

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori**

##### **2.1.1. Sumber Daya Manusia dan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sumber Daya Manusia (SDM) mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan organisasi. Sumber daya manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap organisasi, karena sumber daya manusia merupakan perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi.

#### 1. Pengertian Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2009) Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki arti keahlian terpadu yang berasal dari daya pikir serta daya fisik yang dimiliki oleh setiap orang yang melakukan serta sifatnya dilakukan masih memiliki hubungan yang erat seperti keturunan dan lingkungannya, sedangkan untuk prestasi kerjanya dimotivasi oleh sebuah keinginan dalam memenuhi keinginannya. SDM meliputi daya pikir serta daya fisik pada setiap individu. Lebih jelasnya SDM merupakan suatu kemampuan pada setiap manusia yang ditentukan oleh daya pikir serta daya fisiknya. SDM atau manusia menjadi unsur yang sangat penting dalam berbagai kegiatan yang dilakukan. Meskipun peralatan yang ada cukup canggih, tanpa adanya SDM berkualitas hal tersebut tidak akan berarti apa-apa, sebab daya pikir merupakan modal dasar yang dibawa sejak lahir sedangkan keahlian dapat diperoleh dari usaha (belajar dan pelatihan). Kecerdasan seseorang dapat diukur dari tingkat *Intelligence Quotient (IQ)* dan *Emotional Quotient (EQ)*. Dengan demikian, SDM merupakan faktor vital dari keberlangsungan sebuah organisasi dan yang paling menentukan dalam mengukur keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. SDM yang dimaksud adalah orang-orang yang siap pakai dan memiliki kemampuan dalam pencapaian tujuan organisasi tersebut.

#### 2. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Pada dasarnya, tidak ada perusahaan yang tidak membutuhkan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) karena MSDM mengatur semua kegiatan agar

pekerjaan berjalan dengan lancar, efektif, efisien, dan mencapai tujuan yang diinginkan. Dalam menjalankan kegiatan di perusahaan, dibutuhkan sumber daya manusia yang kompeten di bidangnya masing-masing. MSDM merupakan pendekatan *strategic* serta berhubungan untuk mengelola aset paling berharga milik perusahaan yaitu orang-orang yang bekerja di dalam perusahaan baik secara individu maupun tim dalam rangka memberikan usaha untuk mencapai visi perusahaan. Menurut Rachman (2016) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah ilmu seni yang mengatur hubungan, peranan dan proses pemanfaatan sumber daya manusia agar dapat berjalan efektif dan efisien untuk membantu terwujudnya tujuan organisasi. Berdasarkan pengertian MSDM yang dikemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa MSDM adalah upaya untuk meningkatkan kualitas kerja karyawan sehingga dapat mencapai tujuan dari suatu perusahaan tersebut.

### 3. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

MSDM mempelajari bagaimana peranan serta hubungan manusia yang ada dalam membantu pencapaian tujuan dari organisasi maupun perusahaan. Fungsi MSDM mencakup beberapa aktivitas yang secara signifikan mempengaruhi keseluruhan area kerja suatu perusahaan yang terdiri atas perencanaan, pengangkatan dan pemberhentian karyawan, pengupahan tunjangan, penilaian kinerja, penghargaan dan pengembangan karir, pelatihan keselamatan dan kesehatan kerja, kepemimpinan, serta produktivitas.

### 4. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan MSDM secara garis besar adalah untuk mencapai tujuan perusahaan, menurut Rachman (2016) secara khusus MSDM ini memiliki tujuan sebagai berikut:

- a. Mengembangkan sistem kerja yang berkinerja tinggi, termasuk rekrutmen, seleksi, sistem insentif, serta pengembangan manajemen dan kegiatan pelatihan yang relevan dengan kebutuhan perusahaan.
- b. Mengembangkan praktik manajemen dengan komitmen tinggi yang mengakui karyawan atau karyawan sebagai pemangku kepentingan yang berharga di perusahaan dan membantu menumbuhkan suasana kerja sama dan saling percaya.

- c. Memastikan kesempatan yang sama untuk semua, yang berarti hubungan yang saling menguntungkan antara perusahaan dan karyawannya.
- d. Pastikan bahwa karyawan dievaluasi dan diberi penghargaan atas apa yang mereka lakukan dan capai.
- e. Mempertahankan serta memperbaiki kesejahteraan fisik serta mental karyawan.
- f. Menciptakan iklim yang humanis, harmonis, serta produktif yang dapat dipertahankan antara manajemen dengan karyawan.

### **2.1.2. Komunikasi**

Di dalam organisasi atau perusahaan terjadi proses komunikasi, komunikasi yang terjadi di dalam perusahaan ini selanjutnya disebut dengan komunikasi bisnis, komunikasi bisnis lebih rumit dibanding komunikasi individu. Dalam suatu organisasi atau perusahaan yang orang-orang di dalamnya saling melakukan komunikasi, dikenal dengan komunikasi internal, dalam bisnis komunikasi dapat dipandang apakah komunikasi dilakukan secara *verbal* atau *non verbal*. Namun karena dalam bisnis ini komunikasinya bersifat resmi, maka yang ditekankan adalah komunikasi *verbal* saja. Namun demikian dalam praktiknya, komunikasi *non verbal* juga perlu dipahami. Komunikasi *verbal* adalah komunikasi dengan menggunakan simbol-simbol yang mempunyai makna yang berlaku umum dalam proses komunikasi. Simbol-simbol yang dapat digunakan dalam komunikasi *verbal* yaitu suara, tulisan atau gambar. Sedangkan komunikasi *non verbal* adalah kumpulan isyarat, gerak tubuh, intonasi suara, sikap dan sebagainya yang memungkinkan seseorang untuk berkomunikasi tanpa menggunakan kata-kata.

