

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dan fungsi-fungsi manajemen itu (Perencanaan, Pengorganisasian, Pengarahan, Pengendalian). Jadi, Manajemen itu merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan.

Menurut **Handoko (2011:8)** yaitu :

“Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan”.

Menurut **Hasibuan (2012:14)** :

“ Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang. Hal ini berarti sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen”.

Menurut **Robbins dan Coulter (2012:7)** :

“Manajemen melibatkan aktivitas-aktivitas koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain, sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efisien dan efektif. Manajemen juga berupaya untuk menjadi efektif, dengan menyelesaikan tugas-tugas demi terwujudnya sasaran-sasaran organisasi ”.

Berdasarkan pengertian dari para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan mengatur seluruh tenaga kerja secara efektif dan efisien dengan mengembangkan kemampuan yang mereka miliki dalam mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Dengan memiliki tujuan tertentu maka tenaga kerja akan termotivasi untuk bekerja sebaik mungkin.

2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manusia merupakan sumber daya paling penting dalam usaha suatu organisasi, untuk mencapai keberhasilannya pengelola organisasi sangat ditentukan oleh kegiatan pendayagunaan sumber daya manusianya. Di bawah ini dirumuskan definisi manajemen sumber daya manusia yang dikemukakan oleh para ahli, yaitu :

Menurut **Rivai (2011:1)** menyatakan bahwa:

“Manajemen sumber daya manusia adalah salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian”.

Menurut **Mangkunegara (2013:2)** yaitu :

“Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai)”.

Dari definisi di atas, dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia secara garis besar sama yaitu bahwa, manajemen sumber daya manusia adalah mengatur semua tenaga kerja secara efektif dan efisien dengan mengembangkan kemampuan yang mereka miliki dalam mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Dengan memiliki tujuan tertentu maka tenaga kerja termotivasi untuk bekerja sebaik mungkin.

2.1.2. Fungsi Manajerial dan Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia

Pengelolaan sumber daya manusia tidak semudah pengelolaan manajemen lainnya, karena manajemen sumber daya manusia menitik beratkan perhatiannya pada faktor produksi manusia yang memiliki akal, perasaan, dan juga memiliki tujuan yang berbeda pada setiap individunya. Berhasil tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai tujuan tergantung pada manusianya dalam hal ini tenaga kerja. Oleh karena itu tenaga kerja harus mendapatkan perhatian khusus dan merupakan sasaran dari manajemen sumber daya manusia untuk mendapatkan, mengembangkan, memelihara dan memanfaatkan karyawan sesuai dengan fungsi atau tujuan perusahaan.

Menurut **Hasibuan (2012:21)** Fungsi-fungsi Manajemen Sumber daya Manusia meliputi fungsi manajerial dan fungsi operasional, yaitu:

1. Fungsi Manajerial

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi seluruh karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagian organisasi.

c. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan baik dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan (Procurement)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

b. Pengembangan (Development)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan, teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.

c. Kompensasi (Compensation)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan oleh perusahaan. Adapun prinsip- prinsip kompensasi adalah adil dan layak, adil artinya sesuai dengan prestasi kerja karyawan, layak artinya memenuhi kebutuhan primernya setara berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan faktor internal dan eksternal konsistensi.

d. Integrasi (Integration)

Integrasi adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan

e. Pemeliharaan (Maintenance)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun. Pemeliharaan yang dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan.

f. Kedisiplinan (Discipline)

Kedisiplinan merupakan fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan. Karena tanpa disiplin yang baik sulit untuk terwujudnya tujuan yang maksimal. Kedisiplinan ialah keinginan dan kesabaran untuk mentaati peraturan-peraturan dan norma-norma sosial.

g. Pemberhentian (Separation)

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari satu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja yang berakhir, dan pensiun.

Dari uraian diatas, maka jelas bahwa peranan manajemen sumber daya manusia, baik yang bersifat manajerial maupun operasional sangat berguna dalam mendukung pencapaian dari tujuan perusahaan.

