuai yang telah diuraikan diatas bahwa motivasi selalu ada keterkaitan dengan kebutuhan manusia. Kebutuhan dan motivasi merupakan dua hal yang tidak dapat di pisahkan satu sama lain. Semangat yang mendorong manusia untuk berperilaku tertentu guna mencapai satu tujuan adalah motivasi. Jika pegawai tidak mampu menyelesaikan tugasnya, hal ini mungkin disebabkan karena tidak mempunyai motivasi atau dorongan untuk bekerja dengan baik. Karena itu pemimpin harus mengetahui dan perlu diadakan penyelidikan tentang daya

perangsang dan motivasi yang bagaimana sebaiknya diterapkan, sehingga masing-masing pegawai dapat memperoleh motivasi sesuai dengan yang diinginkan.

Pada garis besarnya motivasi yang diberikan terbagi menjadi 2 (dua) jenis yaitu :

- a. Motivasi positif adalah yaitu proses mencoba orang lain agar menjalankan sesuatu yang kita inginkan dengan cara memberikan kemungkinan untuk mendapatkan hadiah berupa bonus, intensif dan lain-lain.
- b. Motivasi negatif adalah proses untuk mempengaruhi agar seseorang mau melaksanakan sesuatu yang kita inginkan dengan menggunakan teknik dasar yang menggunakan kekuatan ketakutan, semua pimpinan haruslah menggunakan kedua jenis motivasi tersebut.

Masalah dari penggunaan kedua jenis tersebut adalah penimbang (proporsi) penggunaannya dan juga kapan kita akan menggunakannya. Para pimpinan yang lebih banyak percaya bahwa kekuatan membuat seseorang akan bertindak, mereka akan lebih banyak menggunakan motivasi negatif sebaliknya kalau pimpinan percaya kesenangan akan menjadi dorongan bekerja, ia akan menggunakan motivasi positif.

Penggunaan masing-masing jenis motivasi ini, dan segala bentuknya haruslah mempertimbangkan situasi dan orangnya. Pada hakekatnya setiap individu adalah berbeda antara satu dengan yang lainnya. Suatu dorongan yang mungkin efektif bagi seseorang belum tentu efektif bagi orang lain.

Penggunaan “ancaman” dalam motivasi negatif, seringkali memberikan hasil yang lebih baik, berupa peningkatan produktivitas dalam jangka pendek. Tetapi penggunaan motivasi positif akan lebih berhasil dalam jangka panjang. Adapun lima pendekatan positif intensif berikut :

a. Uang

Pendekatan ini dilakukan dengan memberikan imbalan berupa uang kepada pegawai, uang jelas merupakan suatu alat motivasi yang berguna baik untuk memuaskan ekonomi pegawai. Pemberian imbalan berupa uang selain gaji pokok ini dapat digolongkan sebagai material intensif, yaitu suatu perangsang yang dapat di nilai dengan uang.

b. Penghargaan terhadap pekerjaan

Cara ini sering diabaikan sebagai alat motivasi yang berguna, pada hal umumnya setiap orang akan merasa senang menerima pujian terhadap pekerjaan yang diselesaikannya dengan baik.

c. Pemberian perhatian yang tulus kepada pegawai

Pemberian perhatian yang tulus tidak dapat dilakukan secara alasan saja disamping itu perlu diingat dalam pemberian perhatian hendaknya tidak perlu berlebihan.

d. Persaingan.

Pada umumnya orang senang bersaing secara jujur, sikap ini dapat dimanfaatkan oleh pimpinan dengan persaingan yang sehat dalam menyelesaikan pekerjaannya.

