BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1. Pengertian

Manajemen Sumber Daya Manusia atau MSDM adalah suatu manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Unsur MSDM adalah manusia yang merupakan karyawan pada perusahaan, fokus yang dipelajari MSDM ini hanya masalah yang berhubungan dengan karyawan manusia saja.

Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencanaan, perilaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan begitu canggihnya. Alat-alat canggih yang dimiliki perusahaan tidak ada manfaatnya bagi perusahaan. Jika peran aktif karyawan tidak diikutsertakan. Mengatur karyawan adalah sulit dan kompleks, karena mereka mempunyai pikiran, perasaan status, keinginan dan latar belakang yang heterogen yang dibawa ke dalam organisasi. Karyawan tidak dapat diatur dan dikuasai sepenuhnya seperti mengatur mesin, modal, atau gedung.

Manner dalam Hasibuan (2011: 10) mengemukakan bahwa *human resource management is the science and art of governing the*

relationship and the role of labor in order to effectively and efficiently help to achieve the company's goals, employees, and communities (manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan karyawan agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat). Gomes (dalam Mathis, 2008: 4) mengemukakan bahwa *human resource management is the development and utilization of personnel (employees) for effective achievement of the goals and objectives of the individual, organizational, community, national, and international* (Manajemen sumber daya manusia adalah pengembangan dan pemanfaatan personil (pegawai) bagi pencapaian yang efektif mengenai sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan individual, organisasi, masyarakat, nasional dan internasional).

Simamora (2009: 4) mengatakan bahwa bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok karyawan.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat diuraikan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian dan pemeliharaan karyawandengan maksud untuk membantu mencapai tujuan perusahaan.

2.1.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam menjalankan pekerjaan seharusnya organisasi memperhatikan fungsi-fungsi manajemen dan fungsi operasional seperti yang dikemukakan oleh Flippo Edwin B. (Flippo, 1996:5-7). Menurutnya, fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia ada dua, yakni:

1. Fungsi Manajemen

   Fungsi ini terdiri dari:

   a. Perencanaan (*Planning*)

      Perencanaan mempunyai arti penentuan mengenai program tenaga kerja yang akan mendukung pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh instansi.

   b. Pengorganisasian (*Organizing*)

      Organisasi dibentuk dengan merancang struktur hubungan yang mengaitkan antara pekerjaan, pegawai, dan faktor-faktor fisik sehingga dapat terjalin kerjasama satu dengan yang lainnya.

   c. Pengarahan (*Directing*)

      Pengarahan terdiri dari fungsi staffing dan leading. Fungsi staffing adalah menempatkan orang-orang dalam struktur organisasi, sedangkan fungsi leading dilakukan pengarahan sdm agar pegawai bekerja sesuai dengan tujuan yang ditetapkan.

   d. Pengawasan (*Controlling*)

      Adanya fungsi manajerial yang mengatur aktivitas-

aktivitas agar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan organisasi sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai, bila terjadi penyimpangan dapat diketahui dan segera dilakukan perbaikan.

2. Fungsi Operasional

Fungsi Operasional dalam SDM merupakan segala bentuk usaha/aktivitas dalam pengelolaan sdm guna pencapaian tujuan perusahaan. Fungsi ini terdiri dari:

a. Pengadaan (*Procurement*)

Usaha untuk memperoleh sejumlah tenaga kerja yang dibutuhkan instansi, terutama yang berhubungan dengan penentuan kebutuhan tenaga kerja, penarikan, seleksi, orientasi dan penempatan

b. Pengembangan (*Development*)

Usaha untuk meningkatkan keahlian pegawai melalui program pendidikan dan latihan yang tepat agar pegawai dapat melakukan tugasnya dengan baik.

c. Kompensasi (*Compensation*)

Fungsi kompensasi diartikan sebagai usaha untuk memberikan balas jasa atau imbalan yang memadai kepada pegawai sesuai dengan kontribusi yang telah disumbangkan kepada instansi atau organisasi.

d. Integrasi (*Integration*)

Merupakan usaha untuk menyelaraskan kepentingan individu, organisasi, instansi, maupun masyarakat. Oleh sebab

itu harus dipahami sikap prinsip-prinsip pegawai.

e. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Setelah keempat fungsi dijalankan dengan baik, maka diharapkan organisasi atau perusahaan mendapat pegawai yang baik. Maka fungsi pemeliharaan adalah dengan memelihara sikap-sikap pegawai yang menguntungkan instansi.

f. Pemutusan Hubungan Kerja (*Separation*)

Usaha terakhir dari fungsi operasional ini adalah tanggung jawab instansi untuk mengembalikan pegawainya ke lingkungan masyarakat dalam keadaan sebaik mungkin, bila organisasi atau instansi mengadakan pemutusan hubungan kerja.

2.1.3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan utama manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi pegawai terhadap organisasi dalam rangka mencapai produktivitas organisasi yang bersangkutan. Hal ini dapat dipahami karena semua kegiatan organisasi tergantung kepada manusia yang mengelola organisasi yang bersangkutan. Oleh sebab itu, sumberdaya manusia tersebut harus dikelola agar dapat berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai tujuan organisasi.

Tujuan tersebut menurut Sedarmayanti (2011: 7) dapat dijabarkan ke dalam 4 tujuan yang lebih operasional yaitu sebagai berikut:

1. Tujuan Masyarakat (*Social Objective*)

   Tujuan masyarakat adalah untuk bertanggung jawab secara sosial, dalam hal kebutuhan dan tantangan yang timbul dan masyarakat.

2. Tujuan Organisasi (*Organization Objective*)

   Tujuan organisasi adalah untuk melihat bahwa manajemen sumber daya manusia itu ada (*exist*), maka perlu adanya kontribusi terhadap pendayagunaan organisasi secara keseluruhan.

3. Tujuan Fungsi (*Functional Objective*)

   Tujuan fungsi adalah untuk memelihara kontribusi bagian lain agar mereka (sumber daya manusia dalam tiap bagian) melaksanakan tugasnya secara optimal.

4. Tujuan Personal (*Personal Objective*)

   Tujuan personal adalah untuk membantu pegawai dalam mencapai tujuan pribadinya, guna mencapai tujuan organisasi. Tujuan pribadi pegawai diharapkan dapat dipenuhi, dan sudah merupakan motivasi dan pemeliharaan terhadap pegawai yang bersangkutan.

Guna mencapai tujuan manajemen sumber daya manusia yang telah dikemukakan, maka suatu bagian atau departemen sumber daya manusia harus mengembangkan, mempergunakan dan memelihara pegawai (sumber daya manusia) agar semua fungsi organisasi dapat berjalan seimbang. Kegiatan manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dan proses manajemen sumber daya manusia yang

paling sentral dan merupakan rantai kunci dalam mencapai tujuan organisasi. Kegiatan manajemen sumber daya manusia akan berjalan lebih lancar, bila memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia.

2.2. Kinerja

2.2.1. Pengertian Kinerja

Menurut Mangkunegara (dalam Widiarko, 2017: 12) kinerja SDM adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Suatu perusahaan membutuhkan karyawan sebagai tenaga kerjanya guna meningkatkan produk yang berkualitas. Mengingat karyawan menjadi aset penting bagi perusahaanm, banyak hal yang perlu diperhatikan terkait peningkatkan kinerjanya. Sedangkan menurut Umam (2012: 186) kinerja karyawan adalah semua tindakan atau perilaku yang terkontrol oleh individu dan memberikan konstribusi bagi pencapaian tujuan organisasi. Kinerja yang baik merupakan salah satu sasaran organisasi dalam mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Tercapainya kinerja yang baik tidak terlepas dari kualitas SDM yang baik pula. Seorang karyawan yang mempunyai tingkat kinerja yang tinggi disebut sebagai orang yang produktif sebaliknya yang tingkat kinerja tidak mencapai standar dikatakan sebagai orang

yang tidak produktif atau kinerjanya rendah.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas maka dapat dijelaskan kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh individu sesuai dengan peran atau tugasnya dalam periode tertentu, yang dihubungkan dengan ukuran nilai atau standar tertentu dari organisasi tempat individu tersebut bekerja.

2.2.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Umam (2012: 189) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja meliputi kemampuan, motivasi, dukungan dan keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan dan hubungan mereka dengan organisasi.