2.2. Konsep Pelatihan

Para karyawan baru biasanya telah mempunyai kecakapan dan keterampilan dasar yang dibutuhkan. Mereka adalah produk dari suatu sistem pendidikan dan mempunyai pengalaman yang diperoleh dari organisasi lain. Tidak jarang pula para karyawan baru yang diterima tidak mempunyai kemampuan secara penuh untuk melaksanakan tugas-tugas pekerjaan mereka. Bahkan para karyawan yang sudah berpengalaman pun perlu belajar dan menyesuaikan dengan organisasinya, rekan-rekannya, kebijakannya dan prosedur-prosedurnya. Mereka juga mungkin memerlukan latihan dan pengembangan lebih lanjut untuk mengerjakan tugas-tugas secara sukses. Meskipun program orientasi serta latihan dan pengembangan memakan waktu dan dana, hampir semua organisasi melaksanakannya, dan menyebut biaya-biaya untuk berbagai program tersebut sebagai investasi dalam sumber daya manusia.

Pelatihan merupakan proses membantu para karyawan untuk memperoleh efektivitas dalam pekerjaan mereka yang sekarang atau yang akan datang melalui pengembangan kebiasaan tentang pikiran, tindakan, kecakapan, pengetahuan, dan sikap yang layak. Dalam ilmu pengetahuan tentang perilaku, pelatihan merupakan kegiatan lini dan staf pekerjaan individual karyawan yang lebih besar, hubungan antar individu karyawan dalam perusahaan menjadi lebih baik, dan penyesuaian manajer yang ditingkatkan kepada suasana lingkungan secara keseluruhan.

2.2.1. Pengertian Pelatihan

Setelah karyawan diterima melalui proses rekrutmen dan seleksi maka karyawan akan ditempatkan pada posisi dan jabatan yang akan ditentukan. Seringkali terjadi pada karyawan baru bahwa kemampuan dan keterampilan yang mereka miliki belum sesuai dengan yang diharapkan organisasi sehingga biasanya organisasi harus selalu melakukan program pelatihan untuk mereka.

Terdapat beberapa defenisi tentang pelatihan seperti berikut ini :

Menurut **Henry Simamora (2012:273)**, menyebutkan :

“Pelatihan merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan, atau sikap untuk meningkatkan kinerja karyawan”.

Veithzal Rivai (2011:226), menyatakan bahwa :

“Pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi”.

Menurut **Andrew F. Sikula** dalam buku **Mangkunegara (2013:44)** menyatakan :

“Pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan teroganisir dimana pegawai non-manajerial mempunyai pengetahuan dan keterampilan teknis.”

Berdasarkan pengertian tersebut diatas, maka penulis menyimpulkan bahwa pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan teroganisir yang bermaksud untuk memperbaiki dan mengembangkan, sikap, tingkah laku, pengetahuan dan keterampilan karyawannya sesuai dengan keinginan organisasi.

2.2.2. Tujuan Pelatihan

Penentuan tujuan merupakan hal yang penting sebelum dimulainya program pelatihan. Tujuan pelatihan ini harus sesuai dengan tujuan organisasi secara keseluruhan. Penjabaran tujuan dapat memberikan sasaran yang jelas kepada pelatih dan mereka yang dilatih, sehingga dapat dijadikan tolak ukur dalam mengevaluasi keberhasilan program pelatihan itu sendiri.

Tujuan utama Pelatihan pada intinya dapat dikelompokkan sebagai berikut (Simamora, 2012):

A. Memperbaiki Kinerja.

Hal ini diarahkan bagi para pegawai yang kurang terampil dan juga berlaku bagi karyawan yang baru dipromosikan yang tidak memiliki keahlian dan kemampuan di bidang barunya. Kendatipun demikian pelatihan tidak dapat memecahkan semua masalah kinerja yang tidak efektif, program pelatihan dan pengembangan yang sehat kerap berfaedah dalam meminimalkan masalah-masalah ini.

B. Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi.

Hal ini dilakukan karena perubahan teknologi menuntut perusahaan untuk menyesuaikan diri terhadap kemajuan teknologi agar mampu bersaing dengan perusahaan sejenis sehingga melalui pelatihan para pegawai dapat secara efektif menggunakan teknologi baru untuk diintegrasikan ke dalam perusahaan.

C. Mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru supaya menjadi kompeten dalam pekerjaan.

Sering seorang karyawan baru tidak memiliki keahlian-keahlian dan kemampuan yang dibutuhkan untuk menjadi “Job Competence”, yaitu mampu mencapai output dan standar kualitas yang diharapkan, sehingga melalui pelatihan pegawai baru diarahkan untuk mempunyai Job Competence tersebut.

