

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

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

##### **2.1.1. Sumber Daya Manusia**

###### **2.1.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Farida (2012) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu bidang ilmu untuk mempelajari bagaimana mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu dan dapat memberikan kepuasan bagi semua pihak. Semua pihak tersebut baik yang terlibat secara langsung (pemegang saham/pemilik, manajer dan pekerja) maupun tidak langsung yaitu semua faktor eksternal (pemasok, investor, pelanggan, pemerintah dan masyarakat).

Di dalam suatu organisasi pengelolaan yang baik pada manajemen sumber daya manusia sangat penting. Hal ini mengingat karyawan merupakan asset suatu organisasi yang wajib dijaga. Yang menjadi sumber daya manusia dalam penelitian ini adalah karyawan di perusahaan PT. UNIRAMA DUTA NIAGA Ponorrogo. Dengan semakin berkembangnya suatu organisasi maka makin sulit pula perencanaan dan pengendalian untuk para karyawan. Oleh karena itu, maka sangatlah dibutuhkan manajemen sumber daya manusia yang mengatur dan mengatasi masalah-masalah yang berhubungan dengan sumber daya manusianya baik

dalam hal admisnistrasi, pembagian tugas maupun pada kegiatan manajemen sumber daya manusia lainnya.

Setiap organisasi pasti selalu membutuhkan tenaga kerja, keberadaan tenaga kerja sebagai salah satu faktor produksi sangat penting artinya bagi organisasi. Dalam perkembangan saat ini organisasi akan mengphadapi permasalahan tenaga kerja, dengan demikian pengelolaan sumber daya manusia harus dilakukan secara profesional oleh departemen tersendiri dalam suatu organisasi.

Sumber daya manusia sebagai salah satu unsur penunjang organisasi, dapat diartikan sebagai manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi atau sering disebut dengan karyawan. Mengingat betapa pentingnya peran SDM untuk kemajuan organisasi, maka organisasi dengan model yang lebih moderat menekankan pada fungsi SDM dengan orientasi jangka panjang. Mengelola SDM di era globalisasi bukan merupakan hal yang mudah. Oleh karena itu, berbagai macam suprastruktur dan infrastruktur perlu disiapkan untuk mendukung proses terwujudnya SDM yang berkualitas.

#### **2.1.1.2. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Peranan manajemen sumber daya manusia menurut Farida (2014;14) adalah peran manajemen sumber daya manusia dalam menjalankan aspek sumber daya manusia, harus dikelola dengan

baik sehingga kebijakan dan praktik dapat berjalan sesuai dengan yang diinginkan perusahaan, yang meliputi kegiatan antara lain :

- a. Melakukan analisis jabatan (menetapkan karakteristik pekerjaan masing-masing sumber daya manusia)
- b. Merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut calon pekerja
- c. Menyeleksi calon pekerja
- d. Memberikan pengenalan dan penempatan pada karyawan baru
- e. Menetapkan upah, gaji dan cara memberikan kompensasi
- f. Memberikan insentif dan kesejahteraan
- g. Melakukan evaluasi kinerja
- h. Mengomunikasikan, memberikan penyuluhan, menegakkan disiplin kerja
- i. Memberikan pendidikan, pelatihan dan pengembangan
- j. Membangun komitmen kerja
- k. Memberikan keselamatan kerja
- l. Memberi jaminan kesehatan
- m. Menyelesaikan perselisihan perburuhan
- n. Menyelesaikan keluhan karyawan

### **2.1.1.3. Fungsi-fungsi Sumber Daya Manusia**

Menurut Rivai dkk (2014:13) fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari :

## 1. Fungsi Manajerial

a. Perencanaan (*planning*), yaitu kegiatan memperkirakan atau menggambarkan keadaan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan organisasi. Perencanaan merupakan tahap awal dari pelaksanaan berbagai aktivitas perusahaan.

b. Pengorganisasian (*organizing*), yaitu kegiatan untuk mengatur karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi.

c. Pengarahan (*actuating*), yaitu kegiatan memberi petunjuk kepada karyawan agar mau kerja sama dan bekerja secara efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi.

d. Pengendalian (*controlling*), yaitu mengendalikan pegawai agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terjadi penyimpangan atau kesalahan diadakan tindakan perbaikan.