e. Kebanggaan

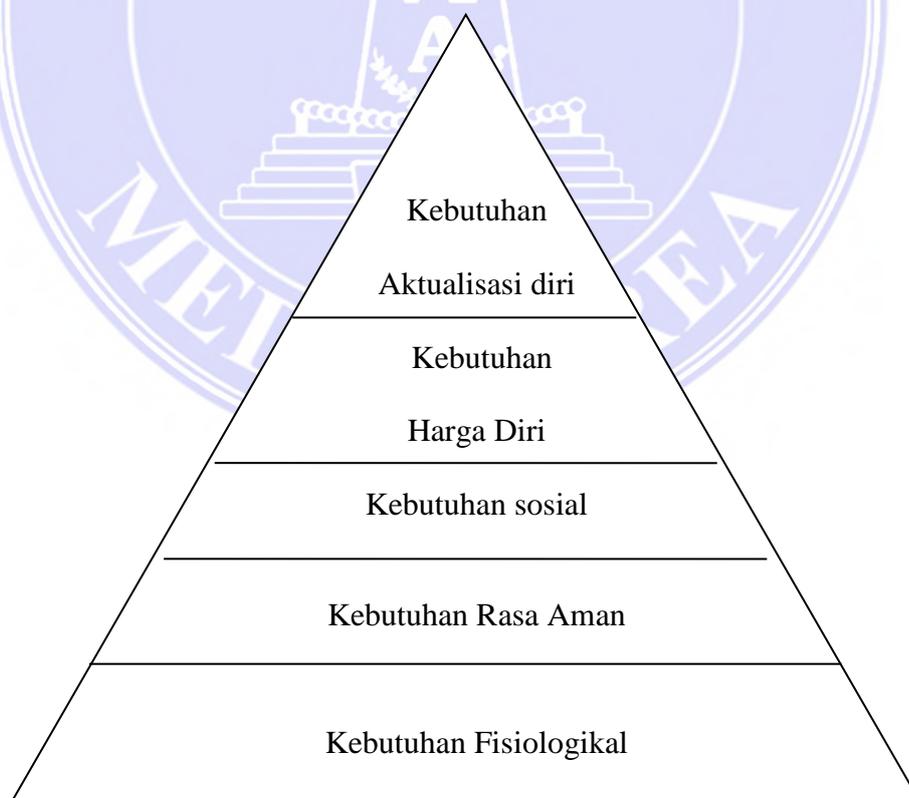
Menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan sesuai harapan.

10. Teori Motivasi

1. Teori Tata Tingkat Kebutuhan

Teori tata tingkat kebutuhan dari Maslow mungkin merupakan teori motivasi kerja yang paling luas dikenal. Maslow berpendapat bahwa kondisi manusia berada dalam kondisi yang mengejar yang berkesinambungan, jika suatu kebutuhan dipenuhi, langsung kebutuhan itu diganti oleh kebutuhan lain. Maslow juga menekankan bahwa makin tinggi tingkat kebutuhan, semakin tidak penting ia untuk mempertahankan hidup dan semakin lama pemenuhan dapat ditunda antara lain :

Gambar 2.1
hirarkhi kebutuhan manusia oleh Abraham Maslow



Sumber : Stephen Robbins 2008

Dalam situasi dan kondisi tertentu, kebutuhan-kebutuhan pada teori tingkat kebutuhan ini dapat menimbulkan motivasi pro aktif dan dapat menimbulkan motivasi reaktif.

2. Teori Eksistensi – Relasi – Pertumbuhan

Teori motivasi ini dikenal sebagai teori ERG (Eksistensi, relatedness, dan Grow needs) dikembangkan oleh aldefer. Aldefer mengelompokkan kebutuhan kedalam tiga kelompok sebagai berikut :

- a. Kebutuhan eksistensi (*exitensi needs*)
- b. Kebutuhan hubungan (*relatedness needs*)
- c. Kebutuhan pertumbuhan (*grow needs*)

Teori ERG menyatakan bahwa kebutuhan-kebutuhan eksistensi, hubungan dan pertumbuhan terletak pada suatu kesinambungan kekonkretan dengan kebutuhan eksistensi sebagai kebutuhan yang paling konkret dan kebutuhan pertumbuhan yang kurang konkret (abstrak). Teori ERG dari Aldefer ini, sama seperti teori tata tingkat kebutuhan dari maslow, tidak mencerminkan adanya kebutuhan-kebutuhan yang mengarah kemotivasi kerja yang pro aktif ataupun reaktif.