D. Membantu memecahkan permasalahan operasional.

Meskipun persoalan-persoalan organisasional menyerang dari berbagai penjuru, pelatihan sebagai salah satu cara terpenting guna memecahkan banyak dilema yang harus dihadapi oleh manajer. Pelatihan di berbagai bidang dapat membantu pegawai menyelesaikan masalah organisasional dan melaksanakan pekerjaan mereka secara efektif.

E. Mempersiapkan karyawan untuk promosi.

Salah satu cara untuk menarik, menahan, dan memotivasi karyawan adalah melalui program pengembangan karir yang sistematis. Mengembangkan kemampuan promosional karyawan adalah konsisten dengan kebijakan personalia untuk promosi dari dalam. Pelatihan adalah unsur kunci dalam sistem pengembangan karir. Organisasi-organisasi yang gagal menyediakan pelatihan untuk memobilisasi vertikal akan kehilangan karyawan yang berorientasi-pencapaian (*Achievement oriented*) yang merasa frustrasi karena tidak adanya kesempatan untuk promosi dan akhirnya memilih keluar dari perusahaan dan mencari perusahaan lain yang menyediakan pelatihan bagi kemajuan karir mereka.

F. Mengorientasikan karyawan terhadap organisasi.

Selama beberapa hari pertama pada pekerjaan, karyawan baru membentuk kesan pertama mereka terhadap organisasi dan tim manajemen. Kesan ini dapat meliputi dari kesan yang menyenangkan sampai dengan yang tidak menyenangkan, dan dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan produktivitas keseluruhan karyawan. Karena alasan inilah, beberapa pelaksana orientasi melakukan upaya bersama supaya secara benar dan tepat mengorientasikan karyawan-karyawan baru terhadap organisasi dan pekerjaan.

G. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan pertumbuhan pribadi.

Pelatihan dan pengembangan dapat memainkan peran ganda dengan menyediakan aktivitas-aktivitas yang membuahkan efektifitas organisasional

yang lebih besar dan meningkatkan pertumbuhan pribadi bagi seluruh karyawan.

2.2.3. Manfaat Pelatihan

Menurut **Tb. Sjafri Mangku Prawira (2004)** dalam **Asikin (2012)**, manfaat pelatihan dapat dikategorikan sebagai berikut :

1. Manfaat untuk Pelatihan
 - a. Memperbaiki pengetahuan dan keterampilan.
 - b. Memperbaiki moral pekerja.
 - c. Memperbaiki hubungan antara atasan dan bawahan.
 - d. Membantu pengembangan perusahaan.
 - e. Membantu dalam pengembangan keterampilan kepemimpinan, motivasi, loyalitas, sikap yang lebih baik dan aspek-aspek lainnya yang menampilkan pekerja dan manajer yang sukses.
2. Manfaat untuk Individual
 - a. Membantu meningkatkan motivasi, prestasi, pertumbuhan, dan tanggung jawab.
 - b. Membantu dalam mendorong dan mencapai pengembangan dan kepercayaan diri.
 - c. Membantu dalam menghadapi stress dan konflik dalam pengerjaan.
 - d. Menyediakan informasi untuk memperbaiki pengetahuan kepemimpinan, keterampilan berkomunikasi dan sikap.
 - e. Meningkatkan pemberian pengakuan dan perasaan kepuasan pekerjaan.
3. Manfaat untuk Personal, Hubungan Manusia dan Pelaksanaan Kebijakan
 - a. Memperbaiki komunikasi antara kelompok dan individual.
 - b. Memperbaiki hubungan lintas personal.
 - c. Memperbaiki moral.
 - d. Menyediakan lingkungan yang baik untuk belajar, berkembang dan koordinasi.

- e. Membuat perusahaan menjadi tempat yang lebih baik untuk bekerja dan hidup

2.2.4 Materi Pelatihan

Materi pelatihan dapat berbentuk seperti kasus-kasus, masalah-masalah, pertanyaan-pertanyaan untuk diskusi dan bahan bacaan yang berkaitan dengan pelatihan tersebut (Mangkunegara, 2013:50). Dalam penentuan materi itu sendiri yang perlu diperhatikan adalah relevansi antara kebutuhan pendidikan dan pelatihan, karakteristik calon peserta, dan prinsip-prinsip belajar yang digunakan. Materi yang disampaikan kepada peserta harus selalu *up to date* sesuai dengan kondisi bisnis dan teknologi terkini.