Mangkunegara (dalam Widiarko, 2017: 13) menyatakan faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

1. Faktor motivasi

   Faktor motivasi merupakan terbentuk dari sikap (atittude) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi menggerakkan karyawan ke arah pencapaian tujuan kerja.

2. Kompensasi

   Kompensasi merupakan imbalan yang membuat pekerja lebih giat dalam bekerja dan melaksanakan tugas yang diberikan padanya.

3. Komunikasi

   Komunikasi adalah hubungan timbal balik yang saling mengerti di antara mnajemen dan karyawan dalam rangka

tercapainya terget perusahaan. Komunikasi penting dalam menyamakan persepsi dan misi.

2.2.3. Penilaian Kinerja

Menurut Mangkunegara (dalam Widiarko, 2017: 14) penilaian kinerja merupakan penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil kerja karyawan dan kinerja organisasi. disamping itu juga untuk menentukan kebutuhan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggung jawab sesuai kepada karyawan sehingga dapat melaksanakan pekerjaannya yang lebih baik di masa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan atau penentuan imbalan.

Umam (2012: 191) berpendapat tujuan penilaian kinerja adalah dikatekorikan sebagai suatu yang bersifat evaluation dan development. Suatu yang bersifat *evaluation* harus menyelesaikan:

1. Hasil penilaian digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi
2. Hasil penilaian digunakan sebagai *staffing decision*
3. Hasil penilaian digunakan sebagai dasar mengevaluasi sistem seleksi.

Adapun yang bersifat *development* penilai harus menyelesaikan:

1. Prestasi real yang dicapai individu
2. Kelemahan individu yang menghambar kinerja
3. Prestasi yang dikembangkan.

Meningkatkan kinerja dalam pekerjaan merupakan salah satu bentuk pertanggungjawaban pihak karyawan terhadap

perusahaan.

2.2.4. Langkah Peningkatan Kinerja

Mangkunegara (dalam Widiarko, 2017: 14) berpendapat bahwa terdapat 24 poin langkah-langkah dalam meningkatkan kinerja karywan diantaranya adalah: membuat pola pikir yang modern, kenali manfaat, kelola kinerja, bekerjalah bersama karyawan, rencanakan secara tepat dengan sasaran jelas, satukan sasaran karyawan, tentukan insentif kinerja, jadilah orang yang mudah ditemui, berfokuslah pada komunikasi, lakukan tatap muka, hindarkan resiko pemeringkatan, jangan lakukan penggolongan, persiapkan penilaian, awali tinjauan secara benar, kenali sebab, akui keberhasilan, gunakan komunikasi yang kooperatif, berfokus pada perilaku dan hasil, perjelas kinerja, perlakukan konflik dengan apik, gunakan disiplin bertahap, kinerja dokumen, kembangkan karyawan, dan tingkatkan terus sistem kerja.

2.2.5. Karakter Individu dengan Kinerja Tinggi

Ciri karakter individu dengan kinerja tinggi menurut Mangkunegara (dalam Widiarko, 2017: 15) adalah:

1. Individu senang bekerja dan menghadapi tantangan yang moderat
2. Individu memperoleh sedikit kepuasan jika pekerjaannya sangat mudah dan jika terlalu sulit cenderung kecewa
3. Individu senang memperoleh umpan balik yang kongkret mengenai keberhasilan pekerjaannya
4. Individu cenderung tidak menyenangi tugas jika tidak

mencapai prestasi sesuai dengan yang diinginkan

5. Individu lebih sebang bertanggung jawab secara personal atas tugas yang dikerjakan
6. Individu puas dengan hasil bila pekerjaan dilakukan sendiri
7. Individu kurang istirahat, cenderung inovatif dan banyak bepergian.
8. Individu selalu mencari kemungkinan pekerjaan yang lebih menantang, meninggalkan sesuatu yang lama dan menjadi rutinitas serta berusaha menemukan sesuatu yang baru.

2.2.6. Indikator Kinerja

Menurut Simamora (dalam Widiarko, 2017: 16) indikator penilaian kinerja yaitu: Loyalitas. Setiap karyawan yang memiliki tingkat loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan dimana mereka akan diberikan posisi yang baik. Hal ini dapat ditinjau dari tingkat absensi ataupun kinerja yang mereka miliki.

Semangat kerja harus tercipta di suatu perusahaan sehingga suasana dan lingkungan kerja yang kondusif akan meningkatkan semangat kerja karyawan dalam menjalankan tugas pada suatu organisasi.

Kepemimpinan yang baik dengan cara harus mengikut sertakan karyawan dalam mengambil keputusan, sehingga karyawan memiliki peluang untuk mengeluarkan ide, pendapat dan gagasan demi keberhasilan perusahaan dan dengan adanya kerja sama pihak perusahaan bisa membina dan menanamkan hubungan

kekeluargaan antar karyawan sehingga memungkinkan karyawan untuk bekerja sama dalam lingkugan perusahaan.

Prakarsa adalah suatu sikap yang perlu dibina dan dimiliki baik dalam diri karyawan ataupun lingkungan perusahaan, Sehingga menimbulkan rasa tanggung jawab seorang karywan pada perusahaan, baik bagi mereka yang berada pada level jabatan tinggi atau level yang rendah. Kemudian dengan pencapaian target di dalam suatu perusahaan itu biasanya perusahaan mempunyai strategi-strategi tertentu.

Dalam penelitian ini sebagai indikator kinerja karyawan berdasarkan pendapat dari Simamora (dalam Widiarko, 2017: 16), yaitu:

1. Loyalitas
2. Semangat kerja
3. Kerja sama
4. Tanggung jawab
5. Pencapaian target

2.3. Motivasi

2.3.1. Pegertian Motivasi

Motivasi berasal dari kata latin "*movere*" yang berarti "*dorongan*" atau daya penggerak. Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau

ketrampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan melaksanakan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya (Siagian, 2008:138).

Dari paparan teori ini disebutkan bahwa motivasi adalah suatu dorongan yang membuat seorang karyawan itu mampu dan rela untuk mengerahkan kemampuannya untuk organisasi dalam mencapai tujuan. Motivasi merupakan hasrat di dalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan (Mathis dan Jackson, 2008: 89).

Motivasi adalah sekelompok faktor yang menyebabkan individu berperilaku dalam cara-cara tertentu (Grifin, 2008: 38). Motivasi merujuk pada kekuatan-kekuatan internal dan eksternal seseorang yang membangkitkan antusiasme dan perlawanan untuk melakukan serangkaian tindakan tertentu. Motivasi karyawan mempengaruhi kinerja, dan sebagian tugas seorang manajer adalah menyalurkan motivasi menuju pencapaian tujuan-tujuan organisasional.

Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

Mangkunegara (2008: 93), menyatakan bahwa motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya. Berdasarkan definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah dorongan yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan.

Dari pendapat para ahli dapat 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.

2.3.2. Motivasi Kerja

Hasibuan (2008: 95) menyatakan bahwa motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Faktor pendorong penting yang menyebabkan manusia bekerja adalah adanya kebutuhan yang harus dipenuhi.

Berdasarkan paparan diatas, bahwa untuk mencapai kepuasan karyawan adalah dengan cara memberikan dorongan daya penggerak dan kegairahan kerja kepada karyawan agar mereka termotivasi sehingga mampu bekerja secara efektif dan bekerja sama dengan baik.

2.3.3. Teori Motivasi Kerja

Terdapat bermacam-macam teori mengenai motivasi yang dokemukakan oleh para ahli. Menurut Hariandja (2008: 324), teori ini kelompokkan ke dalam enam kategori, yaitu:

1. Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

Abraham Maslow mengemukakan bahwa pada dasarnya semua menusia memiliki kebutuhan pokok menunjukkannya dalam lima tingkatan yang berbentuk piramid, orang memulai dorongan dari tingkatan terbawah. Lima tingkat kebutuhan itu dikenal dengan Hierarki kebutuhan Maslow, dimulai dari kebutuhan biologis dasar sampai motif psikologis yang lebih kompleks yang hanya akan penting setelah kebutuhan dasar terpenuhi:

a. Kebutuhan fisiologis (rasa lapar, rasa haus, dan sebagainya).
b. Kebutuhan rasa aman (merasa aman dan terlindung, jauh dari bahaya).
c. Kebutuhan akan rasa cinta dan rasa memiliki (berafiliasi dengan orang
d. lain).
e. Kebutuhan akan penghargaan (berprestasi, berkompetensi dan mendapatkan dukungan serta pengakuan).
f. Kebutuhan aktualisasi diri (mendapatkan kepuasan diri dan menyadari potensinya).