#### **1. Pengertian Komunikasi**

Menurut Eugene dalam Wibowo (2014) komunikasi adalah proses dalam mengatur organisasi untuk memastikan manajemen dan para karyawan tetap mengetahui tentang berbagai macam hal yang relevan. Sedangkan pendapat lain, Wibowo (2014) komunikasi merupakan proses dimana seseorang (komunikator) mengirimkan stimulus (biasanya dengan simbol-simbol *verbal*) untuk mengubah perilaku dari orang lain (komunikan). Menurut Wibowo (2014) komunikasi adalah proses pemindahan suatu

informasi, ide, pengertian dari seseorang ke orang lain tersebut sehingga dapat menginterpretasikannya sesuai dengan tujuan yang dimaksud. Wibowo (2014) mengartikan komunikasi sebagai usaha untuk mendorong orang lain untuk menginterpretasikan pendapat seperti apa yang dikehendaki oleh orang yang mempunyai pendapat tersebut. Dengan komunikasi diharapkan diperoleh titik persamaan, saling pengertian. Komunikasi mengandung arti yang lebih luas daripada sekedar mengatakan atau menuliskan sesuatu, di dalamnya tercakup suatu pengertian. Dari pengertian maupun definisi komunikasi di atas maka dapat disimpulkan bahwa komunikasi merupakan suatu proses dimana seseorang menyampaikan pesan atau informasi kepada orang lain dalam kegiatannya.

## 2. Komunikasi yang Efektif

Komunikasi yang efektif mencakup pengiriman dan penerimaan pesan-pesan yang akurat dan dapat dimengerti dengan jelas antara manajemen dan para bawahan dalam proses dua arah. Menurut Wibowo (2014) komunikasi yang efektif perlu diingat langkah-langkah berikut:

- a. Mempunyai gagasan yang jelas tentang pesan yang akan disampaikan.
- b. Gagasan harus disampaikan dalam bentuk yang sesuai, bila mungkin dalam bahasa si penerima.
- c. Memilih media komunikasi yang paling sesuai, misalnya telepon, *fax*, *e-mail*, rapat atau pertemuan, memo atau laporan.
- d. Memastikan bahwa pesan sampai pada penerima, namun demikian harus disadari bahwa dalam analisis akhir tanggung jawab untuk mengartikan isi pesan ada pada penerima.
- e. Memastikan bahwa makna yang dimaksud oleh pesan sampai ke tujuan, hal ini lebih mudah dalam komunikasi dua arah.

## 3. Media Komunikasi dalam Perusahaan

Pemahaman tentang komunikasi organisasi dapat diperoleh dengan mempelajari arah-arah dasar gerakannya yang tampak dengan bentuknya media - media komunikasi. Media komunikasi formal ditentukan oleh struktur organisasi atau ditunjukkan oleh

berbagai sarana formal lainnya. Menurut Wibowo (2014), tipe media dasar komunikasi adalah vertikal, horisontal dan diagonal.

a. Komunikasi Vertikal (Tegak Lurus)

Komunikasi vertikal terdiri atas komunikasi ke bawah dan komunikasi ke atas sesuai rantai perintah. Manajemen seharusnya tidak hanya memusatkan perhatiannya pada komunikasi ke bawah, tetapi juga komunikasi ke atas.

1) Komunikasi ke bawah (*downward communication*)

Dimulai dari top manajemen kemudian mengalir ke bawah melalui tingkatan-tingkatan manajemen sampai ke karyawan dengan level terendah. Maksud utama komunikasi ke bawah adalah untuk memberi pengarahan, informasi, instruksi, nasihat atau saran dan untuk memberi penilaian kepada bawahan serta memberikan informasi kepada para anggota organisasi tentang tujuan dan kebijaksanaan organisasi. Informasi ke bawah dapat berbentuk tulisan maupun lisan dan biasanya disampaikan melalui memo, laporan atau dokumen lainnya, pertemuan atau rapat dan percakapan serta melalui interaksi orang atau kelompok-kelompok kecil.

2) Komunikasi ke atas (*upward communication*)

Adalah penyampaian informasi dari bawahan ke atasan. Biasanya hal ini terjadi saat karyawan kita ingin menyampaikan usulan, ide, keluhan, pengaduan, laporan. Apa yang disampaikan oleh bawahan ini bisa jadi sebuah informasi yang penting guna pengambilan keputusan oleh atasan. Namun tetap perlu untuk dicermati dan divalidasi kembali, tentunya pencatatan data bisa menjadi bahan pembandingnya. Arah komunikasi demikian harus tetap hidup guna perputaran informasi khususnya bagi para atasan yang tidak terjun langsung ke ranah operasional.

b. Komunikasi Horizontal (Sejajar)

Komunikasi horizontal meliputi hal-hal berikut ini:

1) Komunikasi di antara para anggota dalam kelompok kerja yang sama.