2.2.5 Metode Pelatihan

Metode pelatihan harus berdasarkan kepada kebutuhan pekerjaan tergantung pada beberapa faktor seperti waktu, biaya, jumlah peserta, tingkat pendidikan dasar peserta, latar belakang peserta, dan lain-lain. Menurut Andre F. Sikula yang dikutip oleh Mangkunegara (2013:53-57) menyebutkan beberapa metode pelatihan sebagai berikut:

1. *On the job*

Para peserta langsung bekerja ditempat untuk belajar dan meniru suatu pekerjaan dibawah bimbingan seorang pengawas. Metode latihan dibedakan dalam 2 cara:

- Cara informal yaitu pelatihan menyuruh peserta latihan untuk memperhatikan orang lain yang sedang melakukan pekerjaan, kemudian ia diperintah untuk mempraktekan.
- Cara formal yaitu supervisor menunjuk seorang karyawan senior untuk melakukan pekerjaan tersebut, selanjutnya para peserta latihan melakukan pekerjaan sesuai dengan cara-cara yang dilakukan karyawan senior.

On the job training dapat pula latihan yang dilakukan dengan menggunakan bagan, gambar, pedoman, contoh yang sederhana, demonstrasi, dan lain-lain. Kebaikan cara *On the job training* adalah para peserta belajar langsung pada kenyataan pekerjaan dan peralatan. Adapun kelemahan *On the job training* yaitu pelaksanaan sering tidak teratur (tidak sistematis) dan kurang efektif jika pengawas kurang memiliki pengalaman.

2. *Vestibule*

Vestibule adalah metode pelatihan yang dilakukan dalam kelas atau lab yang biasanya diselenggarakan dalam suatu perusahaan industri untuk memperkenalkan pekerjaan pada karyawan baru dan melatih mereka mengerjakan pekerjaan tersebut. Melalui percobaan dibuat suatu duplikat dari bahan, alat-alat, dan kondisi yang akan mereka temui dalam situasi kerja yang sebenarnya.

3. *Demonstration and example*

Demonstration and example adalah metode pelatihan yang dilakukan dengan cara peragaan dan penjelasan bagaimana cara-cara mengerjakan suatu pekerjaan melalui contoh-contoh atau percobaan yang didemonstrasikan. Demonstrasi merupakan metode latihan yang sangat efektif karena peserta melihat sendiri teknik pengerjaannya dan diberikan penjelasan-penjelasan, bahkan jika perlu boleh dicoba mempraktikkannya.

4. *Simulation*

Simulation merupakan situasi atau kejadian yang ditampilkan semirip mungkin dengan situasi yang sebenarnya namun hanya sebatas tiruannya saja. Simulasi merupakan suatu teknik untuk mencontoh semirip mungkin terhadap konsep sebenarnya dari pekerjaan yang akan dijumpainya.

5. *Apprenticeship*

Metode ini adalah suatu cara untuk mengembangkan keahlian pertukangan sehingga para karyawan yang bersangkutan dapat mempelajari segala aspek dari pekerjaannya.

6. *Classroom methods*

Metode pertemuan dalam kelas meliputi:

- *Lecture* (pengajaran)

Metode kuliah diberikan kepada peserta yang banyak didalam kelas. Pelatihan mengajarkan teori-teori yang diperlukan sedang yang dilatih mencatatnya serta mempersepsikannya.

- *Conference* (rapat)

Pelatih memberikan sebuah masalah tertentu dan peserta pengembangan ikut serta berpartisipasi dalam memecahkan masalah tersebut. Mereka harus mengemukakan ide dan sarannya untuk didiskusikan serta diterapkan kesimpulannya. Pada metode konferensi pelatihan dan yang dilatih sama-sama berperan aktif serta dilaksanakan dengan komunikasi dua arah. Sehingga setelah ini mereka menyadari bahwa setiap perusahaan atau jabatan saling terkait dan saling membutuhkan. Dengan demikian, dia harus bersedia memberikan informasi dan menerima informasi dari partner usahanya karena organisasi merupakan suatu sistem yang saling berkaitan.

- *Programmed instruction.*

Program instruksi merupakan bentuk training sehingga peserta dapat belajar sendiri karena langkah-langkah pengerjaan sudah diprogram, biasanya melalui komputer, buku, atau mesin pengajar. Program instruksi meliputi pemecahan informasi dalam beberapa bagian kecil sedemikian rupa sehingga dapat dibentuk program pengajaran yang mudah dipahami dan saling berhubungan.