3. Teori Dua Faktor.

Teori ini juga dinamakan teori hygiene –motivasi dikembangkan oleh Herzberg. Ia menemukan bahwa faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja (motivator) berbeda dengan faktor-faktor yang menimbulkan ketidak puasan kerja. Faktor-faktor yang menimbulkan

kepuasan kerja (motivator) mencakup isi dari pekerjaan atau faktor intrinsik dari pekerjaan itu :

- a. Tanggung jawab (responsibility)
- b. Kemajuan (advancement)
- c. Pekerjaan itu sendiri
- d. Capaian (achievement)
- e. Pengakuan (recognition)

Kelompok faktor lain yang menimbulkan ketidak puasan berkaitan dengan faktor-faktor ekstrinsik dari pekerjaan sebagai berikut :

- a. Administrasi dan kebijakan
- b. Penyediaan
- c. Gaji
- d. Hubungan antara pribadi
- e. Kondisi kerja

Faktor-faktor yang termasuk dalam kelompok faktor motivator cenderung merupakan faktor-faktor yang menimbulkan motivasi kerja yang lebih bercirikan pro aktif sedangkan yang termasuk dalam faktor heigiene cenderung menghasilkan motivasi yang lebih kreatif.

4. Teori keadilan (*Wquity Theory*)

Teori keadilan dikembangkan oleh Adams, salah satu asumsi adams ialah jika orang melakukan pekerjaanya dengan imbalan gaji/penghasilan, mereka memikirkan tentang yang mereka berikan pada pekerjaannya (masukan)

dan apa yang mereka terima untuk keluaran pekerjaan mereka. Teori keadilan mempunyai empat asumsi dasar sebagai berikut :

- a. Orang berusaha untuk menciptakan dan mempertahankan suatu kondisi dan keadilan
- b. Jika dirasakan adanya kondisi ketidakadilan, kondisi ini menimbulkan ketegangan yang memotivasi orang untuk mengurangi atau menghilangkan
- c. Semakin besar persepsi ketidakadilan, semakin besar motivasinya untuk bertindak mengurangi kondisi ketegangan itu
- d. Orang akan mempersiapkan ketidakadilan yang tidak menyebarkan dari pada ketidakadilan yang menyenangkan, menurut Lawaker, teori keadilan an teori harapan cenderung membuat perkiraan-perkiraan yang sama dan sebagai hasilnya ada usaha untuk memasukkan aspek yang diperhatikan, corak motivasi kerja pada teori keadilan ini termasuk pro aktif.

5. Teori Motivasi Berprestasi (*Achievement Motivation*)

Teori ini lebih tepat disebut teori kebutuhan dari Mc Clelland, karena ia tidak saja meneliti tentang kebutuhan untuk berprestasi (*needs for achievement*), tetapi juga tentang kebutuhan untuk berkuasa (*need for power*), dan kebutuhan untuk berafiliasi/hubungan (*need for affiliation*) penelitian paling banyak dilakukan terhadap kebutuhan untuk berprestasi. Kebutuhan untuk berprestasi (*need for achievement*), adanya dorongan atau atau gairah untuk melakukan suatu yang lebih baik dan lebih efisien

dibandingkan dengan hasil sebelumnya, dorongan ini disebut kebutuhan untuk berprestasi (*the achievement need*).

Kebutuhan untuk berkuasa (*need for power*), adanya keinginan yang kuat untuk mengendalikan orang lain, untuk mempengaruhi orang lain, dan untuk memiliki dampak terhadap orang lain. Kebutuhan untuk berafiliasi/berhubungan (*need for affiliation*), kebutuhan untuk berusaha mendapatkan persahabatan, mereka lebih disukai dan diterima orang lain, lebih menyukai situasi kooperatif dan berusaha menghindari konflik.

6. Teori Pengukuhan (*reinforcement theory*)

Teori ini mempunyai dua aturan pokok : aturan pokok yang berhubungan dengan perolehan jawaban-jawaban yang benar dan aturan pokok lain yang berhubungan dengan penghilangan jawaban-jawaban yang salah. Pengukuhan dapat terjadi positif (pemberian ganjaran untuk satu jawaban yang di inginkan) atau negatif (menghilangkan satu rangsang aversif jika jawaban yang di inginkan telah diberikan, tetapi organisme harus membuat antara aksi atau tindakannya dengan sebab akibat. Segel dan Lane (1999:45), mengutip Jablonke dan DeVries tentang bagaimana manajemen dapat meningkatkan motivasi tentang kerja yaitu dengan :