2) Komunikasi yang terjadi antara dan di antara departemen - departemen pada tingkatan organisasi yang sama. Bentuk komunikasi ini pada dasarnya bersifat koordinatif dan merupakan hasil dari konsep spesialisasi organisasi. Sehingga komunikasi ini dirancang guna mempermudah koordinasi dan penanganan masalah. Komunikasi horisontal juga menghindarkan prosedur pemecahan

masalah yang lambat.

c. Komunikasi Diagonal (Silang)

Komunikasi diagonal merupakan komunikasi yang memotong secara menyilang diagonal struktur perintah organisasi. Hal ini sering terjadi sebagai hasil hubungan departemen lini dan staf. Tipe komunikasi ini mencakup masalah-masalah lini dan saran staf. Hubungan-hubungan yang ada antara departemen lini dan staf dapat berbeda-beda, yang akan membentuk beberapa komunikasi diagonal yang berbeda-beda pula.

4. Indikator Komunikasi

Menurut Wibowo (2014) indikator- indikator komunikasi antara lain adalah:

a. Kemudahan dalam memperoleh informasi

Kinerja yang baik dari seseorang dapat tercipta apabila terdapat kemudahan dalam memperoleh informasi dalam suatu proses komunikasi maka tercipta kelancaran dalam pemindahan ide, gagasan maupun pengertian dari seseorang ke orang lain.

b. Intensitas komunikasi

Apabila banyaknya terjadi percakapan yang baik, maka proses komunikasi menjadi semakin lancar. Intensitas komunikasi sangat diperlukan guna kelancaran dalam proses komunikasi dalam suatu organisasi.

c. Efektivitas komunikasi

Efektivitas komunikasi mengandung pengertian bahwa komunikasi yang bersifat arus langsung, Artinya proses komunikasi yang dilakukan secara langsung dengan adanya frekuensi tatap muka untuk memudahkan orang lain mengetahui apa yang disampaikan komunikator.

d. Tingkat pemahaman pesan

Seseorang dapat memahami apa yang ingin disampaikan oleh seorang komunikator kepada penerima juga tergantung pada tingkat pemahaman seseorang. Adanya komunikasi yang baik dan lancar dapat lebih memudahkan seseorang atau penerima mengerti dan memahami pesan yang akan disampaikan.

### **2.1.3. Kompensasi**

Perusahaan berhadapan dengan tantangan besar untuk mempertahankan kelangsungan hidup, maka perusahaan memandang kompensasi sebagai kunci mengelola sumber daya manusia secara efektif yang sesuai dengan kebutuhan bisnis dan kebutuhan karyawan.

#### **1. Pengertian Kompensasi**

Menurut Hasibuan (2009) kompensasi adalah apa yang diterima karyawan dalam pertukaran pekerjaan mereka, setiap jam upah atau gaji berkala, personel departemen biasanya mendesain dan mengelola kompensasi karyawan. Karyawan bekerja dengan baik dan mengharapkan adanya imbalan kompensasi dari perusahaan. Menurut Zainal, dkk (2009:541) Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian.

#### **2. Tujuan Pemberian Kompensasi**

Menurut Hasibuan (2009) tujuan pemberian kompensasi antara lain adalah:

##### **a. Mendapatkan karyawan yang berkualitas**

Organisasi saling bersaing di pasar tenaga kerja untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas dan memenuhi standar yang diminta organisasi. Oleh karena itu, untuk menarik calon karyawan masuk dalam organisasi. Organisasi harus merangsang calon-calon pelamar dengan tingkat kompensasi yang cukup kompetitif dengan tingkat kompensasi organisasi lain.

##### **b. Mempertahankan karyawan yang sudah ada**

Dengan adanya kompensasi yang kompetitif, organisasi dapat mempertahankan karyawan yang potensial dan berkualitas untuk tetap bekerja. Hal ini untuk mencegah tingkat perputaran kerja karyawan yang tinggi dan kasus pembajakan karyawan oleh organisasi lain dengan tawaran gaji yang lebih tinggi.

c. Adanya Keadilan

Administrasi kompensasi menjamin terpenuhinya rasa keadilan pada hubungan antara manajemen dan karyawan. Dengan peningkatan pekerjaan, sebagai balas jasa organisasi atas apa yang sudah diabdikan karyawan pada organisasi, maka keadilan dalam pemberian kompensasi perlu dipertimbangkan.

d. Perubahan sikap dan perilaku

Adanya kompensasi yang layak dan adil bagi karyawan hendaknya dapat memperbaiki sikap dan perilaku yang tidak menguntungkan serta memengaruhi produktivitas kerja. Perubahan-perubahan sikap dan perilaku ini tercermin dari rasa tanggung jawab, pengalaman kesetiaan pada perusahaan. Serta motivasi dan prestasi yang meningkat dalam bekerja.

e. Efisiensi biaya

Program kompensasi yang rasional membantu organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusia pada tingkat biaya yang layak. Dengan upah yang kompetitif organisasi dapat memperoleh keseimbangan dari etos kerja karyawan yang meningkat.

f. Administrasi legalitas

Dalam administrasi kompensasi juga terdapat batasan legalitas karena diatur oleh pemerintah dalam sebuah Undang-Undang. Tujuannya agar organisasi tidak sewenang-wenang memperlakukan karyawan sebagai aset perusahaan.