## 2. Fungsi operasional

a. Pengadaan tenaga kerja sumber daya manusia, yaitu analisis proses penarikan, seleksi, penempatan kerja, orientasi dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang dibutuhkan organisasi.



- b. Pengembangan, yaitu proses poeningkatan ketrampilsn teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.
- c. Kompensasi, yaitu memberikan balas jasa langsung (*direct*) berupa gaji, insentif dan tidak langsung (*indirect*) berupa keuntungan pelayanan atau kesejahteraan.
- d. Pengintegrasian, yaitu kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Sub-sub babnya adalah kebutuhan karyawan, motivasi kerja, kepuasan kerja, disiplin kerja, partisipasi kerja.
- e. Pemeliharaan, yaitu kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Sub-sub babnya berupa komunikasi kerja, kesehatan dan keselamatan kerja, pengendalian konflik kerja dan konseling kerja.
- f. Pemutusan Hubungan Kerja, yaitu putusnya hubungan kerja seorang pegawai dari suatu organisasi yang disebabkan oleh keinginan karyawan, berakhirnya kontrak kerja dan sebagainya.

Diantara fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia diatas saling mempengaruhi satu sama lain. Apabila terdapat

kekurangan dalam salah fungsi, akan mempengaruhi fungsi yang lain. Pelaksanaan berbagai fungsi manajemen sumber daya manusia sebenarnya bukan hanya dapat menciptakan sumber daya manusia yang produktif mendukung tujuan perusahaan, akan tetapi menciptakan suatu kondisi yang lebih baik sehingga dapat meningkatkan potensi dan motivasi sumber daya manusia dalam berkarya. Tingkat efektivitas dan fungsi-fungsi sumber daya manusia tersebut ditentukan oleh profesionalisme sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan.

#### **2.1.1.4. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Sedarmayanti, (2011:148) tujuan dari manajemen sumber daya manusia adalah :

- a. Peningkatan efisiensi
- b. Peningkatan efektivitas
- c. Peningkatan produktivitas
- d. Rendahnya tingkat perpindahan pegawai
- e. Rendahnya tingkat absensi
- f. Tingginya kepuasan kerja karyawan
- g. Tingginya kualitas pelayanan
- h. Rendahnya complain pelanggan
- i. Meningkatnya bisnis perusahaan

## 2.1.2. Gaya Kepemimpinan

### 2.1.2.1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit mencapai tujuan organisasi. Jika seorang pemimpin berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain, maka orang tersebut perlu memikirkan gaya kepemimpinannya.

Menurut Djanaid (2004:202), pemimpin itu mempunyai sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian tersendiri unik dan khas, sehingga tingkah laku dan gayanyalah yang membedakan dirinya dengan orang lain, oleh karena itu dapat diartikan di sini bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain.

Berdasarkan uraian di atas berarti setiap pemimpin dan calon pemimpin perlu memahami pengertian kepemimpinan, sebelum melakukan usaha dalam meningkatkan kemajuan organisasinya. Untuk itu pemimpin dan calon pemimpin juga perlu mengetahui dan memahami berbagai teori kepemimpinan dan teori-teori pendukungnya, agar memiliki wawasan yang luas dalam kepemimpinan agar memberi manfaat yang lebih besar bagi pemimpin, anggota organisasi yang dipimpin, masyarakat khususnya pihak yang dilayani organisasinya.

### 2.1.2.2. Tipe Gaya Kepemimpinan

Hubungan pimpinan dengan bawahan merupakan unsure yang saling terkait satu dengan yang lainnya, dan akan menentukan tingkat keberhasilan kepemimpinan. Pemimpin dituntut untuk mampu memecahkan masalah dan mengambil keputusan yang tepat dan efektif. Anoraga (2000:187), membagi gaya kepemimpinan sebagai berikut :

#### a. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan demokratis menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap kelompok atau organisasi. Gaya kepemimpinan demokratis diwujudkan dengan dominasi perilaku sebagai pelindung, penyelamat dan perilaku yang cenderung memajukan dan mengembangkan organisasi atau kelompok. Berdasarkan gaya kepemimpinan ini selalu terlihat usaha untuk memanfaatkan setiap orang yang dipimpin. Proses kepemimpinan diwujudkan dengan cara memberikan kesempatan yang luas bagi anggota kelompok atau organisasi untuk berpartisipasi dalam setiap kegiatan.