- Metode studi kasus

Dalam teknik studi kasus, pelatih memberikan suatu kasus kepada peserta pengembangan. Kasus ini tidak disertai dengan data yang komplit atau sengaja disembunyikan, tujuannya agar peserta terbiasa mencari data atau informasi dari pihak eksternal dalam memutuskan suatu kasus yang

dihadapinya .Pesrta ditugaskan mengidentifikasi masalah, menganalisis situasi, dan merumuskan penyelesaiannya. Metode ini diharapkan agar peserta dapat meningkatkan kecakapan dan keterampilannya mengambil keputusan serta menyadari bahwa keputusannya itu mempunyai dampak internal maupun eksternal terhadap perusahaan.

- *Role playing*

Teknik dalam metode ini, beberapa orang peserta ditunjuk untuk memainkan suatu peran dalam sebuah masalah organisasi tiruan, jadi semacam sandiwara. Tujuannya adalah untuk mengembangkan keahlian dalam hubungan antara manusia yang berinteraksi sehingga ia dapat membina interaksi yang harmonis dari bawahannya kelak dalam praktek di perusahaan.

- Metode diskusi

Metode diskusi dilakukan dengan melatih peserta untuk berani memberikan pendapat dan rumusannya serta cara-cara bagaimana meyakinkan orang lain percaya terhadapnya. Peserta juga dilatih untuk menyadari bahwa tidak ada rumusan yang mutlak benar. Jadi, harus ada kesediaan untuk menerima penyempurnaan dari orang lain, menerima informasi, dan memberikan informasi.

- Metode seminar

Metode seminar bertujuan mengembangkan keahlian dan kecakapan peserta untuk menilai dan memberikan saran-saran yang konstruktif mengenai pendapat orang lain. Pesrta dilatih agar dapat mempersepsi, mengevaluasi, dan memberikan saran-saran serta menerima atau menolak pendapat atau usul orang lain.

2.2.6 Indikator Pelatihan

Beberapa indikator pelatihan yang dijelaskan menurut **Triton P. B. (2005)** dalam **Asikin (2012)** sebagai berikut:

1. Tujuan

Pelatihan memerlukan tujuan yang telah ditetapkan, khususnya terkait dengan penyusunan rencana aksi (action play) dan penetapan sasaran, serta hasil yang diharapkan dari pelatihan yang akan selenggarakan.

2. Sasaran

Sasaran pelatihan harus ditetapkan dengan kriteria yang terinci dan terukur (*measurable*).

3. Pelatih

Mengingat pelatih umumnya berorientasi pada peningkatan skill, maka para pelatih yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan harus benar-benar memiliki kualifikasi yang memadai sesuai bidangnya, professional, dan berkompeten.

4. Materi

Pelatihan sumber daya manusia memerlukan materi atau kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan.

5. Metode

Metode pelatihan akan lebih menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif apabila sesuai dengan jenis materi dan kemampuan peserta pelatihan.

6. Peserta pelatihan

Peserta pelatihan tentunya harus diseleksi berdasarkan persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai.

2.3 Kompensasi

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian. Untuk memperoleh gambaran kompensasi yang lebih jelas berikut ini disampaikan beberapa definisi dari para ahli:

Menurut Mangkunegara (2013:83):

“ Kompensasi merupakan sesuatu yang dipertimbangkan sebagai suatu yang sebanding”.

Menurut Rivai (2011:714):

“ Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan”.

Menurut Hasibuan (2012 : 118) :

“Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang, langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan”.

Dengan mengacu pada pendapat diatas maka dapat diambil kesimpulan bahwa kompensasi merupakan balas jasa atas apa yang telah dilakukan, dikerjakan, dan disumbangkan kontribusinya baik tenaga, pikiran, ide, dan kemampuan dalam mencapai tujuan perusahaan. Masalah kompensasi mungkin merupakan fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia yang paling sulit dan membingungkan, tidak hanya karena pemberian kompensasi yang merupakan salah satu tugas yang paling kompleks, tetapi juga salah satu aspek yang paling baik bagi karyawan maupun perusahaan. Meskipun kompensasi harus mempunyai dasar yang logis, rasional, dan dapat dipertahankan hal ini menyangkutb banyak faktor emosional dan dari sudut pandang para karyawan.