3. Fungsi Pemberian Kompensasi

Fungsi pemberian kompensasi menurut Martoyo (2000) antara lain yaitu:

a. Pengalokasian sumber daya manusia secara efisien

Fungsi ini menunjukkan bahwa pemberian kompensasi yang cukup baik pada karyawan yang berprestasi baik akan mendorong para karyawan untuk bekerja lebih baik ke arah pekerjaan yang lebih produktif. Dengan kata lain ada kecenderungan para karyawan dapat bergeser atau berpindah dari yang kompensasinya rendah ke tempat kerja yang kompensasinya tinggi dengan cara menunjukkan prestasi kerja yang lebih baik.

b. Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi

Sebagai akibat aplikasi dan penggunaan sumber daya manusia, dalam organisasi yang bersangkutan secara efisien dan efektif tersebut maka dapat diharapkan bahwa sistem pemberian kompensasi tersebut secara langsung dapat memberikan stabilitas organisasi dan secara tidak langsung ikut ambil dalam mendorong stabilisasi dan pertumbuhan ekonomi secara keseluruhan.

c. Penggunaan sumber daya manusia secara lebih efisien dan efektif

Dengan pemberian kompensasi yang tinggi kepada karyawan mengandung implikasi bahwa organisasi akan menggunakan tenaga kerja karyawan dengan seefisien mungkin. Sebab dengan cara demikian organisasi yang bersangkutan akan memperoleh manfaat dan keuntungan semaksimal mungkin. Disinilah produktifitas karyawan sangat menentukan. Penentuan besarnya kompensasi dipengaruhi oleh beberapa tantangan implikasi ketergantungan yang bisa memaksa departemen manajemen sumber daya manusia untuk melakukan penyesuaian lebih lanjut tentang kebijaksanaan kompensasi perusahaan. Dalam pelaksanaannya kompensasi tidak dapat lepas dari faktor internal dan eksternal perusahaan. Hal ini harus diperhatikan oleh perusahaan agar pelaksanaan kompensasi dapat benar-benar berjalan dengan baik sehingga menimbulkan dampak positif bagi perusahaan.

4. Faktor Pengaruh Kompensasi

Menurut Hasibuan (2009) faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi adalah:

- a. Permintaan dan penawaran tenaga kerja.
- b. Kemampuan dan kesediaan perusahaan.
- c. Serikat buruh atau organisasi karyawan.
- d. Posisi jabatan.
- e. Kondisi perekonomian nasional.
- f. Produktifitas dan kinerja karyawan.
- g. Jenis dan sifat pekerjaan.
- h. Pendidikan dan pengalaman karyawan. Sedangkan sistem pembayaran kompensasi yang umum diterapkan di antaranya: sistem waktu, sistem hasil (*output*) dan sistem borongan.

## 5. Tahapan Menetapkan Kompensasi

Tujuan manajemen kompensasi menurut Zainal, dkk (2009:548) bukanlah membuat berbagai aturan dan hanya memberikan petunjuk saja. Namun, semakin banyak tujuan perusahaan serta tujuan pemberian kompensasi juga harus diikuti dengan semakin efektif administrasi penggajian dan pengupahan untuk memenuhi tujuan tersebut, perlu diikuti tahapan-tahapan manajemen kompensasi seperti berikut ini:

### a. Tahap 1

Mengevaluasi tiap pekerjaan, dengan menggunakan informasi analisis pekerjaan, untuk menjamin keadilan internal yang didasarkan pada nilai relatif setiap pekerjaan.

### b. Tahap 2

Melakukan survei upah dan gaji untuk menentukan keadilan eksternal yang didasarkan pada upah pembayaran di pasar kerja.

### c. Tahap 3

Menilai harga tiap pekerjaan untuk menentukan pembayaran upah yang didasarkan pada keadilan internal dan eksternal.

## 6. Indikator Kompensasi

Menurut Zainal, dkk (2009:544) Indikator Kompensasi untuk mengukur kinerja karyawan antara lain yaitu:

### a. Gaji

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan. Atau dapat juga dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari keanggotaannya dalam perusahaan.

### b. Insentif atau Bonus

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Insentif merupakan bentuk lain dari upah langsung di luar upah dan gaji yang merupakan kompensasi tetap, yang biasa disebut kompensasi berdasarkan kinerja (*pay for performance plan*).

c. Tunjangan

Tunjangan adalah kompensasi yang diberikan perusahaan kepada para karyawannya, karena karyawan tersebut dianggap telah ikut berpartisipasi dengan baik dalam mencapai tujuan perusahaan. Contohnya, tunjangan keluarga, jabatan, transport, perumahan dan sebagainya.

#### 2.1.4. Motivasi

Motivasi merupakan hal yang sangat penting dalam meningkatkan kegairahan atau semangat kerja karyawan. Pengaruh motivasi ini sangatlah besar, karena dengan adanya motivasi maka akan meningkatkan semangat dan kegairahan kerja sehingga dapat menciptakan masa kerja yang panjang. Motivasi yang diberikan kepada bawahan khususnya merupakan dorongan yang sangat berpengaruh kepada peningkatan kemajuan yang akan dicapai sesuai dengan yang diharapkan. Motivasi yang diberikan atasan kepada bawahan hendaklah yang sesuai dengan peningkatan karir, karena dorongan yang baik dan benar akan membuat rasa puas bagi bawahan untuk lebih giat bekerja.

##### 1. Pengertian Motivasi

Istilah motivasi berasal dari istilah Latin “*movere*” yang berarti dorongan atau menggerakkan. Dorongan dari diri sendiri maupun pihak lain untuk mengarahkan daya dan potensi agar bekerja mencapai tujuan yang ditentukan, Hasibuan (2006:141). Pada dasarnya seseorang bekerja karena hasrat memenuhi kebutuhan hidupnya. Dorongan impian di diri seseorang dengan orang lain tidak sama sebagai akibatnya perilaku manusia cenderung beragam dalam bekerja.