Ciri-ciri gaya kepemimpinan demokratis:

1. Semua kebijaksanaan terjadi pada kelompok diskusi dan keputusan diambil dengan dorongan dan bantuan dari pemimpin.



2. Kegiatan-kegiatan didiskusikan, langkah-langkah umum untuk tujuan kelompok dibuat.
3. Para anggota bebas bekerja dengan siapa saja yang mereka pilih dan pembagian tugas ditentukan oleh kelompok.
4. Lebih memperhatikan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi.
5. Menekankan dua hal yaitu bawahan dan tugas.

b. Gaya Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan otoriter merupakan pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal, orang-orang yang dipimpin jumlahnya lebih banyak, merupakan pihak yang dikuasai yang disebut bawahan atau anak buah. Kedudukan bawahan semata-mata sebagai pelaksana keputusan, perintah dan bahkan kehendak pimpinan. Pemimpin memandang dirinya lebih, dalam segala hal dibandingkan dengan bawahan.

c. Gaya Kepemimpinan Bebas

Kepemimpinan bebas merupakan gaya kepemimpinan cenderung didominasi oleh perilaku kepemimpinan kompromi dan perilaku kepemimpinan pembelot. Dalam prosesnya ternyata sebenarnya tidak dilaksanakan kepemimpinan dalam arti sebagai rangkaian kegiatan

menggerakkan dan memotivasi anggota kelompok atau organisasinya dengan cara apapun juga. Pemimpin berkedudukan sebagai symbol dan pemimpin memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan menurut kehendak dan kepentingan masing-masing., baik secara perseorangan maupun kelompok-kelompok kecil.

Sedangkan menurut Hersey dan Blanchard (Nuraini, 2004:70) menyatakan terdapat empat tipe kepemimpinan dalam organisasi yaitu

:

1. *Telling* / Konsultatif, (orientasi tugas tinggi-hubungan rendah):

Pemimpin mendefinisikan peranan-peranan yang dibutuhkan untuk melakukan tugas dan mengatakan pada pengikutnya apa, dimana, bagaimana dan kapan untuk melakukan tugas-tugasnya.

2. *Selling* / Instruktif (orientasi tugas tinggi-hubungan tinggi) :

Pemimpin menyediakan intruksi-intruksi terstruktur bagi pengikutnya tetapi juga sportif.

3. *Participating* / (orientasi tugas rendah-hubungan tinggi) :

Pemimpin dan pengikut saling berbagi dalam keputusan-keputusan mengenai bagaimana yang paling baik untuk menyelesaikan suatu tugas dengan kualitas tinggi.

4. *Delegating* / (orientasi tugas rendah-hubungan rendah) :

Pemimpin menyediakan sedikit pengarahan secara seksama, spesifik atau dukungan pribadi terhadap pengikutnya.

### **2.1.2.3. Indikator Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan yang efektif yaitu memiliki indikator sebagai berikut :

1. Sifat
2. Kebiasaan
3. Tempramen
4. Watak
5. Kepribadian

### **2.1.3. Kedisiplinan**

#### **2.1.3.1. Pengertian Disiplin Kerja**

Disiplin merupakan bentuk ketaatan atau kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku baik yang tertulis maupun tidak tertulis.

Disiplin kerja merupakan suatu proses perkembangan konstruktif bagi pegawai yang berkepentingan karena disiplin kerja ditunjukkan pada tindakan bukan orangnya. Disiplin merupakan bentuk pengendalian diri karyawan dan pelaksanaan yang teratur dan menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja dalam sebuah organisasi. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan

kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Oleh karena itu, setiap manajer selalu berusaha agar para bawahannya mempunyai disiplin yang baik. Seseorang manajer dikatakan efektif dalam kepemimpinannya, jika para bawahannya disiplin baik. Untuk memelihara dan meningkatkan kedisiplinan yang baik adalah hal yang sulit, karena banyak faktor yang mempengaruhinya.

Menurut Hasibuan (2006:193) “kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku”. Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggungjawabnya, kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku, dan peraturan perusahaan, baik yang tertulis maupun tidak tertulis.

Berdasarkan berbagai pengertian tentang disiplin di atas maka ditarik suatu kesimpulan bahwa disiplin kerja karyawan merupakan sikap mental serta tingkah laku yang mencerminkan ketaatan, ketertiban, kesedaran dan kesukarelaan terhadap peraturan yang berlaku dari orang-orang yang tergabung dalam suatu organisasi, sehingga ia dalam melaksanakan pekerjaannya tertib dan bertanggung jawab dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.