- a. Menentukan jawaban yang di inginkan
- b. Mengkomunikasikan dengan jelas perilaku ini kepada tenaga kerja
- c. Mengkomunikasikan dengan jelas ganjaran apa yang akan diterima
- d. Memberikan ganjaran hanya jika jawaban yang benar dilaksanakan

e. Memberikan ganjaran kepada jawaban yang di inginkan, yang terdekat dengan kejadiannya

f. Teori Penetapan (Goal Setting Theory)

Locke mengusulkan model kognitif, yang dinamakan teori tujuan yang mencoba menjelaskan hubungan niat (intentions) atau tujuan dengan perilaku, dengan penetapan dari tujuan secara sadar. Proses penetapan tujuan dapat dilakukan berdasarkan prakarsa sendiri, bila didasarkan oleh prakarsa sendiri dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja individu bercorak pro aktif dan ia akan berusaha untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Bila seseorang tenaga kerja yang lebih bercorak reaktif maka ia menetapkan sasaran kerjanya untuk kurun waktu tertentu, dapat terjadi bahwa keikatan usaha mencapai tujuan tersebut tidak selalu besar.

7. Teori Harapan (Expectancy)

Model harapan dari Lawler menyatakan bahwa besar kecilnya motivasi seorang dihitung dengan rumus sebagai berikut: menurut Lawler faktor-faktor yang menentukan E-P (kemungkinan besarnya upaya menyebabkan unjuk kerja yang diinginkan) ialah harga diri atau kepercayaan diri, pengalaman lampau dalam situasi serupa, situasi sekarang, komunikasi (informasi dan persepsi) dari orang lain.

Besar kecilnya harapan P-O (sebesar apa kemungkinan untuk mendapatkan berbagai hasil keluaran jika mencapai unjuk kerja tertentu), yang ditentukan oleh faktor seperti pengalaman, ketertarikan dari hasil keluaran, kepercayaan, harapan, situasi aktual dan komunikasi dari orang lain.

11. Metode Penilaian Motivasi

Metode penilaian motivasi ada dua yaitu motivasi langsung dan motivasi tidak langsung. Hasibuan (2013) Motivasi langsung adalah motivasi (materil dan non materil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu pegawai untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasan, terjadi sifatnya khusus seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, bonus dan bintang jasa.

Motivasi tidak langsung adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja, kelancaran tugas, sehingga para pegawai betah dan semaangat melakukan pekerjaannya. Motivasi tidak langsung besar pengaruhnya untuk merangsang semangat bekerja pegawai sehingga produktif.

12. Indikator Motivasi

Indikator bagi motivasi menurut dalam Malayu S.P Hasibuan (2009) adalah sebagai berikut :

- a. Upah yang layak
- b. Kesempatan untuk maju
- c. Promosi
- d. Pengakuan sebagai individu
- e. Keamanan
- f. Tempat kerja yang baik

13. Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi

Pemberian kompensasi merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap motivasi dan merupakan suatu cara yang dilakukan oleh perusahaan dalam usaha memenuhi kebutuhan pegawainya dan memberi rangsangan untuk membina semangat kerja sehingga pegawai dapat lebih efektif dan efisien. Setiap pegawai yang bekerja pada suatu perusahaan mempunyai maksud dan tujuan. Tujuan pegawai bekerja pada umumnya akan mengharapkan adanya imbalan prestasi berupa kompensasi sedangkan maksud dari pegawai kerja pada suatu perusahaan adalah agar terpenuhi kebutuhan hidupnya. Pemenuhan tersebut akan berpengaruh terhadap sikap dan perilaku pegawai di dalam melaksanakan pekerjaannya yaitu dalam motivasi kerja.

Kompensasi merupakan salah satu bentuk pendorong motivasi yang positif, yaitu dengan memberi timbal balik atau hadiah kepada pegawai yang berprestasi baik, dimana pemberian kompensasi ini diharapkan akan meningkatkan motivasi kerja pegawai. Kompensasi penting bagi pegawai sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya mereka diantara pegawai itu sendiri.

14. Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja adalah suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan. Seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakan. Kinerja

merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dan instansinya. Kinerja pegawai 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)

15. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Dari hasil laser studi terhadap penilaian dari 125 perusahaan yang ada di USA, yang dikutip oleh Veithzal Rivai (2004:324), aspek-aspek yang dinilai dalam penilaian kinerja adalah:

- a. Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman serta pelatihan yang diperoleh.
- b. Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing kedalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh, yang

pada intinya individual tersebut memahami tugas, fungsi serta tanggung jawabnya sebagai seorang pegawai.