##### 2. Jenis-Jenis Motivasi

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

###### a. Motivasi positif (insentif positif)

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

#### b. Motivasi negatif (insentif negatif)

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

Penggunaan kedua motivasi tersebut haruslah diterapkan dengan bijak kepada siapa dan kapan agar dapat berjalan efektif merangsang motivasi bawahan dalam bekerja.

### 3. Tujuan Motivasi

Tujuan motivasi dalam Hasibuan (2006:146) mengungkapkan bahwa:

- a. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- b. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- c. Mempertahankan kestabilan karyawan dalam perusahaan.
- d. Meningkatkan kedisiplinan absensi 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 tugas yang diberikan.
- j. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Tindakan memotivasi akan berhasil jika tujuannya jelas dan disadari oleh yang dimotivasi serta sesuai dengan kebutuhan orang yang dimotivasi. Oleh karena itu, setiap orang yang akan memberikan motivasi harus mengenal dan memahami betul latar belakang kehidupan, kebutuhan, dan kepribadian orang yang akan dimotivasi.

### 4. Metode Motivasi

Menurut Hasibuan (2006:149), ada dua metode motivasi, yaitu:

#### a. Motivasi Langsung (*Direct Motivation*)

Motivasi langsung adalah motivasi (materiil dan non-materiil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya. Jadi sifatnya khusus, seperti pujian, penghargaan, tunjangan, dan sebagainya.

b. Motivasi Tak Langsung (*Indirect Motivation*)

Motivasi tak langsung adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja, sehingga lebih bersemangat dalam bekerja. Misalnya, mesin-mesin yang baik, ruang kerja yang nyaman, kursi yang empuk, dan sebagainya.

5. Teori-teori Motivasi

Teori-teori motivasi menurut Hasibuan (2006:152) dibagi menjadi dua kelompok, yaitu:

a. Teori Kepuasan (*Content Theory*)

Teori ini merupakan teori yang berdasarkan atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkan bertindak dan berperilaku dengan cara tertentu. Teori ini memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan perilakunya. Jika kebutuhan semakin terpenuhi, maka semangat pekerjaannya semakin baik.

Teori-teori kepuasan ini antara lain:

1) Teori Maslow Hirarki kebutuhan Maslow mengikuti teori jamak yaitu seseorang berperilaku atau bekerja, karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhan. Maslow berpendapat, kebutuhan yang diinginkan manusia berjenjang. Maslow mengemukakan lima tingkat kebutuhan, sebagai berikut:

i. Kebutuhan fisiologis

Kebutuhan yang harus dipuaskan untuk dapat tetap hidup, termasuk makanan, perumahan, pakaian, udara untuk bernafas, dan sebagainya.

ii. Kebutuhan keselamatan dan keamanan

Kebutuhan akan keselamatan dan keamanan adalah kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan.

iii. Kebutuhan sosial

Kebutuhan sosial adalah kebutuhan teman, interaksi, dicintai, dan mencintai, serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat lingkungannya.

iv. Kebutuhan akan penghargaan

Kebutuhan akan penghargaan adalah kebutuhan akan pengakuan dan penghargaan diri dari karyawan dan masyarakat lingkungannya.

v. Aktualisasi diri

Aktualisasi diri adalah kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan atau luar biasa.

2) Teori Motivasi Klasik

F.W.Taylor mengemukakan teori motivasi klasik atau teori motivasi kebutuhan tunggal. Teori ini berpendapat bahwa manusia mau bekerja giat untuk dapat memenuhi kebutuhan fisik, berbentuk uang atau barang dari hasil pekerjaannya. Konsep dasar teori ini adalah orang akan bekerja giat bilamana mendapat imbalan materi yang mempunyai kaitan dengan tugas yang diberikan.

3) Teori Herzberg

Menurut Herzberg, orang menginginkan dua macam faktor kebutuhan, yaitu:

i. Kebutuhan akan kesehatan atau kebutuhan akan pemeliharaan (*maintenance factors*).

Faktor kesehatan merupakan kebutuhan yang berlangsung terus-menerus, karena kebutuhan ini akan kembali pada titik nol setelah dipenuhi. Faktor-faktor pemeliharaan meliputi balas jasa, kondisi kerja fisik, supervisi, macam-macam tunjangan.

ii. Faktor pemeliharaan yang menyangkut kebutuhan psikologis seseorang.

Kebutuhan ini meliputi serangkaian kondisi intrinsik, kepuasan pekerjaan yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat, yang dapat menghasilkan prestasi yang baik.

4) Teori Mc Clelland

Teori ini berpendapat bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi dilepaskan dan digunakan tergantung kekuatan, dorongan, motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. Energi akan dimanfaatkan oleh karyawan karena didorong oleh:

i. Kebutuhan motif dan kekuatan dasar yang terlibat.

- ii. Harapan keberhasilannya.
- iii. Nilai insentif yang terlekat pada tujuan.

Hal-hal yang memotivasi seseorang adalah:

- i. Kebutuhan akan prestasi.
  - ii. Kebutuhan akan afiliasi.
  - iii. Kebutuhan akan kekuasaan.
- 5) Teori X dan Teori Y Mc. Gregor

Menurut teori X untuk memotivasi karyawan harus dilakukan dengan cara pengawasan yang ketat, dipaksa, dan diarahkan supaya mau bekerja sungguh-sungguh. Jenis motivasi yang diterapkan cenderung motivasi negatif yakni dengan menerapkan hukuman yang tegas. Sedangkan menurut teori Y, untuk memotivasi karyawan dilakukan dengan cara peningkatan partisipasi, kerjasama, dan keterikatan pada keputusan.