### 2.1.3.2. Jenis-jenis Disiplin Kerja

Menurut Rivai dkk (2014), terdapat empat perspektif daftar yang menyangkut disiplin kerja yaitu :

1. Disiplin Retributif, yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah.
2. Disiplin Korektif, yaitu berusaha membantu karyawan mengoreksi perilakunya yang tidak tepat.
3. Perspektif hak-hak individu, yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner.
4. Perspektif utilitarian, yaitu berfokus kepada kegunaan disiplin hanya pada saat konskuensi-konskuensi tindakan disiplin melebihi dampak negatifnya.

Menurut Sondang P. Siagian (2006:305), terdapat dua jenis bentuk disiplin kerja, yaitu :

#### 1. Disiplin Preventif

Disiplin preventif adalah tindakan disiplin yang dilakukan untuk mendorong karyawan mentaati berbagai peraturan/ketentuan yang berlaku dan memenuhi standar yang telah ditetapkan. Tujuan pokok dari disiplin preventif adalah mendorong karyawan agar memiliki disiplin diri, keberhasilan disiplin preventif terletak pada disiplin pribadi para anggota organisasi. Akan tetapi agar disiplin pribadi tersebut semakin

kokoh, paling sedikit ada tiga hal yang perlu diperhatikan, yaitu:

- a. Para anggota organisasi perlu didorong agar mempunyai rasa memiliki organisasi, karena secara logika seseorang tidak akan merusak sesuatu yang merupakan miliknya.
- b. Para pegawai perlu diberikan penjelasan tentang berbagai ketentuan yang wajib ditaati dan standar yang harus dipenuhi.
- c. Para pegawai didorong menentukan sendiri cara-cara pendisiplinan diri dalam kerangka ketentuan yang berlaku umum bagi seluruh anggota organisasi.

## 2. Disiplin Korektif

Pendisiplinan korektif adalah kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap peraturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut, sehingga perbuatan di masa yang akan datang akan sesuai dengan peraturan organisasi atau perusahaan.

Bagi karyawan, untuk menegakkan sikap disiplin kerja telah diatur oleh masing-masing organisasi atau perusahaan yang terkait yang tentunya mengatur kewajiban, larangan dan sanksi apabila kewajiban tidak ditaati atau larangan dilanggar oleh pegawai.

Dari pendapat diatas, maka pengertian disiplin dapat diartikan sebagai peraturan akan tata tertib yang harus dipatuhi oleh setiap karyawan dan mengandung sanksi-sanksi bagi mereka yang melanggar dan tidak mentaati.

### 2.1.3.3. Tujuan Disiplin Kerja

Disiplin kerja pada dasarnya bertujuan untuk menciptakan suatu kondisi yang teratur, tertib dan pelaksanaan pekerjaan dapat sesuai dengan rencana. Disiplin kerja dilakukan agar para pegawai memiliki motivasi untuk bersikap disiplin, bukan karena adanya sanksi tetapi timbul dari dirinya sendiri.

Menurut Siswanto, 2005 (Sinambela, 2016:340) menguraikan bahwa maksud dan sasaran dari disiplin kerja adalah terpenuhinya beberapa tujuan seperti :

#### 1. Tujuan Umum

Tujuan umum disiplin kerja adalah demi kelangsungan perusahaan sesuai dengan motif organisasi bagi yang bersangkutan baik hari ini maupun hari esok.

#### 2. Tujuan Khusus

Tujuan khusus dari disiplin kerja antara lain :

- a. Untuk para karyawan menepati segala peraturan dan kebijakan perusahaan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta melaksanakan perintah manajemen.

- b. Dapat melaksanakan pekerjaan sebaik-baiknya, serta mampu memberikan *service* yang maksimum pada pihak tertentu yang berkepentingan dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya.
- c. Dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana barang dan jasa perusahaan dengan sebaik-baiknya.
- d. Dapat bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada perusahaan.
- e. Tenaga kerja mampu memperoleh tingkat produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

#### **2.1.3.4. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja**

Menurut Hasibuan (2005 : 110) faktor yang mempengaruhi disiplin kerja antara lain :

1. Tujuan dan kemampuan

Tujuan dari pekerjaan yang dibebankan harus sesuai dengan kemampuan, agar pegawai dapat bekerja dengan baik.