2. Teori X dan Y

Douglas Mc Gregor mengemukakan dua pendangan manusia yaitu teori X (negatif) dan teori Y (positif), menurut teori X empat pengandaian yang dipegang oleh manajer, yaitu:

a. Karyawan secara inheren tertanam dalam dirinya tidak menyukai kerja.
b. Karyawan tidak menyukai kerja mereka harus diawasi atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan.
c. Karyawan akan menghindari tanggung jawab.
d. Kebanyakan karyawan menaruh keamanan diatas semua faktor yang dikaitkan dengan kerja.

Empat pandangan positif mengenai kodrat manusia dalam teori Y:

a. Karyawan dapat memandang kerjasama dengan sewajarnya.
b. Orang akan menjalankan pengarahan diri dan pengawasan diri jika mereka komit pada sasaran.
c. Rata-rata orang akan menerima tanggung jawab.
d. Kemampuan untuk mengembil keputusan inovatif.

3. Teori "ERG"

Alderfer mengungkapkan teori kebutuhan yang disebut teori ERG, tiga kelompok teori kebutuhan tersebut adalah:

a. *Existence* (Keberadaan)
b. *Relatedness* (Keterikatan)
c. *Growth* (Pertumbuhan)

Teori ERG juga mengungkapkan bahwa sebagai tambahan terhadap proses kemajuan pemuasan juga proses pengurangan keputusan. Yaitu, jika seseorang terus-menerus terhambat dalam usahanya untuk memenuhi kebutuhan menyebabkan individu tersebut mengarahkan pada upaya pengurangan karena menimbulkan usaha untuk memenuhi kebutuhan yang lebih rendah.

Penjelasan tentang teori ERG Aldefer menyediakan sarana yang penting bagi manajer tentang perilaku. Jika diketahui bahwa tingkat kebutuhan yang lebih tinggi dari seseorang bawahan misalnya, pertumbuhan nampak terkendali, mungkin karena kebijaksanaan perusahaan, maka hal ini harus menjadi perhatian utama manajer untuk mencoba mengarahkan kembali upaya bawahan yang bersangkutan memenuhi kebutuhan akan keterkaitan atau kebutuhan eksistensi.

Teori ERG Aldefer mengisyaratkan bahwa individu akan termotivasi untuk melakukan sesuatu guna memenuhi salah satu dari ketiga perangkat kebutuhan.

4. Teori Dua Faktor

Teori yang dikembangkan oleh Herzberg ini dikenal dengan "Model Dua Faktor" dari motivasi, yaitu faktor motivasional dan faktor hygiene atau "pemeliharaan". Menurut teori ini yang dimaksud faktor motivasional adalah hal-hal yang mendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti

bersumber dalam diri seseorang. Sedangkan yang dimakasud dengan faktor hygiene atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang.

Menurut Herzberg, yang tergolong sebagai faktor motivasional antara lain adalah pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam karir dan pengakuan orang lain. Sedangkan faktor-faktor hygiene atau pemeliharaan mencakup antara lain status seseorang dalam organisasi, hubungan seorang individu dengan atasannya, hubungan seseorang dengan rekan-rekan sekerjanya, teknik penyeliaan yang diterapkan oleh para penyelia, kebijakan organisasi, sistem administrasi dalam organisasi, kondisi kerja dan sistem imbalan yang berlaku.

5. Teori Motivasi Vroom

Teori dari Vroom (dalam Firnidia, 2008) tentang *cognitive theory of motivation* menjelaskan mengapa seseorang tidak akan melakukan sesuatu yang ia yakini ia tidak dapat melakukannya, sekalipun hasil dari pekerjaan itu sangat dapat ia inginkan. Menurut Vroom, tinggi rendahnya motivasi seseorang ditentukan oleh tiga komponen, yaitu:

a. Ekspektasi (harapan) keberhasilan pada suatu tugas.
b. Instrumentalis, yaitu penilaian tentang apa yang akan terjadi jika berhasil dalam melakukan suatu tugas (keberhasilan

tugas untuk mendapatkan outcome tertentu).

c. Valensi, yaitu respon terhadap outcome seperti perasaan positif, netral, atau negatif.

Motivasi tinggi jika usaha menghasilkan sesuatu yang melebihi harapan, motivasi rendah jika usahanya menghasilkan kurang dari yang diharapkan Mengingat setiap individu dalam perusahaan berasal dari berbagai latar belakang yang berbeda-beda, maka akan sangat penting bagi perusahaan untuk melihat kebutuhan dan harapan karyawannya, bakat dan keterampilan yang dimilikinya, dan rencana karyawan tersebut pada masa mendatang. Jika perusahaan dapat mengetahui hal-hal tersebut, akan lebih mudah untuk mendapatkan karyawan pada posisi yang palig tepat sehingga akan lebih meningkatkan motivasi bagi karyawan itu sendiri.

6. Teori "Tiga Kebutuhan"

Dikemukakan oleh David McCleland inti teori ini terletak pada pendapat yang mengatakan bahwa pemahaman tentang motivasi akan semakin mendalam apabila disadari bahwa setiap orang mempunyai tiga jenis kebutuhan, yaitu:

a. Kebutuhan akan berprestasi (Need for Achievement)

Yaitu mereka lebih mengejar prestasi pribadi daripada imbalan terhadap keberhasilan, mereka bergairah untuk melakukan sesuatu lebih baik dan lebih efisien dibandingkan hasil sebelumnya.

b. Kebutuhan akan kekuasaan (*Need for Power*)

Yaitu adanya keinginan yang kuat untuk mengendalikan orang lain, untuk mempengaruhi orang lain, dan untuk memiliki dampak terhadap orang lain

c. Kebutuhan afiliasi (Need for Affiliation)

Yaitu orang yang berusaha mendapatkan persahabatan, ingin disukai dan diterima oelh orang lain, lebih menyukai situasi-situasi kooperatif dari situasi kompetitif dan sangat menginginkan hubungan-hubungan yangmelibatkan saling pengertian dalam derajat yang tinggi, dan berusaha untuk menghindari konflik.

2.3.4. Tujuan Pemberian Motivasi Kerja

Tujuan pemberian motivasi menurut Hasibuan (2011: 221) adalah sebagai berikut:

1. Medorong gairah dan semangat kerja karyawan.
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
3. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan.
5. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan.
6. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
7. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
8. Meningkatkan kreatifitas dan partisipasi karyawan.
9. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.

10. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas–tugasnya.
11. Meningkatkan efisiensi pengguanaan alat - alat dan bahan baku.

2.3.5. Jenis dan Metode Motivasi Kerja

1. Jenis Motivasi

   Menurut Hasibuan (2011: 221) jenis–jenis motivasi adalah sebagai berikut:

   a. Motivasi positif

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

   b. Motivasi negatif

      Manajer memotivasi bawahannya dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasinya rendah). Dengan motivasi negatif ini semangat kerja bawahan dalam jangka pendek akan meningkat, karena mereka takut dihukum; tetapi dalam waktu jangka panjang akan berakibat kurang baik.

2. Metode Motivasi

   Metode motivasi menurut Hasibuan (2011: 222) adalah sebagai berikut:

a. Metode Langsung

Metode Langsung adalah motivasi (material dan non material) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasannya. Jadi sifatnya khusus seperti memberikan pujian, penghargaan, bonus, piagam, dan lain sebagainya.

b. Motivasi tidak langsung

Adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas–fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja/kelancaran tugas, sehingga karyawan betah dan bersemangat dalam melakukan pekerjaannya.

2.3.6. Indikator Motivasi Kerja

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan indikator motivasi dari teori Maslow. Teori hirarki kebutuhan dari Abraham Maslow menurut Sofyandi dan Garniwa (2008: 102). Terdiri dari :

1. Kebutuhan fisiologis (*Physiological-need*)

   Kebutuhan Fisiologis Kebutuhan fisiologis merupakan hirarki kebutuhan manusia yang paling dasar yang merupakan kebutuhan untuk dapat hidup seperti makan, minum, perumahan, oksigen, tidur dan sebagainya.

2. Kebutuhan rasa aman (*Safety-need*)

   Apabila kebutuhan fisiologis relatif sudah terpuaskan, maka muncul kebutuhan yang kedua yaitu kebutuhan akan rasa aman. Kebutuhan akan rasa aman ini meliputi keamanan akan

perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja, jaminan akan kelangsungan pekerjaannya dan jaminan akan hari tuanya pada saat mereka tidak lagi bekerja.