6) Teori Motivasi Claude S. George

Teori ini mengemukakan bahwa seseorang mempunyai kebutuhan yang berhubungan dengan tempat dan suasana di lingkungan ia bekerja, yaitu:

- i. Upah yang adil dan layak.
- ii. Kesempatan untuk maju.
- iii. Pengakuan sebagai individu.
- iv. Keamanan kerja.
- v. Tempat kerja yang baik.
- vi. Penerimaan oleh kelompok.
- vii. Perlakuan yang wajar.
- viii. Pengakuan atas prestasi.

b. Teori Proses (*Process Theory*)

Teori proses mengenai motivasi berusaha menjawab bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara dan menghentikan perilaku individu. Teori yang tergolong ke dalam teori proses, diantaranya:

### 1) Teori Harapan (*Expectancy*)

Teori harapan ini dikemukakan oleh Victor Vroom yang mendasarkan teorinya pada tiga konsep penting, yaitu:

- i. Harapan (*expectancy*) adalah suatu kesempatan yang diberikan terjadi karena perilaku.
- ii. Nilai (*value*) adalah akibat dari perilaku tertentu yang mempunyai nilai atau martabat tertentu (daya atau nilai memotivasi) bagi setiap individu tertentu.
- iii. Pertautan (*instrumentality*) adalah persepsi dari individu bahwa hasil dari tingkat pertama akan dihubungkan dengan hasil tingkat kedua.

### 2) Teori Keadilan

Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Penilaian dan pengakuan mengenai perilaku bawahan harus dilakukan secara objektif.

### 3) Teori Pengukuhan

Teori ini didasarkan atas hubungan sebab dan akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi. Misalnya, promosi tergantung dari prestasi yang terus dapat dipertahankan.

## 6. Indikator Motivasi

Menurut Hamzah (2021) indikator motivasi kerja dapat dikelompokkan sebagai berikut:

### a. Motivasi Internal

- 1) Tanggung jawab dalam melaksanakan tugas.
- 2) Melaksanakan tugas dengan target yang jelas.
- 3) Memiliki tujuan yang jelas dan menantang.
- 4) Ada umpan balik atas hasil pekerjaannya.
- 5) Senang dalam menjalani pekerjaannya.
- 6) Selalu berusaha mengungguli orang lain.
- 7) Ditanamkan prestasi dari apa yang dikerjakannya.

### b. Motivasi eksternal

- 1) Selalu berusaha memenuhi kebutuhan hidup dan kebutuhan kerjanya.
- 2) Senang memperoleh pujian dari apa yang dikerjakannya.

- 3) Bekerja dengan ingin memperoleh insentif.
- 4) Bekerja dengan memperoleh perhatian dari teman dan atasan.

### **2.1.5. Kinerja Karyawan**

Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan atau manajer sering tidak memperhatikan, terlalu sering manajer tidak mengetahui betapa buruknya kinerja bawahan sehingga perusahaan/instansi menghadapi krisis yang serius.

#### **1. Pengertian Kinerja Karyawan**

Menurut Widodo (2015) kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pendapat lain menyatakan bahwa pada umumnya kinerja karyawan dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja merupakan hasil pelaksanaan suatu pekerjaan baik bersifat fisik maupun non fisik. Sedangkan pendapat lain mengemukakan bahwa kinerja karyawan adalah tingkatan pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Sedangkan menurut Ardansyah (2014) menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil pelaksanaan suatu pekerjaan baik bersifat fisik maupun non fisik. Dari pengertian maupun definisi kinerja para ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa Kinerja karyawan merupakan hasil kerja atau *output* yang dicapai oleh karyawan dalam menjalankan tugasnya untuk pencapaian tujuan organisasi tersebut.

#### **2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Menurut Widodo (2015) faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain: Sikap dan mental (motivasi kerja, disiplin kerja dan etika kerja), pendidikan, keterampilan, manajemen kepemimpinan, Tingkat penghasilan, gaji dan kesehatan, jaminan sosial, iklim kerja, sarana dan prasarana, teknologi serta kesempatan berprestasi. Menurut Widodo (2015) kinerja karyawan dipengaruhi oleh:

- a. Kualitas dan kemampuan karyawan, yaitu hal – hal yang berhubungan dengan Pendidikan atau pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap mental dan kondisi fisik karyawan.

- b. Sarana pendukung yaitu hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja dan hal – hal yang berhubungan dengan kesejahteraan karyawan.
- c. Supra sarana, yaitu hal – hal yang berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industrial manajemen.

### 3. Elemen dan Kriteria Sistem Penilaian Kinerja Karyawan

Karakteristik sistem penilaian kinerja karyawan yang efektif menurut Mondy dan Noe dalam Widodo (2015), karakteristik sistem penilaian yang efektif adalah:

- a. Kriteria yang terkait dengan pekerjaan

Kriteria yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan harus berkaitan dengan pekerjaan (*valid*).

- b. Ekspektasi kinerja

Sebelum periode penilaian, para manajer harus menjelaskan secara jelas tentang kinerja yang diharapkan kepada karyawan.

- c. Standarisasi

Karyawan dalam kategori pekerjaan yang sama dan berada dibawah organisasi yang sama harus dinilai dengan menggunakan instrumen yang sama.

- d. Komunikasi terbuka

Karyawan memiliki kebutuhan informasi untuk mengetahui tentang seberapa baik kinerja mereka.