2. Peranan pimpinan

Adanya pimpinan yang dapat dijadikan contoh pegawai dalam perilaku disiplin.

3. Keadilan

Menerapkan disiplin para pegawai tanpa membedakan pangkat dan golongan.



#### 4. Balas jasa

Adanya balas jasa (imbalan) akan memberikan kepuasan dan kecintaan pegawai terhadap pekerjaannya.

#### 5. Pengawasan

Tindakan untuk mencegah atau mengetahui terjadinya kesalahan, memelihara kedisiplinan, meningkatkan prestasi kerja.

#### 6. Sanksi

Adanya hukuman bila ada pegawai yang melanggar aturan.

#### 7. Ketegasan

Adanya ketegasan atas pimpinan dalam mengatur.

#### 8. Hubungan kemanusiaan

Lingkungan kerja yang menyenangkan akan memotivasi kedisiplinan kerja pegawai.

#### **2.1.3.5. Indikator-indikator Disiplin Kerja**

Indikator-indikator disiplin kerja adalah sebagai berikut :

1. Kehadiran
2. Ketaatan pada peraturan kerja
3. Ketaatan pada standar kerja
4. Tingkat kewasdaan tinggi
5. Bekerja etis

## **2.1.4. Kompensasi**

### **2.1.4.1. Pengertian Kompensasi**

Kompensasi bisa berupa fisik maupun non fisik dan harus dihitung dan diberikan kepada karyawan sesuai dengan pengorbanan yang telah diberikannya kepada organisasi atau perusahaan tempat ia bekerja.

Kompensasi karyawan merupakan elemen hubungan kerja yang sering menimbulkan masalah dalam hubungan industrial. Masalah kompensasi, khususnya upah, selalau menjadi perhatian manajemen organisasi, karyawan, dan pemerintah. Manajemen memperhitungkan upah karena merupakan bagian utama dari biaya produksi dan operasi, melukiskan kerja karyawan yang harus dibayar, dan mempengaruhi kemampuannya untuk merekrut tenaga kerja dengan kualitas tertentu. Kompensasi karyawan menentukan kemampuan perusahaan untuk mendapat keuntungan, terutama di perusahaan yang padat karya. Oleh karena itu, jika memungkinkan, manajemen berupaya mengefesienkan upah karyawan dengan pembayaran minimal, tetapi karyawan harus bekerja secara maksimal.

### **2.1.4.2. Bentuk-bentuk Kompensasi**

Menurut Mangkunegara (2013:85-86), ada dua bentuk kompensasi yaitu bentuk kompensasi langsung yang merupakan

upah dan gaji, bentuk kompensasi yang tak langsung yang merupakan pelayanan dan keuntungan.

#### **2.1.4.3. Upah dan Gaji (kompensasi dalam bentuk langsung)**

Upah adalah pembayaran berupa uang untuk pelayanan kerja atau uang yang biasanya di bayarkan kepada pegawai atas jasa pelayanannya yang diberikan secara bulanan. Prinsip upah dan gaji yaitu :

a. Tingkat pembayaran.

Tingkat bayaran bisa diberikan tinggi, rata-rata, atau rendah bergantung pada kondisi perusahaan. Artinya, tingkat pembayaran bergantung pada kemampuan perusahaan membayar jasa pegawainya.

b. Struktur pembayaran.

Struktur pembayaran berhubungan dengan rata-rata bayaran, tingkat pembayaran dan klasifikasi jabatan di perusahaan.

c. Menentukan pembayaran secara individu.

Menentukan pembayaran individu perlu didasarkan pada rata-rata tingkat bayaran, tingkat pendidikan, masa kerja, dan prestasi kerja pegawai.

d. Metode pembayaran.

Ada dua metode pembayaran, yaitu metode pembayaran yang didasarkan pada waktu (per jam, per minggu, per bulan) dan metode pembayaran yang didasarkan pada pembagian hasil.

e. Kontrol pembayaran

Kontrol pembayaran merupakan pengendalian secara langsung dan tak langsung dari biaya kerja. Pengendalian biaya merupakan faktor utama dalam administrasi upah dan gaji. Tugas mengontrol pembayaran adalah pertama, mengembangkan standar kompensasi dan meningkatkan fungsinya. Kedua, mengukur hasil yang bertentangan dengan standar yang tetap. Ketiga, meluruskan perubahan standar pembayaran upah.