3. Kebutuhan sosial (*Social-need*)

   Jika kebutuhan fisiologis dan rasa aman telah terpuaskan secara minimal, maka akan muncul kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan untuk persahabatan, afiliasi dana interaksi yang lebih erat dengan orang lain. Dalam organisasi akan berkaitan dengan kebutuhan akan adanya kelompok kerja yang kompak, supervisi yang baik, rekreasi bersama dan sebagainya.

4. Kebutuhan penghargaan (*Esteem-need*)

   Kebutuhan ini meliputi kebutuhan keinginan untuk dihormati, dihargai atas prestasi seseorang, pengakuan atas kemampuan dan keahlian seseorang serta efektifitas kerja seseorang.

5. Kebutuhan aktualisasi diri (*Self-actualization need*)

   Aktualisasi diri merupakan hirarki kebutuhan dari Maslow yang paling tinggi. Aktualisasi diri berkaitan dengan proses pengembangan potensi yang sesungguhnya dari seseorang. Kebutuhan untuk menunjukkan kemampuan, keahlian dan potensi yang dimiliki seseorang. Malahan kebutuhan akan aktualisasi diri ada kecenderungan potensinya yang meningkat karena orang mengaktualisasikan perilakunya. Seseorang yang didominasi oleh kebutuhan akan aktualisasi diri senang akan

tugastugas yang menantang kemampuan dan keahliannya.

Menurut Maslow (*http://presentasi.com/2009/03/teori-hirarki-motivasi-dari-abraham-maslow/*, diunggah 28 Pebruari 2018), kebutuhan-kebutuhan manusia tersebut muncul dalam hirarki yang berbeda. Teori Maslow secara mutlak menunjukkan perwujudan diri sebagai pemenuhan (pemuasan) kebutuhan yang bercirikan pertumbuhan dan pengembangan individu. Perilaku yang ditimbulkannya dapat dimotivasikan oleh manajer dan diarahkan sebagai subjek-subjek yang berperan. Dorongan yang dirangsang ataupun tidak, harus tumbuh sebagai subjek yang memenuhi kebutuhannya masing-masing yang harus dicapainya dan sekaligus selaku subjek yang mencapai hasil untuk sasaran-sasaran organisasi.

Skema I:

Teori Kebutuhan Maslow
sumber: http://lecture.bdyzone.com/

Kebutuhan-kebutuhan yang disebut pertama (*fisiologis*) dan kedua (keamanan) kadang-kadang diklasifikasikan dengan cara lain, misalnya dengan menggolongkannya sebagai kebutuhan primer,

sedangkan yang lainnya dikenal pula dengan klasifikasi kebutuhan sekunder. Terlepas dari cara membuat klasifikasi kebutuhan manusia itu, yang jelas adalah bahwa sifat, jenis dan intensitas kebutuhan manusia berbeda satu orang dengan yang lainnya karena manusia merupakan individu yang unik. Juga jelas bahwa kebutuhan manusia itu tidak hanya bersifat materi, akan tetapi bersifat psikologikal, mental, intelektual dan bahkan juga spiritual.

Menarik pula untuk dicatat bahwa dengan makin banyaknya organisasi yang tumbuh dan berkembang di masyarakat dan makin mendalamnya pemahaman tentang unsur manusia dalam kehidupan organisasional, teori "klasik" Maslow semakin dipergunakan, bahkan dikatakan mengalami "koreksi". Penyempurnaantersebut terutama diarahkan pada konsep "*hierarki kebutuhan*" yang dikemukakan oleh Maslow. Istilah hierarki dapat diartikan sebagai tingkatan atau secara analogi berarti anak tangga.

Logikanya ialah bahwa menaiki suatu tangga berarti dimulai dengan anak tangga yang pertama, kedua, ketiga dan seterusnya. Jika konsep tersebut diaplikasikan pada pemuasan kebutuhan manusia, berarti seseorang tidak akan berusaha memuaskan kebutuhan tingkat kedua, dalam hal ini keamanan sebelum kebutuhan tingkat pertama yaitu sandang, pangan, dan papan terpenuhi; yang ketiga tidak akan diusahakan pemuasan sebelum seseorang merasa aman, demikian pula seterusnya.

Agar menjadi orang yang sudah mencapai aktualisasi diri, tidak selalu dengan menampilakan semua ciri tersebut. Dan tidak hanya orang yang sudah mengaktualisasikan diri yang menampilakan ciri-ciri tersebut. Namun, orang-orang yang menurut Maslow adalah orang yang mengaktualisasikan diri umumnya lebih sering menampilkan ciri-ciri tersebut dibandingkan kebanyakan dari kita. Sebagian besar dari lima belas ciri tersebut sudah jelas dengan sendirinya, tetapi kita mungkin bertanya-tanya tentang pengalaman puncak (*experience peak*). Maslow mendefinisikan pengalaman puncak sebagai saat-saat tatkala dunia tampak utuh dan orang itu merasa selaras dengannya. Pengalaman puncak selalu melekat dalam diri kita dan mengubah persepsi kita mengenai dunia agar menjadi lebih baik lagi.

2.3.7. Hubungan Motivasi Kerja dengan Kinerja

Dalam sebuah perusahaan seorang manajer dapat meningkatkan kinerja dengan cara-cara yang mendorong karyawannya untuk bekerja keras dalam pekerjaan mereka. Keberhasilan atau tidaknya seorang manajer dalam memotivasi karyawannya dapat terlihat dengan perilaku karyawannya dalam bekerja. Seseorang sangat termotivasi akan bekerja keras melakukan pekerjaan sesuai dengan target yang diharapkan, seseorang yang tidak termotivasi tidak mau melakukan pekerjaannya sesuai dengan target yang diharapkan bahkan melakukan pekerjaannya dengan ala kadarnya.

Untuk meningkatkan kinerja karyawannya seorang manajer melakukan motivasi dengan cara antara lain dengan memberikan penghargaan, kompensasi, tunjangan dan bonus kepada karyawan.

2.4. Kompensasi Kerja

2.4.1. Pengertian

Menurut Sedarmayanti (2011: 239), kompensasi kerja adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa kerja mereka. Kompensasi merupakan bentuk penghargaan atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya baik yang berbentuk finansial maupun barang dan jasa pelayanan agar karyawan merasa dihargai dalam bekerja. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas organisasi.

Sedangkan Slamet (2008: 261) berpendapat bahwa kompensasi merupakan setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada pegawai sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi.

Dari beberapa pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah imbalan atau balas jasa yang wajib diberikan oleh perusahaan kepada karyawan atas partisipasi atau kontribusinya di dalam kegiatan perusahaan, kompensasi biasanya diberikan setiap bulan.

Kompensasi juga sangat penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya mereka di antara para karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Tingkat kompensasi absolut karyawan menentukan skala kehidupannya, sedangkan kompensasi relatif menunjukkan status, martabat dan harga mereka. Oleh karena itu, bila para karyawan memandang kompensasi mereka tidak memadai, prestasi kerja, motivasi kerja dan kinerja mereka bisa turun secara dramatis

2.4.2. Tujuan Kompensasi Kerja

Pemberian kompensasi dalam suatu organisasi harus diatur sedemikian rupa sehingga membentuk sistem yang baik. Menurut Hasibuan (2011: 121) menyebutkan tujuan kompensasi adalah sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas karyawan, disiplin, pengaruh serikat buruh, dan pengaruh pemerintah.

Ikatan Kerja Sama adalah dengan adanya pemberian kompensasi terjalin ikatan kerja sama formal antara pengusaha dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha wajib membayar kompensasi yang sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

Kepuasan Kerja bisa terpenuhi dengan adanya balas jasa, karyawan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

Pengadaan Efektif. Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang qualified untuk peusahaan akan lebih mudah. Sedangkan motivasi yang baik apabila balas jasa yang diberikan sesuai dengan prestasi, manajer akan mudah memotivasi bawahannya. Kemudian dengan stabilitas karyawan, dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turn-over relatif kecil.