- e. Penilai yang handal dan cakap

Tanggung jawab untuk menilai kinerja karyawan hendaknya dibebankan pada seseorang atau sejumlah orang, yang secara langsung mengamati paling tidak sampel yang representatif dari kinerja itu.

- f. Akses karyawan terhadap hasil penelitian

Setiap karyawan dapat memperoleh akses terhadap hasil penilaian.

- g. Proses pengajuan keberatan

Karyawan berhak melakukan pengajuan keberatan secara formal atas hasil penilaiannya, penetapan *due process* merupakan langkah penting.

#### 4. Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Widodo (2015) tujuan dari penilaian kinerja karyawan yaitu:

- a. Untuk mengetahui keterampilan dan kemampuan karyawan.
- b. Sebagai dasar perencanaan bidang kekaryawanan khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja.
- c. Sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan karyawan seoptimal mungkin.
- d. Mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan.
- e. Mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidang kekaryawanan khususnya kinerja karyawan dalam bekerja.
- f. Secara pribadi, karyawan mengetahui kekuatan dan kelemahannya sehingga dapat memacu perkembangannya.
- g. Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan di bidang kekaryawanan.

#### 5. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Ardansyah (2014) indikator kinerja karyawan dibagi menjadi:

- a. Kuantitas  
Banyaknya hasil kerja sesuai dengan waktu kerja yang ada perlu diperhatikan bukan hasil rutin tapi seberapa cepat pekerjaan dapat diselesaikan.
- b. Kualitas  
Mutu hasil kerja yang didasarkan pada standar yang telah ditetapkan. Biasanya diukur melalui ketepatan, ketelitian, keterampilan dan keberhasilan, dan pencapaian kerja.
- c. Keandalan  
Dapat atau tidaknya karyawan diandalkan adalah kemampuan memenuhi atau mengikuti instruksi, inisiatif, teliti, kerajinan dan kerja sama.
- d. Inisiatif  
Kemampuan mengenali masalah dan mengambil tindakan korektif, memberikan saran-saran untuk peningkatan dan menerimatanggung jawab untuk menyelesaikan.

e. Kerajinan

Kesediaan melakukan tugas tanpa adanya paksaan dan juga bersifat rutin.

f. Sikap

Perilaku karyawan terhadap perusahaan atau atasan atau teman kerja.

g. Kehadiran

Keberadaan karyawan di tempat kerja untuk bekerja sesuai dengan waktu kerja yang telah ditetapkan.

## **2.2. Penelitian Terdahulu**

Sebagai bahan pertimbangan penulis melampirkan beberapa hasil penelitian terdahulu guna menjadi tolak ukur dan pedoman bagi penulis.

1. Pratiwi (2019), dengan judul penelitian “ Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara ”. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 73 orang. Model analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil uji koefisien determinasi menunjukkan bahwa 87,2% faktor-faktor kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh kompensasi dan motivasi. Hasil uji F menunjukkan bahwa secara simultan variabel kompensasi dan motivasi secara serempak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara. Sedangkan uji t menunjukkan bahwa secara parsial variabel kompensasi dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara.

2. Syahputra (2019) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Komunikasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan NSC Finance Kedaton Bandar Lampung ”. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 35 orang. Model analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil uji koefisien determinasi menunjukkan bahwa 73,3% faktor-faktor kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh komunikasi dan kepuasan kerja karyawan. Hasil uji F menunjukkan bahwa secara simultan variabel komunikasi dan kepuasan kerja secara serempak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan uji t menunjukkan bahwa secara parsial variabel komunikasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di NSC Finance Kedaton Bandar Lampung.

3. Hidayatin (2017) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Syariah Mandiri KCP Kayuagung”. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 25 orang. Model analisis data yang digunakan analisis regresi linier sederhana. Hasil uji koefisien determinasi menunjukkan bahwa 54,4% faktor kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh kompensasi. Hasil uji t menunjukkan bahwa secara parsial variabel kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Bank Syariah Mandiri KCP Kayuagung.