**2.1.4.4. Keuntungan dan pelayanan**

Keuntungan adalah nilai keuangan (moneter) langsung untuk pegawai yang secara cepat dapat dilakukan. Sedangkan pelayanan adalah nilai keuangan (moneter ) langsung untuk pegawai yang yang tidak dapat secara mudah ditentukan. Adapun kriteria keuntungan adalah biaya, kemampuan membayar, kebutuhan, kekuatan kerja, dan relasi umum. Sedangkan program pelayanan adalah laporan tahunan untuk pegawai, surat kabar perusahaan, toko perusahaan, discount (potongan harga) produk perusahaan, ada program rekreasi atau darmawisata.



Pada bentuk-bentuk kompensasi tersebut juga terdapat kompensasi kompensasi tidak langsung dan langsung. Kompensasi langsung terdiri dari pembayaran karyawan berupa upah dan gaji, bonus atau komisi.

Kompensasi tidak langsung atau benefit terdiri dari semua pembayaran yang tidak tercakup dalam kompensasi financial langsung yang meliputi liburan, berbagai macam asuransi, dan sebagainya. Penghargaan non financial seperti pujian, menghargai diri sendiri, dan pengakuan yang dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan, produktivitas dan kepuasan.

#### **2.1.4.5. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pemberian Kompensasi**

Menurut Ardana dkk (2012:153) Faktor-faktor yang mempengaruhi pemberian kompensasi adalah sebagai berikut :

a. Penawaran dan permintaan tenaga kerja

Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak dari pada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relative kecil dan sebaliknya.

b. Kemampuan dan kesediaan perusahaan

Bila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar dan juga sebaliknya.

c. Produktivitas kerja karyawan

Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak maka kompensasi akan semakin besar dan sebaliknya.

d. Pemerintah dengan UU dan keppres

Pemerintah dengan UU dan keppres menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum.

e. Biaya hidup atau cost of living

Bila biaya hidup di daerah yang tinggi maka tingkat kompensasi atau upah semakin besar dan juga sebaliknya.

f. Posisi jabatan karyawan

Karyawan yang menjabat yang lebih tinggi maka akan menerima gaji atau kompensasi yang lebih besar dan juga sebaliknya.

g. Pendidikan dan pengalaman kerja

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja yang lebih lama maka gaji atau balas jasanya akan semakin besar.

h. Jenis dan sifat pekerjaan

Jika jenis pekerjaan tersebut tergolong sulit dalam pengerjaannya dan menanggung resiko cukup besar maka tingkat upah/balas jasa akan semakin besar.

#### **2.1.4.6. Indikator-indikator Kompensasi**

Indikator kompensasi karyawan adalah sebagai berikut :

1. Gaji yang adil sesuai pekerjaan
2. Insentif yang sesuai dengan pengorbanan

3. Tunjangan yang sesuai dengan harapan
4. Fasilitas yang memadai

## 2.1.5. Motivasi

### 2.1.5.1. Pengertian Motivasi

Motivasi merupakan suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktifitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan sebagai faktor pendorong perilaku seseorang (Sutrisno, 2010:109).

Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan, Hasibuan (2007:95). Ishak dan Hendri (2003:12) mengemukakan bahwa “motivasi sebagai suatu hal pokok yang menjadi dorongan setiap motif untuk bekerja”. Motivasi sering kali diartikan pula sebagai proses menggerakkan manusia, dan memberikan motivasi artinya proses untuk menggerakkan orang lain agar maju melakukan sesuatu sebagaimana yang diharapkan oleh penggeraknya atau yang menggerakkannya.

Dari pendapat para ahli diambil kesimpulan motivasi adalah berbagai usaha yang dilakukan oleh manusia tentunya untuk memenuhi keinginan dan kebutuhannya. Namun, agar keinginan dan kebutuhannya dapat terpenuhi tidaklah mudah didapatkan apabila tanpa usaha yang maksimal. Dalam pemenuhan kebutuhannya,

seseorang akan berperilaku sesuai dengan dorongan yang dimiliki dan apa yang mendasari perilakunya

### 2.1.5.2. Jenis-jenis Motivasi

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

- a. Motivasi positif (*insentif positif*), manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan motivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat, karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja.
- b. Motivasi negative (*insentif negatif*), manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah). Dengan memotivasi negative ini semangat kerja bawahan dalam waktu pendek akan meningkat, karena takut dihukum.