2.3.1 Jenis- jenis Kompensasi

Kompensasi yang diberikan perusahaan pada karyawan bisa digolongkan menjadi beberapa jenis. **Sofyandi (2008)** mengemukakan kompensasi pada umumnya dibedakan menjadi dua jenis, yaitu:

1. Kompensasi Langsung (*Direct Compensation*)

a) Kompensasi Langsung adalah kompensasi yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan yang dia lakukan untuk perusahaan. Contohnya: gaji, upah dan insentif.

➤ Gaji

Menurut **Rivai (2011:360)** bahwa : “Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai karyawan yang memberikan sumbangan dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan.”

➤ Upah

Menurut Mangkunegara (2013:85) mengatakan bahwa : “Upah adalah pembayaran berupa uang untuk pelayanan kerja atau uang yang biasanya dibayarkan kepada pegawai secara perjam, perhari, dan persetengah hari”

➤ Insentif

Menurut **Hasibuan (2012: 117)**, mengemukakan bahwa:

“Insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar. Insentif ini merupakan alat yang dipergunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi.”

2. Kompensasi tidak langsung (*Indirect Compensation*)

Kompensasi tidak langsung adalah pemberian kompensasi kepada karyawan sebagai upaya perusahaan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan. Contohnya : Tunjangan, fasilitas, dan pelayanan yang diberikan perusahaan.

➤ Tunjangan (Benefit)

Menurut **Mangkunegara (2013:86)** mengatakan bahwa :
 “Tunjangan adalah nilai keuangan langsung untuk pegawai yang secara cepat dapat ditentukan.” Tujuannya adalah untuk memperkecil turn over, meningkatkan modal kerja dan meningkatkan keamanan

➤ Jasa-jasa Pelayanan (services)

Menurut Wahyudi (2006) dalam **Chaerunniza (2013)** bahwa : “Program pelayanan adalah bantuan bukan berbentuk uang atau barang sebagai alat dalam suatu program pelayanan kesejahteraan karyawan.”

Bentuk-bentuk program pelayanan ini dapat berupa :

- Penyediaan kafetaria
- Penyediaan fasilitas olah raga
- Penyediaan fasilitas keagamaan
- Penyediaan fasilitas kesehatan
- Perpustakaan
- Antar jemput pegawai

Menurut Mondy dan Noe, yang dikutip oleh **Marwansah dan Mukaram (2010 : 130)** membagi kompensasi sebagai berikut :

- 1) Kompensasi finansial terbagi lagi menjadi dua macam yaitu :
 - a) Kompensasi finansial langsung, terdiri atas pembayaran yang diterima oleh seseorang berbentuk gaji/upah, gaji, bonus, dan komisi.
 - b) Kompensasi finansial tidak langsung meliputi semua balas jasa finansial yang tidak termasuk kedalam kompensasi finansial langsung seperti tunjangan-tunjangan, asuransi, bantuan sosial karyawan, dan sebagainya.
- 2) Kompensasi Non finansial

Terdiri atas berbagai bentuk kepuasan yang diterima seseorang dari pekerjaan yang diterima seseorang dari pekerjaan itu sendiri, atau berupa lingkungan psikologis dan/atau lingkungan fisik tempat seseorang itu bekerja. Kepuasan

yang berasal dari pekerjaan misalnya tugas-tugas yang menarik, tantangan, tanggung jawab, peluang untuk mengembangkan diri. Kepuasan yang berasal dari lingkungan kerja misalnya rekan-rekan yang menyenangkan, atasan yang kompeten, dan kondisi kerja yang nyaman.

2.3.2 Sistem dan kebijaksanaan Kompensasi

Menurut **Hasibuan (2012:123)**, sistem dan kebijaksanaan kompensasi terdiri dari :

1. Sistem kompensasi

Sistem pembayaran yang umum ditetapkan adalah :

- 1) Sistem waktu

Dalam sistem ini, kompensasi (gaji atau upah) itu besarnya ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, hari, bulan. Sistem ini administrasi pengupahannya relatif mudah serta dapat diterapkan kepada karyawan tetap maupun kepada pekerja harian.

Sistem kerja ini biasanya diterapkan jika prestasi sulit diukur per unitnya, melainkan didasarkan kepada lamanya bekerja. Kebaikan sistem ini adalah administrasi pengupahan mudah dan besarnya kompensasi yang akan dibayarkan tetap. Sedangkan kelemahannya adalah pekerja yang malas pun kompensasinya tetap dibayar sebesar perjanjian.