**Tabel 2. 1. Penelitian Terdahulu**

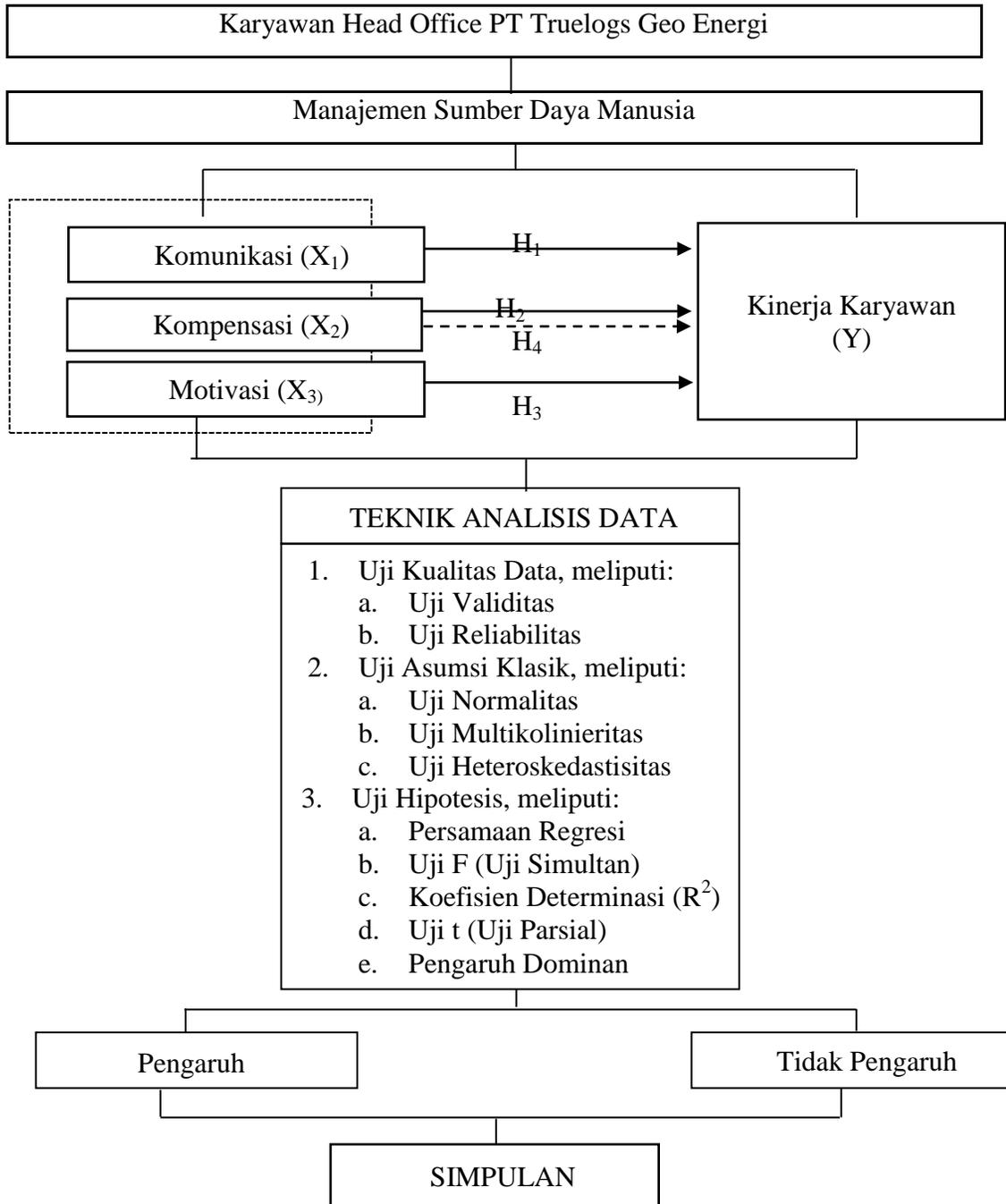
PENELITI	JUDUL	VARIABEL	ANALISIS	HASIL
Pratiwi (2019)	Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara	Kompensasi ( $X_1$ ) Motivasi ( $X_2$ ), Kinerja Pegawai (Y)	Analisis Regresi Linier Berganda	1. Uji koefisien determinasi 87,2% 2. Uji F, seluruh variabel X berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai 3. Uji t, seluruh variabel X berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
Syahputra (2019)	Pengaruh Komunikasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan NSC Finance Kedaton Bandar Lampung	Komunikasi ( $X_1$ ), Kepuasan Kerja ( $X_2$ ), Kinerja Karyawan (Y)	Analisis Regresi Linier Berganda	1. Uji koefisien determinasi 73,3% 2. Uji F, seluruh variabel X berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 3. Uji t, seluruh variabel X berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
Hidayatin (2017)	Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Syariah Mandiri KCP Kayuagung	Kompensasi (X) Kinerja Karyawan (Y)	Analisis Regresi Linier Sederhana	1. Uji koefisien determinasi 54,4% 2. Uji t, variabel kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sumber: Penulis (2022)

### 2.3. Kerangka Konseptual

Dalam setiap lembaga organisasi, sumber daya manusia merupakan salah satu komponen yang sangat penting terhadap kelangsungan hidup organisasi. Kerangka

pemikiran menjelaskan mengenai permasalahan penelitian yang akan dipecahkan, dan metode penyelesaian masalah yang akan dilakukan dalam penelitian. Dalam hal ini adalah untuk mengetahui pengaruh kompensasi dan motivasi. Untuk lebih jelasnya dapat digambarkan dengan model sebagai berikut:



**Gambar 2. 1. Kerangka Konseptual Penelitian**

Sumber: Penulis (2022)

## 2.4. Hipotesis

Sesuai dengan deskripsi teoritis serta kerangka pemikiran yang telah penulis sampaikan di atas, maka hipotesis penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

### 1. Hipotesis 1

$H_0 : \beta_1 = 0$ , berarti secara parsial komunikasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan *head office* PT Truelogs Geo Energi.

$H_1 : \beta_1 \neq 0$ , berarti secara parsial komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan *head office* PT Truelogs Geo Energi.

### 2. Hipotesis 2

$H_0 : \beta_1 = 0$ , berarti secara parsial kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan *head office* PT Truelogs Geo Energi.

$H_1 : \beta_1 \neq 0$ , berarti secara parsial kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan *head office* PT Truelogs Geo Energi.

### 3. Hipotesis 3

$H_0 : \beta_1 = 0$ , berarti secara parsial motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan *head office* PT Truelogs Geo Energi.

$H_1 : \beta_1 \neq 0$ , berarti secara parsial motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan *head office* PT Truelogs Geo Energi.

### 4. Hipotesis 4

$H_0 : \beta_1 = 0$ , berarti secara simultan komunikasi, kompensasi dan motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan *head office* PT Truelogs Geo Energi.

$H_1 : \beta_1 \neq 0$ , berarti secara simultan komunikasi, kompensasi dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan *head office* PT Truelogs Geo Energi.