Disiplin dengan adanya kompensasi yang sesuai dengan prestasi maka disiplin karyawan semakin baik. Mreka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku. Sedangkan pengaruh serikat buruh apabila dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya. Selain itu pengaruh pemerintah dengan memprogram kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Kesimpulan dari tujuan dari pemberian balas jasa hendaknya memberi kepuasan kepada semua pihak, karyawan dapat memenuhi kebutuhannya, pengusaha mendapat laba, peraturan pemerintah harus ditaati, dan konsumen mendapat barang yang baik dan harga yang pantas.

2.4.3. Jenis-jenis Kompensasi Kerja

Banyak pendapat yang menyatakan tentang jenis-jenis kompensasi yang diterima oleh karyawan. Salah satunya menurut Rivai (2013: 89) kompensasi terbagi menjadi dua yaitu sebagai berikut:

1. Kompensasi Finansial. Kompensasi finansial terdiri atas dua yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung (tunjangan):
   a. Kompensasi finansial langsung terdiri atas pembayaran pokok (gaji/upah), pembayaran prestasi, pembayaran insentif, komisi, bonus, bagian keuntungan, opsi saham, sedangkan pembayaran tertangguh meliputi tabungan hari tua, saham komulatif.
   b. Kompensasi finansial tidak langsung terdiri atas proteksi yang meliputi asuransi, pesangon, sekolah anak, pensiun. Kompensasi luar jam kerja meliputi lembur, hari besar, cuti sakit, cuti hamil, sedangkan berdasarkan fasilitas meliputi rumah, biaya pindah, dan kendaraan.
2. Kompensasi Non Finansial. Kompensasi non finansial terdiri atas karena karir yang meliputi aman pada jabatan, peluang promosi, pengakuan karya, temuan baru, prestasi istimewa, sedangkan lingkungan kerja meliputi dapat pujian, bersahabat, nyaman bertugas, menyenangkan dan kondusif.

2.4.4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompensasi Kerja

Menurut Retnowati & Erma (2012: 12) Tinggi rendahnya kompensasi dipengaruhi oleh banyak faktor, Secara garis besar

faktorfaktor tersebut terrbagi 3 (tiga), yaitu faktor intern organisasi, faktor pribadi karyawan yang bersangkutan, dan faktor ekstern pegawai dan organisasi.

1. Faktor Intern Organisasi

   Faktor intern organisasi yang mempengaruhi besarnya kompensasi adalah kemampuan membayar organisasi, dan serikat pekerja. Kemampuan untuk membayar merupakan tugas suatu organisasi untuk melaksanakan kompensasi tergantung pada dana yang terhimpun untuk keperluan tersebut. Terhimpunnya dana tentunya sebagai akibat prestasi-prestasi kerja yang telah ditujukan oleh karyawan. Makin besarnya prestasi kerja maka makin besar pula keuntungan organisasi. Besarnya keuntungan perusahaan akan memperbesar himpunan dana untuk kompensasi, maka pelaksanaan kompensasi akan makin baik, begitu pula sebaliknya.

   Serikat Pekerja adalah para pekerja yang tergabung dalam serikat pekerja juga dapat mempengaruhi pelaksanaan atau penetapan kompensai dalam suatu perusahaan. Serikat pekerja dapat menjadi simbol kekuatan pekerja dalam menuntut perbaikan nasib. Jika kedudukan serikat pekerja kuat maka kedudukan pihak karyawan juga akan kuat dalam menentukan kebijaksanaan kompensasi, begitu juga sebaliknya.

2. Faktor Pribadi Karyawan.

Faktor pribadi karyawan yang mempengaruhi besarnya pemberian kompensasi adalah produktivitas kerja, posisi dan jabatan, pendidikan dan pengalaman serta jenis dan sifat pekerjaan.

Produktivitas kerja seseorang apabila gaji yang diberikan berdasarkan produktivitas, maka bagi karyawan yang prestasi semakin meningkat maka semakin tinggi pula upah atau gaji yang diberikan oleh organisasi. Produktivitas kerja dipengaruhi oleh prestasi kerja. Prestasi kerja merupakan faktor yang diperhitungkan dalam penetapan kompensasi.

Posisi dan jabatan merupakan implikasi pada perbedaan besarnya kompensasi. Posisi dan jabatan seseorang dalam organisasi menunjukkan keberadaan dan tanggung jawabnya dalam hierarki organisasi. Semakin tinggi posisi dan jabatan seseorang dalam organisasi, semakin besar tanggung jawabnya, maka semakin besar pula kompensasi yang diterimanya. Hal tersebut berlaku sebaliknya.

Pendidikan dan pengalaman apabila seorang pegawai yang lebih berpengalaman dan berpendidikan lebih tinggi akan mendapatkan kompensasi yang lebih besar dari pegawai yang kurang berpengalaman dan atau lebih rendah tingkat pendidikannya. Pertimbangan faktor ini merupakan wujud penghargaan organisasi pada keprofesionalan seseorang.

Pertimbangan ini juga dapat memacu karyawan untuk meningkatkan pengetahuannya.

Jenis dan sifat pekerjaan itu bisa ditentukan besarnya kompensasi pegawai yang bekerja di lapangan berbeda dengan pekerjaan yang bekerja dalam ruangan. Begitu pula halnya pekerjaan manajemen berbeda dengan pekerjaan teknis. Pemberian kompensasi yang berbeda ini selain karena pertimbangan profesionalisme pegawai juga karena besarnya resiko dan tanggung jawab yang dibebankan oleh pegawai yang bersangkutan.

3. Faktor Ekstern

Faktor ekstern pegawai dan organisasi yag mempengruhi besarnya kompensasi adalah sebagai berikut:

a. Penawaran dan Permintaan Terhadap Tenaga Kerja.

Berprinsip pada hukum ekeonomi pasar bebas, kondisi dimana penawaran tenaga kerja lebih dari permintaan akan menyebabkan rendahnya kompensasi yang diberikan. Begitu pula sebaliknya, besarnya nilai kompensasi yang ditawarkan suatu organiisasi merupakan daya tarik calon pegawai untuk memasuki organisasi tersebut. Namun dalam keadaan dimana jumlah tenaga kerja lebih besar dari lapangan kerja yang tersedia, besarnya kompensasi sedikit banyak menjadi terabaikan.

b. Biaya Hidup

Besarnya kompensasi terutama upah atau gaji harus disesusaikan dengan besarnya biaya hidup. Yang dmaksud biaya hidup disni adalah biaya hidup minimal. Paling tidak kompensasi yang diberikan harus sama dengan atau diatas biaya hidup minimal.

c. Pemerintah

Peran pemerintah alam kaitannya dengan kompensasi adalah pemerintah menetapkan tingkat upah minimum untuk setiap daerah kerja yang ttelah disesuaikan dengan biaya hidup yang ada dan organisasi harus mematuhi program dari pemerintah tersebut.

d. Kondisi Perekonomian Nasional.

Kompensasi yang diterima oleh pegawai di negara-negara maju jauh lebih besar dari yang diterima negara-negara berkembang dan atau negara miskin. Besarnya rata-rata kompensasi yang diberikan oleh organisasi-organisasi dalam suatu negara mencerminkan kondisi perekonomian negara tersebut dan penghargaan negara terhadap sumber daya manusianya.

2.4.5. Indikator Kompensasi Kerja

Indikator kompensasi kerja yang digunakan dalam penelitian ini adalah (Hasibuan, 2011: 125):

1. Gaji sesuai hasil kerja yang dibayar tepat waktu.
2. Insentif dan bonus atas usaha yang dilakukan
3. Fasilitas yang sesuai kebutuhan
4. Tunjangan tunai.
5. Asuransi terhadap resiko pekerjaan.

2.4.6. Pengaruh Kompensasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Kompensasi Kerja merupakan salah satu faktor terpenting dimana Kompensasi kerja harus diperhatikan dengan baik oleh perusahaan. Kompensasi kerja dapat memacu pegawai agar memiliki kinerja yang lebih baik dari hari ke hari. Kompensasi adalah salah satu tujuan pegawai untuk bekerja kerja karena salah satu dari kompesasi yaitu adalah gaji yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari.

Menurut Hasibuan (2011: 53) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan balas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi merupakan bentuk penghargaan atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya baik yang berbentuk finansial maupun barang dan jasa pelayanan agar karyawan merasa dihargai dalam bekerja. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas organisasi.