- c. Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu antara lain untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi pegawai / rekan, melakukan negosiasi dan lain-lain.

16. Tujuan Penilaian Kinerja

Suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan pada dua alasan pokok, yaitu:

- a. Manajer memerlukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja pegawai pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang SDM di masa yang akan datang.
- b. Manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu pegawai memperbaiki kinerja, merencanakan kinerja, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk perkembangan karier dan memperkuat hubungan antar manajer yang bersangkutan dengan pegawainya.

17. Indikator Kinerja

- a. Kualitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai
- b. Kuantitas. Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan
- c. Ketepatan waktu. Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas

- d. Efektivitas. Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (Tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam sumber daya
- e. Kemandirian. Merupakan tingkat seorang pegawai yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana pegawai mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab pegawai terhadap kantor

B. Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul	Hasil Penelitian
1	Nafali 2011	Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Carsurindo Superintendent Medan	Berdasarkan penelitian yang diteliti bahwa variabel gaji (X1) secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) dan tunjangan (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
2	Tanto Wijaya Fransiska Andreani 2015	Pengaruh Motivasi dan Kompensasi terhadap kinerja Karyawan Pada PT. Sinar Jaya Abadi Bersama Medan	Dari penelitian dapat disimpulkan bahwa kompensasi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Sinar Jaya Abadi Bersama.

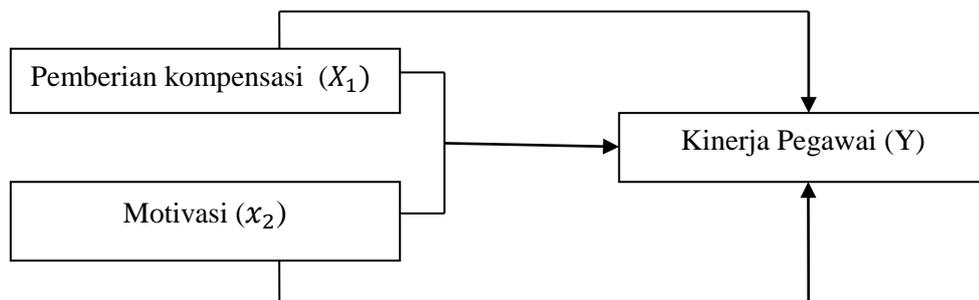
C. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual adalah hasil pemikiran yang bersifat kritis dalam memperkirakan kemungkinan hasil penelitian yang akan dicapai. Kerangka konseptual menurut variabel yang diteliti beserta indikatornya. Kerangka konseptual dari suatu gejala sosial yang memadai dapat diperkuat untuk menyajikan masalah penelitian dengan cara yang jelas dan dapat diuji.

Iskandar (2008) mengemukakan bahwa kerangka konseptual merupakan suatu kesatuan kerangka pemikiran yang utuh dalam rangka mencari jawaban-jawaban ilmiah terhadap masalah-masalah penelitian yang menjelaskan tentang variabel-variabel, hubungan antara variabel-variabel secara teoritis yang berhubungan dengan hasil penelitian yang terdahulu yang kebenarannya dapat diuji secara *empiris*

Dalam kerangka konseptual ini dimana peneliti membuat suatu sketsa gambaran mengenai pengaruh pemberian kompensasi terhadap kinerja pegawai, motivasi terhadap kinerja pegawai dan pemberian kompensasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai karena hal ini sangat penting sebagai bahan masukan untuk melihat secara karakteristik ketiga variabel yang akan diteliti nantinya. Maka model kerangka konseptual dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

Gambar 2.2 Kerangka konseptual



Ket :

1. Pemberian Kompensasi (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y)
2. Motivasi (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y)
3. Pemberian Kompensasi (X1) dan Motivasi (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y)

D. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap permasalahan penelitian, sebelum dilakukan penelitian lebih lanjut untuk membuktikan kebenarannya. Hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pemberian kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Pos Indonesia (Persero) Medan
2. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) Medan
3. Pemberian kompensasi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Pos Indonesia (Persero) Medan