- 2) Sistem hasil (output)

Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja seperti per potong, meter, liter, dan kilogram. Dalam sistem hasil ini, besarnya kompensasi dibayar selalu didasarkan kepada banyaknya hasil yang dikerjakan bukan kepada lamanya waktu mengerjakannya. Sistem hasil ini tidak bisa diterapkan pada karyawan tetap (sistem waktu).

Kebaikan system hasil adalah memberikan kesempatan kepada karyawan yang bekerja sungguh-sungguh serta berprestasi baik akan memperoleh balas jasa yang lebih besar. Sedangkan kelemahannya adalah kualitas barang yang dihasilkan kurang baik dan karyawan yang kurang mampu balas jasanya kecil, sehingga kurang manusiawi

3) Sistem borongan

Suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Dalam sistem ini pekerja bisa mendapat balas jasa besar atau kecil, tergantung atas kecermatan kalkulasi mereka.

2. Kebijakan kompensasi

Kebijakan kompensasi, baik besarnya, susunannya, maupun waktu pembayarannya dapat mendorong gairah kerja dan keinginan karyawan untuk mencapai prestasi kerja yang optimal sehingga membantu terwujudnya sasaran perusahaan. Besarnya kompensasi harus ditetapkan berdasarkan analisis pekerjaan, uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, posisi jabatan, konsistensi eksternal serta berpedoman keadilan dan undang-undang perburuhan. Dengan kebijakan ini diharapkan akan terbina kerjasama yang serasi dan memberikan kepuasan kepada semua pihak.

3. Waktu pembayaran kompensasi

Kompensasi harus dibayar tepat pada waktunya, jangan sampai terjadi penundaan, supaya kepercayaan karyawan terhadap perusahaan semakin besar, ketenangan dan konsentrasi kerja akan lebih baik. Tetapi jika pembayaran kompensasi tidak tepat pada waktu akibatnya disiplin, moral, gairah kerja karyawan akan menurun, bahkan turnover karyawan semakin besar.

2.3.3 Fungsi dan Tujuan Pemberian Kompensasi

Suatu cara perusahaan meningkatkan prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja karyawan, masalah kompensasi mungkin merupakan fungsi manajemen yang paling sulit dan membingungkan. Tidak hanya karena pemberian kompensasi merupakan salah satu tugas yang paling kompleks tetapi juga salah satu aspek yang paling berarti bagi karyawan. Balas jasa yang diberikan karyawan pasti memiliki fungsi dan tujuan tertentu.

Menurut Martoyo (2007) dalam Chaerunniza (2013) fungsi pemberian kompensasi antara lain :

- 1 Pengalokasian sumber daya secara efisien.

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

- 2 Penggunaan sumber daya manusia secara lebih efisien dan efektif.

Dengan memberikan kompensasi yang tinggi kepada seorang karyawan mengandung implikasi bahwa organisasi akan menggunakan tenaga karyawan tersebut dengan seefektif dan seefisien mungkin. Sebab dengan cara demikian organisasi yang bersangkutan akan memperoleh manfaat dan/atau keuntungan yang semaksimal mungkin. Disinilah produktivitas karyawan sangat menentukan.

- 3 Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi.

Sebagai akibat alokasi dan penggunaan sumber daya manusia dalam organisasi yang bersangkutan secara efektif dan efisien tersebut maka diharapkan sistem pemberian kompensasi tersebut secara langsung dapat

membantu stabilisasi organisasi, dan secara tidak langsung ikut andil dalam mendorong stabilisasi dan pertumbuhan ekonomi negara secara keseluruhan.

Sedangkan tujuan dari pemberian kompensasi menurut **Hasibuan (2012: 138)**, antara lain :

1 Ikatan kerja sama

Dengan memberikan kompensasi maka terjalinlah ikatan kerja sama majikan dengan karyawannya. Dimana karyawan harus menyediakan tugas-tugasnya dengan baik, pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi itu sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati bersama.

2 Kepuasan Kerja

Dengan balas jasa, karyawan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya seperti kebutuhan fisik, status, sosial, egoistiknya sehingga ia memperoleh kepuasan dari hasil jabatannya itu.

3 Pengadaan efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, maka pengadaan karyawan yang *Qualilified* untuk perusahaan itu akan lebih mudah.