Kompensasi memang menjadi salah satu motivasi bagi karyawan itu sendiri untuk meningkatkan kinerjanya. Sehingga para karyawan berlomba untuk meningkatkan kreativitasnya untuk perusahaan tersebut. Bagi mereka yang dapat terus meningkatkan kreativitasnya, maka kompensasi pun akan ditingkatkan seiring dengan meningkatnya kinerja dan kreativitas pegawai tersebut. Namun bagi yang belum bisa meningkatkan kreativitasnya, kompensasi pun tidak akan diberi peningkatan sehingga terkadang mengakibatkan frustasi bagi pegawai itu sendiri dan akhirnya kinerja karyawan tersebut pun semakin menurun.

Semakin besar kompensasi yang diberikan perusahaan kepada pegawai, maka akan semakin tinggi usaha para pegawai untuk meningkatkan kinerjanya, begitupun sebaliknya, apabila kompensasi yang diberikan kepada pegawai semakin rendah bahkan dibawah rata-rata yang telah ditetapkan dalam hukum, maka akan semakin rendah kinerja yang diberikan karyawan untuk perusahaan tersebut karena mereka akan merasa kompensasi yang diberikan baik kompensasi finansial maupun nonfinansialnya tidak sebanding dengan yang mereka berikan kepada perusahaan.

2.5. Komunikasi

2.5.1. Pengertian

Kegiatan komunikasi sudah menjadi sebagian besar kegiatan manusia sehari-hari, baik antara teman/pribadi, kelompok, organisasi

atau massa. Jika diteliti lebih jauh lagi, banyak kegagalan dari komunikasi yang sering terjadi. Umumnya dalam bentuk kegagalam dalam pencapaian tujuan komunikasi. Bukan tujuan komunikasi secara egois, tetapi tujuan komunikasi dalam bentuk tidak adanya saling kesepahaman, belum bertambahnya informasi, serta tidak adanya perubahan tingkah laku pada orang atau teman yang diajak berkomunikasi.

Menurut Wursanto (2008: 153) Istilah komunikasi (bahasa inggris; *communication*) mempunyai banyak arti. Secara etimologis atau menurut asal katanya, istilah komunikasi berasal dari bahasa latin, yaitu *communicatus/communis*, yang bermakna sama (*common*) atau '*menjadi milik bersama'* yaitu suatu usaha memiliki tujuan untuk kebersamaan atau kesamaan makna. Dari kata communis berubah menjadi kata kerja *kommunicare*, yang berarti menyebarkan atau memberitahukan. Jadi menurut asal katanya, komunikasi berarti menyebarkan atau memberitahukan informasi kepada pihak lain guna mendapatkan pengertian yang sama.

Secara terminologis, komunikasi juga merujuk pada adanya proses penyampaian suatu pernyataan oleh seseorang kepada orang lain. Jadi dalam pengertian ini yang terlibat dalam komunikasi adalah manusia. Hal tersebut merujuk pada pengertian mengenai komunikasi yaitu: "*human communication is the process through which individualsin relationship, group, organizations and societies-respond to and create messages to adapt to the*

environment and one another" (bahwa komunikasi manusia adalah proses yang melibatkan individu-individu dalam suatu hubungan, kelompok, organisasi, dan masyarakat yang merespon dan menciptakan pesan untuk beradaptasi dengan lingkungan satu sama lain (Robbins, Stephen P. dan Coulter, Mary., 2010: 9).

Menurut Davis dan Newstrom (dalam Martoyo, 2008), *communication is the process of delivering information, messages or concepts from one person to another* (Komunikasi merupakan proses penyampaian informasi, pesan atau konsep dari seseorang kepada orang lain).

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa komunikasi merupakan proses penyampaian pesan dari seseorang komunikator kepada komunikan atau pengirim pesan dari satu pihak kepada pihak lain untuk mendapatkan saling pengertian.

2.5.2. Proses Komunikasi

Komunikasi meliputi lima unsur sebagai jawaban dari pertanyaan yang diajukan itu, yaitu: Komunikator (Siapa yang mengatakan?), Pesan (mengatakan apa?), Media (melalui sarana/channel/ media apa?), Komunikan (kepada siapa?), dan Efek (dengan dampak/efek apa?).

Jadi, secara sederhana proses komunikasi adalah pihak komunikator membentuk (*encode*) pesan dan menyampaikan melalui suatu saluran tertentu kepada pihak penerima yang menimbulkan efek tertentu. Bahwa komunikasi adalah proses dimana

suatu ide dialihkan dari sumber kepada suatu penerimaan atau lebih, dengan maksud untuk merubah tingkah laku mereka.

2.5.3. Komunikasi Efektif

Menurut Davis dalam Suranto Aw (www.uny.ac.id, diunggah 28 Pebuari 2018):

> "*Effective communication when in the communication process, the message communicator can be accepted and understood by Komu-nikan, exactly as dikehen-climb by the communicator, therefore, in co-cations were successful communicators convey the message that dimak-sudkannya, The air was communicant receives the results and understand it"*
> (Komunikasi dikatakan efektif apabila dalam suatu proses komunikasi itu, pesan yang disampaikan seorang komunikator dapat diterima dan dimengerti oleh komunikan, persis seperti yang dikehendaki oleh komunikator, dengan demikian, dalam komunikasi itu komunikator berhasil menyampaikan pesan yang dimak-sudkannya, sedang komunikan berhasil menerima dan memahaminya).

Komunikasi berkaitan dengan proses penyampaian pikiran atau perasaan oleh seseorang kepada orang lain dengan menggunakan atau memanfaatkan lambang-lambang bermakna dan dipahami oleh kedua pihak yang terlibat dalam situasi tertentu dalam waktu yang sama, di mana terjadi hubungan langsung antara individu satu dengan lainnya menggunakan media khusus untuk merubah sikap atau tingkah laku seorang atau beberapa pelaku sehingga ada efek tertentu di antara mereka yang terlibat dalam suatu situasi yang diharapkan.

Komunikasi yang kurang efektif terjadi karena kurangnya penyampaian pikiran antara para karyawan dengan atasan yang menyebabkan konflik dalam bekerja, hasil kerja tidak sesuai dengan apa yang diharapkan oleh atasan. Komunikasi dalam perusahaan

merupakan penentu keberhasilan dalam pencapaian tujuan, dengan demikian akan terjadi hubungan timbal balik dalam perusahaan baik berupa perintah, saran pendapat maupun kritik. Dalam menciptakan hal seperti ini perlu memperhatikan keadaan yang mempengaruhinya (Ngakan, 2013).

2.5.4. Fungsi dan Tujuan Komunikasi

1. Fungsi Komunikasi adalah sebagai berikut :
   a. *The surveillsnce of the environment*

      Fungsi komunikasi adalah untuk mengumpulkan dan menyebabkan informasi mengenai kejadian dalam suatu lingkungan (kalau dalam media massa hal ini sebagai penggarapan berita).

   b. *The correlstion of correlation of the parts of society in responding to the environment*

      Dalam hal ini komunikasi mencakup interprestasi terhadap informasi mengenai lingkungan (disini dapat didentifikasi sebagai tajuk rencana atau propaganda).

   c. *The transmission of the social heritage one generation to the next*

      Dalam hal ini transmission of culture difokuskan kepada kegiatan mengkomunikasikan informasi, nilai-nilai, dan norma sosial dari suatu generasi ke generasi lain.

2. Tujuan komunikasi adalah sebagai berikut:

   a. Perubahan sosial dan partisipasi sosial (*Social Change/Social Participation*)

      Memberikan berbagai informasi pada masyarakat tujuan akhirnya supaya masyarakat mau mendukung dan ikut serta terhadap tujuan informasi itu disampaikan. Misalnya supaya masyarakat ikut serta dalam pilihan suara pada pemilu atau ikut serta dalam berprilaku sehat, dan sebagainya.

   b. Perubahan Sikap (*Attitude Change*)

      Kegiatan memberikan informasi pada masyarakat dengan tujuan supaya masyarakat akan berubah sikapnya. Misalnya kegiatan memberikan informasi mengenai hidup sehat tujuanya adalah supaya masyarakat mengikuti pola hidup sehat dan sikap masyarakat akan positif terhadap pola hidup sehat.

   c. Perubahan Pendapat (*Opinion Change*)

      Memberi berbagai informasi kepada masyarakat tujuan akhirnya supaya masyarakat mau berubah pendapat dan persepsinya terhadap tujuan informasi itu disampaikan, misalnya dalam informasi mengenai pemilu. Terutama informasi mengenai kebijakan pemerintah yang biasanya selalu mendapat tantangan dari masyarakat maka harus disertai penyampaian informasi yang lengkap supaya pendapat

masyarakat dapat terbentuk untuk mendukung kebijaksanaan tersebut.

d. Perubahan Prilaku (*Behaviour Change*)

Kegiatan memberikan berbagai informasi pada masyarakat dengan tujuan agar masyarakat akan berubah prilakunya. Misalnya kegiatan memberikan informasi mengenai hidup sehat tujuanya adalah supaya masyarakat mengikuti pola hidup sehat dan prilaku masyarakat akan positif terhadap pola hidup sehat atau mengikuti prilaku hidup sehat (Everet M. Rogers, 2008: 14).