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

### 2.1.5.3. Tujuan Motivasi

Secara umum tujuan motivasi adalah untuk menggerakkan atau menggugah seseorang agar timbul keinginan dan kemauannya untuk melakukan sesuatu sehingga dapat memperoleh hasil atau mencapai tujuan tertentu .



Sedangkan tujuan motivasi dalam Hasibuan (2006:146) mengungkapkan bahwa :

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

Tindakan memotivasi akan lebih dapat 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 benar-benar latar belakang kehidupan, kebutuhan, dan kepribadian orang yang akan dimotivasi.

#### **2.1.5.4. Metode Motivasi**

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

- a. Motivasi Langsung (*Direct Motivation*)

Motivasi langsung adalah motivasi (materil dan nonmateril) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu untuk

memenuhi kebutuhan serta kepuasannya. Jadi sifatnya khusus, seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, 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 empuk, dan sebagainya.

**2.1.5.5. Model-model Motivasi**

Hasibuan (2005:148), menyatakan bahwa model-model motivasi terdiri dari tiga, yaitu :

a. Model Tradisional

Model ini mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahan agar gairah bekerja meningkat adalah dilakukan dengan system *insentif*, yaitu memberikan *insentif* (uang atau barang) kepada karyawan yang berprestasi.

b. Model Hubungan Manusia

Cara memotivasi bawahan supaya gairah bekerja meningkat ialah dilakukan dengan mengakui kebutuhan sosial mereka dan membuat mereka merasa berguna dan penting.

c. Model Sumber Daya Manusia

Model ini mengatakan bahwa karyawan dimotivasi oleh banyak faktor, bukan hanya uang atau barang atau keinginan akan kepuasan, tetapi juga kebutuhan akan pencapaian dan pekerjaan berarti. Menurut model ini karyawan cenderung memperoleh kepuasan dari prestasi yang baik.

#### **2.1.5.6. Indikator Motivasi Kerja**

Indikator dari motivasi kerja karyawan adalah sebagai berikut :

- a. Tanggung jawab
- b. Membentuk keahlian
- c. Membentuk keterampilan
- d. Tujuan
- e. kemauan

### **2.2 Hubungan Antar Variabel**

#### **2.2.1 Hubungan Gaya Kepemimpinan Dengan Motivasi kerja**

Motivasi kerja karyawan tentu dilakukan oleh setiap perusahaan. Motivasi kerja yang dipengaruhi oleh beberapa factor, yaitu kompensasi, prestasi kerja, kepemimpinan, dll. Dari beberapa factor yang telah disebutkan, salah satu factor yang berpengaruh terhadap motivasi kerja adalah factor kepemimpinan. Karena pemimpin memegang peran utama yang merupakan tombak keberhasilan pelaksanaan organisasi perusahaan.

#### **2.2.2 Hubungan Kedisiplinan Dengan Motivasi Kerja**

Disiplin adalah suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat kepada peraturan-peraturan yang berlaku baik yang tertulis maupun tidak

tertulis dan sanggup melaksanakannya, serta tidak melanggar wewenang yang diberikan kepadanya.

### **2.2.3 Hubungan Kompensasi Dengan Motivasi Kerja**

Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan agar termotivasi yaitu dengan memberikan kompensasi secara adil sesuai dengan prestasi kerja/ hasil pekerjaan mereka. Secara sederhana kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan untuk balas jasa kerja mereka.

### **2.2.4 Hubungan Gaya Kepemimpinan, Kedisiplinan, Dan Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja**

Untuk mewujudkan motivasi yang optimal, pemimpin mempunyai peranan penting dalam mempengaruhi bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu gaya kepemimpinan sangatlah penting. Selain dengan gaya kepemimpinan, kedisiplinan juga harus diterapkan dalam suatu perusahaan. Jika karyawan memiliki sikap disiplin kerja yang tinggi, nantinya karyawan akan memiliki rasa tanggung jawab atas pekerjaannya tersebut. Dari gaya kepemimpinan dan kedisiplinan, akan lebih maksimal jika ada pemberian kompensasi, karena kompensasi juga sangat dibutuhkan dalam sebuah perusahaan dengan tujuan agar karyawan bisa lebih termotivasi.