2.5.5. Klasifikasi Komunikasi

Ada beberapa macam komunikasi yang digunakan dalam dunia kerja. Berikut ini adalah pengklasifikasian komunikasi yaitu (Wursanto, 2008: 16):

1. Menurut Ruang Lingkup

a. Komunikasi Internal

Komunikasi internal adalah proses penyampaian pesan antara kariawan perusahaan yang terjadi untuk kepentingan perusahaan tersebut, seperti komunikasi antara pimpinan dengan bawahan, antar sesama bawahan, dsb. Proses komunikasi internal ini bisa berwujud komunikasi antar pribadi ataupun komunikasi kelompok. Juga komunikasi bisa merupakanproses komunikasi primer maupun sekunder (menggunakan media mirmassa).

Komunikasi Internal ini lazim dibedakan menjadi dua, yaitu:

1) *Komunikasi Vertikal*, yaitu komunikasi dari atas ke bawah dan dari bawah ke atas. Komunikasi dari pimpinan kepada bawahan dan dari bawahan kepada pimpinan. Dalam komunikasi vertikal, pimpinan memberikan instruksi, petunjuk, informasi, dll. kepada bawahanya. Sedangkan bawahan memberikan laporan-laporan, saran-saran, pengaduan-pengaduan, dsb. kepada pimpinan.
2) *Komunikasi Horizontal* atau lateral, yaitu komunikasi antara sesama seperti dari karyawan kepada karyawan manajer kepada manager. Pesan dari komunikasi ini bisa mengalir dibagian yang sama di dalam organisasi atau mengalir antar bagian. Komunikasi lateral ini memperlancar pertukaran pengetahuan, pengalaman, metode dan masalah. Hal ini membantu organisasi untuk menghindari beberapa masalah dan memecahkan yang lainnya, serta membangun semangat kerja dan kepuasan kerja.

b. Komunikasi Eksternal

Komunikasi eksternal organisasi adalah komunikasi antara pimpinan organisasi dengan khalayak di luar organisasi. Pada organisasi besar, komunikasi ini lebih banyak dilakukan kepala hubungan masyarakat dari pada pimpinan sendiri. Yang dilakukan sendiri oleh pimpinan

hanyalah terbatas pada hal-hal yang dianggap sangat penting saja. Komunikasi eksternal terdiri dari jalur cecara timbal balik:

1) Komunikasi dari organisasi kepada khalayak. Komunikasi ini dilaksanakan umumnya bersifat informatif, yang dilakukan sedemikian rupa sehingga khalayak merasa memiliki keterlibatan, setidaknya ada hubungan batin. Komunikasi ini dapat melalui beberapa bentuk, seperti: majalah organisasi; *press release*; artikel surat kabar atau majalah; pidato radio; film dokumenter; brosur; *leaflet*; poster; dan konferensi pers.
2) Komunikasi khalayak dengan organisasi. Komunikasi dari khalayak dengan organisasi merupakan umpan balik sebagai efek dari kegiatan komunikasi yang dilakukan oleh organisasi (Wursanto, 2008: 18).

2. Menurut Cara Penyampaianya

Pada dasarnya setiap orang dapat berkomunikasi satu sama lainnya karena manusia selain makhluk individu juga sekaligus makhluk sosial yang memiliki kebutuhan untuk berkomunikasi dengan semuanya. Namun tidak semuan orang dapat terampil berkomunikasi, oleh karena itu perlu dikenali berbagai cara penyampaian informasi. Kiranya tidak terlalu sulituntuk mengenal cara-cara penyampaian informasi dalam komunikasi, karena pada dasarnya kita telah melakukannya dalam

kehidupan sehari-hari. Menurut cara penyampaian informasi dapat dibedakan menjadi:

a. Komunikasi Lisan

Cara penyampaian komunikasi secara lisan dapat dilakukan secara langsung maupun tidak langsung. Dalam penyampaian komunikasi lisan secara langsung, waktu dan jarak tidak dibatasi. Seperti misalnya dalam komunikasi ketika berlangsungnya rapat ataupun wawancara. Sedangkan komunikasi lisan secara tidak langsung lebih dibatasi oleh jarak dan waktu seperti contohnya melalui telepon.

b. Komunikasi tertulis

Komunikasi tertulis adalah komunikasi yang dilaksanakan dalam bentuk surat dan dipergunakan untuk menyampaikan berita yang sifatnya singkat, jelas tetapi dipandang perlu untuk ditulis dengan maksud-maksud tertentu. Contoh-contoh komunikasi tertulis ini antara lain; naskah, yang biasanya dipergunakan untuk menyampaikan berita yang bersifat komplek, blangko-blangko yang dipergunakan untuk mengirimkan berita dalam suatu daftar, gambar dan foto, karena tidak dapat dilukiskan dengan kata-kata atau kalimat, dan spanduk yang biasa diperguakan untuk menyampaikan informasi kepada banyak orang (Wursanto, 2008: 21).

Dalam berkomunikasi secara tertulis, sebaiknya dipertimbangkan maksud dan tujuan komunikasi itu

dilaksanakan. Disamping itu perlu juga resiko dari komunikasi tertulis tersebut, misalnya aman, mudah dimengerti dan tidak menimbulkan pengertian berbeda dari ada yang dimaksud.

2.5.6. Prinsip Dasar Komunikasi

Menurut Jimmy Sentoso dalam (*www.sinarharapan.co.id*, diunggah 28 Pebuari 2018), "Prinsip dasar yang harus kita perhatikan dalam berkomunikasi dapat kita rangkum dalam satu kata, yaitu REACH (*Respect, Empathy, Audible, Clarity, Humble*), yang berarti merengkuh atau meraih"

2. Hukum pertama dalam berkomunikasi adalah *Respect*.

   Respect merupakan sikap hormat dan sikap menghargai terhadap lawan bicara kita. Dengan sikap ini kita belajar untuk berhenti sejenak agar tidak mementingkan diri kita sendiri akan tetapi lebih mengutamakan kepentingan orang lain. Dengan informasi yang telah disampaikan kita berusaha untuk memahami orang lain dan menjaga sikap bahwa kita memang butuh akan informasi tersebut.

3. Hukum kedua adalah *Empati*

   Yaitu kemampuan kita untuk menempatkan diri kita pada situasi atau kondisi yang dihadapi oleh orang lain. Dalam hal ini kita berusaha untuk memahami sikap seseorang serta ikut dalam kondisi yang sedang dialami oleh seseorang tersebut, sehingga hubungan emisional pun akan lebih mudah terjalin. Biasanya orang akan lebih senang berkomunikasi dengan orang yang bisa membuat

perasannya nyaman. Arti nyaman di sini adalah lebih pada perhatian dan pengertian seseorang dalam memahami sikap orang lain.

4. Hukum ketiga adalah *Audible*.

   Makna dari *audible* antara lain: dapat didengarkan atau dimengerti dengan baik. Kunci utama untuk dapat menerapkan hukum ini dalam mengirimkan pesan adalah:

   a. Buat pesan Anda mudah untuk dimengerti
   b. Fokus pada informasi yang penting
   c. Gunakan ilustrasi untuk membantu memperjelas isi dari pesan tersebut
   d. Taruhlah perhatian pada fasilitas yang ada dan lingkungan di sekitar Anda
   e. Antisipasi kemungkinan masalah yang akan muncul
   f. Selalu menyiapkan rencana atau pesan cadangan (*backup*) (Suranto, A.W., 2008).

   Uraian di atas menunjukkan bahwa komunikasi yang efektif memerlukan kemampuan seseorang dalam menyampaikan pesan, menganalisis, serta cepat tanggap tehadap situasi dan kondisi yang ada.