### 2.3 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

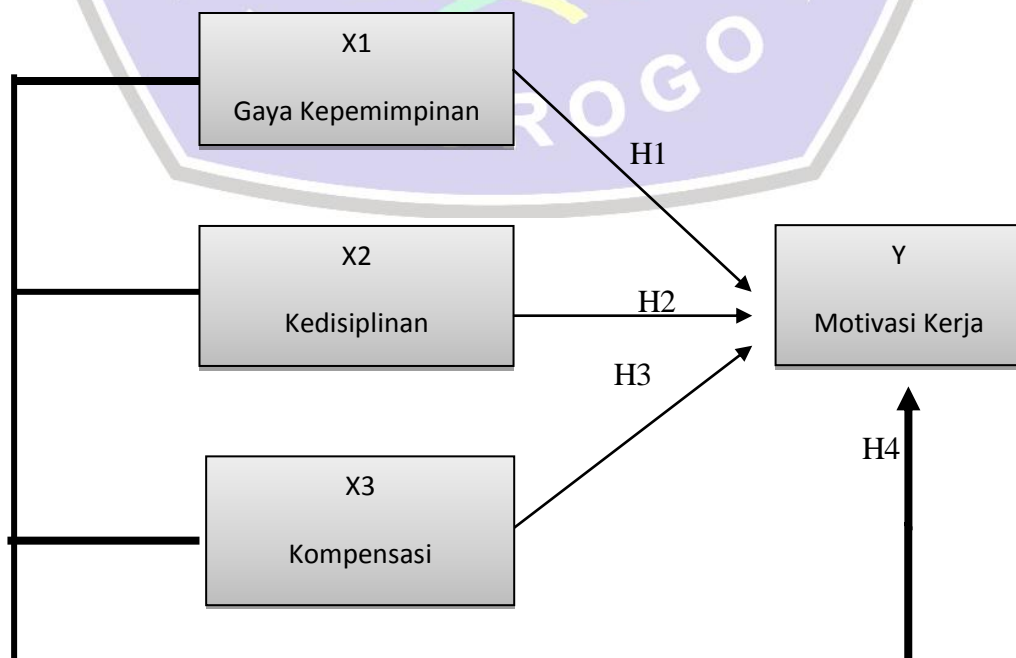
No.	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil
1.	Sumardianti (2016)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai pada Kantor PT. PLN (PERSERO) Rayon Sungguminasa	Secara simultan gaya kepemimpinan yang terdiri dari gaya kepemimpinan intruksi, gaya kepemimpinan konsultasi, gaya kepemimpinan partisipasi, dan gaya kepemimpinan delegasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.
2.	Harits Syah Universitas Negeri Surabaya (2013)	Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Karyawan pada PT. Graha Raja Empat.	Kompensasi finansial teruji berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan motivasi kerja karyawan pada PT. Graha Raja Empat artinya semakin baik persepsi responden terhadap kompensasi finansial akan menyebabkan tingginya kepuasan kerja dan motivasi kerja.
3.	Agung Setiawan (2010)	Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Rumah Sakit Umum Daerah Kanjuruhan Malang	Pertama, disiplin kerja secara simultan dan parsial tidak berpengaruh pada kinerja karyawan. Kedua, motivasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap

			kinerja karyawan pada Rumah Sakit Umum Daerah Kanjuruhan Malang. Jadi Variabel dominannya adalah motivasi
4.	Regina Aditya Reza Universitas Diponegoro Semarang (2010).	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sinar Santosa Perkasa.	Menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

#### 2.4 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan berbagai teori sebagaimana yang telah diuraikan diatas, maka kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Gambar 1



## 2.5 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2012) mengatakan bahwa Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, maka hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut :

H1 : Diduga Gaya Kepemimpinan secara parsial berpengaruh Signifikan positif terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. UNIRAMA DUTA NIAGA Ponorogo.

H2 : Diduga Kedisiplinan secara parsial berpengaruh Signifikan positif terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. UNIRAMA DUTA NIAGA Ponorogo.

H3 : Diduga Kompensasi secara parsial berpengaruh Signifikan positif terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. UNIRAMA DUTA NIAGA Ponorogo.

H4 : Diduga Gaya Kepemimpinan, Kedisiplinan, dan kompensasi secara simultan berpengaruh Signifikan positif terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. UNIRAMA DUTA NIAGA Ponorogo.