5. Hukum keempat adalah kejelasan dari pesan yang kita sampaikan (*Clarity*).

   Kejelasan dari pesan dibutuhkan adanya simbol atau isyarat, bahasa yang baik, penegasan kata dsb. Untuk itu agar lebih jelas

kita perhatikan uraian di bawah ini. Cara untuk menyiapkan pesan agar jelas yaitu:

1. Tentukan goal yang jelas
2. Luangkan waktu untuk mengorganisasikan ide kita
3. Penuhi tuntutan kebutuhan format bahasa yang kita pakai
4. Buat pesan Anda jelas, tepat dan meyakinkan
5. Pesan yang disampaikan harus fleksibel (Suranto, A.W., 2008).

Berdasarkan uraian di atas diketahui bahwa untuk menyampaikan pesan tidak bisa hanya sekali saja, akan tetapi harus berulang kali, karena sifat dari pesan atau informasi biasanya informasi yang lama akan kalah dengan informasi yang baru. Agar pesan yang lama tersebut tidak dilupakan maka perlu diingatkan kembali. Maka dari itu, ketika menyampaikan sebuah pesan diusahakan semenarik mungkin, sehingga kesan dari epsan tersebut mampu bertahan lama.

6. Hukum kelima dalam komunikasi yang efektif adalah sikap rendah hati (*Humble*)

Sikap seperti ini berarti juga tidak sombong, karena dengan kerendahan hati, seseorang akan lebih menghargai seseorang baik sikap, tindakan serta perkatannya. Dengan sikap seperti ini juga akan lebih memudahkan seseorang untuk menyampaikan pesan, karena pada dasarnya sikap seperti ini lebih mengutamakan kepentingan orang lain dari pada kepentingannya sendiri. Karena

sikap ini lebih kepada bagaimana memahami orang lain, bukannya bagaimana orang lain memahami kita.

2.5.7. Indikator Komunikasi

Bertolak dari pendapat Wursanto, (2008: 15) tentang komunikasi sebagai usaha menyebarkan atau memberitahukan dengan tujuan untuk kebersamaan atau kesamaan makna, maka yang menjadi indikator dalam penelitian ini adalah:

1. Buat pesan mudah untuk dimengerti
2. Fokus pada informasi yang penting
3. Gunakan ilustrasi untuk membantu memperjelas isi dari pesan tersebut
4. Antisipasi kemungkinan masalah yang akan muncul
5. Selalu menyiapkan rencana atau pesan cadangan (*backup*)

2.5.8. Hubungan Komunikasi dengan Kinerja karyawan

Dalam sebuah perusahaan seorang manajer dapat meningkatkan kinerja dengan cara-cara menjaga komunikasi yang baik dengan para karyawannya. Keberhasilan atau tidaknya seorang manajer dalam berkomunikasi dengan karyawannya dapat terlihat dengan perilaku karyawannya dalam bekerja. Jalinan komunikasi yang baik dala perusahaan akan membuat pekerjaan berjalan efektif dan efisien dan mencapai hasil sesuai dengan target yang diharapkan.

Untuk meningkatkan kinerja karyawannya seorang manajer perlu menciptakan komunikasi yang intens dengan cara antara lain

menyampaikan pesan dengan jelas dan akurat serta memahami gaya setiap karyawan dalam berkomunikasi.

2.6. Hasil Penelitian yang Relevan

Penelitian yang penulis lakukan sekarang ini tidak lepas dari hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini.

1. Penelitian oleh Siti Mahmudah (2014). Judul penelitian" Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi Kerja, Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada LKMS BMT Jaringan Muamalat Center Indonesia Wilayah DIY).

   Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif. Data menggunakan data primer. Pengujian instrumen dengan uji validitas dan reliabilitas serta asumsi klasik. Analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan dan Kompensasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Motivasi, dan Lingkungan Kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Hasil pengujian koefisien determinasi sebesar 47%, artinya keempat variabel independen mampu menjelaskan kinerja karyawan sebesar 47%.

2. Penelitian oleh Yusrizal (2015). Judul penelitian "Pengaruh Kompensasi Kerja dan Motivasi Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Propinsi Sumatera Barat". Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif kuantitatif. Pengambilan sampel dilakukan dengan metode Total Random Sampling, maka jumlah sampel yang diambil sebanyak 168 orang. Teknik analisis data

menggunakan Analisa Deskriptif, Uji Validitas, Uji Reliabilitas, Analisis Korelasi, Analisis Linear Regresi, Uji t, Uji F dan Koefisien Determinasi (R). Menunjukkan bahwa Kompensasi Kerja dan motivasi berpengaruh secara simultan dan parsial terhadap peningkatan kinerja pegawai dengan 54,4% variasi dari semua variabel bebas (Kompensasi Kerja dan Motivasi) dapat menerangkan variabel tak bebas (Kinerja Pegawai).

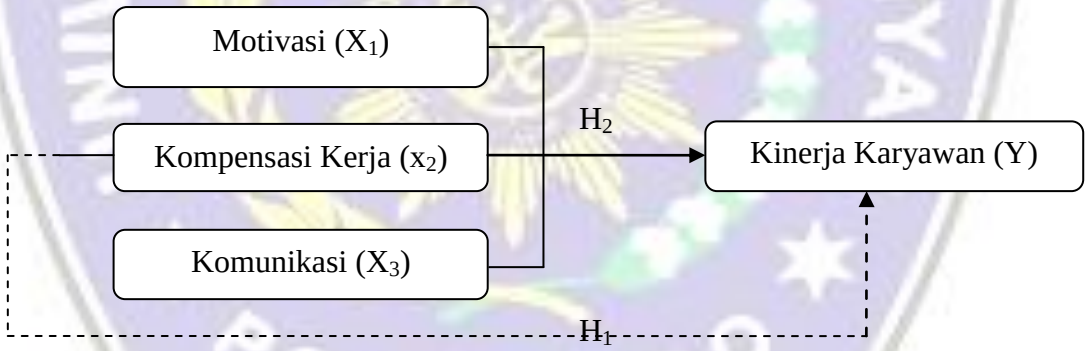
3. Penelitian oleh Sadali (2015). Analisis Pengaruh Kompensasi Kerja, Motivasi, Deskripsi Pekerjaan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Urusan Agama Sekabupaten Klaten. Penelitian ini merupakan penelitian survey. Data yang digunakan adalah data primer dengan mengambil sampel 100 pegawai Kantor Urusan Agama Sekabupaten Klaten. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode quota random sampling. Data diperoleh secara langsung dari hasil penyebaran kuesioner. Alat analisis yang dipakai regresi linear. Hasil menunjukkan bahwa Kompensasi Kerja, Motivasi, deskripsi pekerjaan, dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
4. Djuremi, Leonardo Budi Hasiolan dan Maria Magdalena Minarsih (2016). Judul penelitian "Pengaruh Lingkungan Kerja, Komunikasi, dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pasar Kota Semarang ".

   Sampel dalam penelitian ini sebanyak 60 responden dengan menggunakan teknik pengambilan sampel accidental sampling. Metode analisis data menggunakan regresi linier berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai, (2) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Komunikasi terhadap kinerja pegawai, (3) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai; (4) lingkungan kerja, Komunikasi dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.7. Kerangka Pemikiran

Sebuah model kerangka pemikiran yang baik, dapat menjelaskan hubungan antara variabel penelitian. Kerangka pemikiran dalam penelitian ini secara dapat digambarkan skemanya sebagaiu berikut:



Keterangan:

= yang paling dominan

= secara bersama-sama

(Sumber: dikembangkan oleh peneliti untuk penelitian ini).

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas dapat dijelaskan bahwa motivasi, komunikasi antar para karyawan dan kompensasi kerja yang

diterima karyawan mampu mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja karyawan pada Galery Indosat Ponorogo.

2.8. Hipotesis

1. H_1: "Tidak terdapat pengaruh motivasi, kompensasi kerja dan komunikasi terhadap kinerja karyawan pada Galery Indosat Ponorogo".

   H_a: "Terdapat pengaruh motivasi, kompensasi kerja dan komunikasi terhadap kinerja karyawan pada Galery Indosat Ponorogo".

2. H_2: "Tidak terdapat variabel yang paling dominan berpengaruh di antara motivasi, kompensasi kerja dan komunikasi terhadap kinerja karyawan pada Galery Indosat Ponorogo".

   H_a: "terdapat variabel yang paling dominan berpengaruh di antara motivasi, kompensasi kerja dan komunikasi terhadap kinerja karyawan pada Galery Indosat Ponorogo".