4 Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, menejer akan lebih mudah memotivasi bawahannya.

5 Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Maka mereka akan menyadari dan menaati peraturan-peraturan yang berlaku.

6 Stabilitas karyawan

Program kompensasi atas prinsip adil dan layak maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turn over relatif kecil.

7 Pengaruh serikat buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaan masing-masing.

8 Pengaruh pemerintah

Jika program ini sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku seperti batas gaji/upah minimum maka intervensi pemerintah dapat terhindar.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa pemberian balas jasa ini hendaknya memberikan kepuasan pada semua pihak. Baik pihak karyawan, pengusaha, pemerintah dan konsumen. Fungsi dan tujuan pemberian kompensasi diatas bukan merupakan aturan-aturan, tetapi lebih sebagai pedoman-pedoman. Semakin padu dengan pedoman-pedoman itu maka pemberian kompensasi itu akan semakin efektif.

2.3.4 Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Menurut **Mangkunegara (2013:84)** ada enam faktor yang mempengaruhi kompensasi, yaitu:

1. Faktor Pemerintah

Peraturan pemerintah yang berhubungan dengan penentuan standar gaji minimal, pajak penghasilan, penetapan harga bahan baku, biaya transportasi, inflasi maupun devaluasi sangat mempengaruhi perusahaan dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai.

2. Penawaran Bersama antara Perusahaan dan Pegawai

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dapat dipengaruhi pula pada saat terjadinya tawar menawar mengenai besarnya upah yang harus diberikan oleh perusahaan kepada pegawainya.

3. Standar dan Biaya Hidup Pegawai

Kebijakan kompensasi perlu mempertimbangkan standar dan biaya hidup minimal pegawai. Hal ini karena kebutuhan dasar pegawai harus terpenuhi.

Dengan terpenuhinya kebutuhan dasar dan keluarganya =, maka pegawai akan merasa aman. Terpenuhinya kebutuhan dasar dan rasa aman pegawai, akan memungkinkan pegawai dapat bekerja dengan penuh motivasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Penelitian terdahulu banyak menunjukkan bahwa ada korelasi tinggi antara motivasi kerja pegawai dan prestasi kerjanya, ada korelasi positif antara motivasi kerja dengan tujuan pencapaian perusahaan.

4. Ukuran Perbandingan Upah

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dipengaruhi pula oleh ukuran besar kecilnya perusahaan, tingkat pendidikan pegawai, masa kerja pegawai. Artinya perbandingan tingkat upah pegawai perlu memperhatikan tingkat pendidikan, masa kerja, dan ukuran perusahaan.

5. Permintaan dan Persediaan

Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu mempertimbangkan tingkat persediaan dan permintaan pasar. Artinya kondisi pasar saat itu perlu dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan tingkat upah pegawai.

6. Kemampuan Membayar

Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai, perlu didasarkan pada kemampuan perusahaan dalam membayar upah pegawai. Artinya jangan sampai menentukan kebijakan kompensasi diluar batas kemampuan yang ada pada perusahaan.

2.4 Motivasi

2.4.1 Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari bahasa latin *movere* yang berarti dorongan atau daya gerak. Motivasi adalah hal-hal yang menimbulkan dorongan, dan motivasi kerja adalah pendorong semangat yang menimbulkan suatu dorongan. Pemberian motivasi ini diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai prestasi kerja yang tinggi. Bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras.

Sofyandi dan Garniwa (2008:99) mendefinisikan motivasi ini sebagai suatu dorongan untuk meningkatkan usaha dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi, dalam batasan-batasan kemampuan untuk memberikan kepuasan atas kebutuhan seseorang.

Adapun menurut Siagian dalam **Sedarmayanti, 2013:233)** menyatakan pengertian motivasi merupakan “keseluruhan proses pemberian motivasi bekerja kepada bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis”.

Menurut **Robbins & Coulter** dalam **Lufitasari (2014:12)** motivasi mengacu pada proses dimana seseorang diberi energi, diarahkan, dan berkelanjutan menuju tercapainya suatu tujuan. Elemen energi adalah ukuran dari intensitas atau dorongan. Seseorang yang termotivasi menunjukkan usaha dan bekerja keras. Namun, usaha itu juga harus dipertimbangkan. Usaha yang tinggi tidak selalu mengarah pada produktivitas kerja yang menguntungkan kecuali usaha tersebut disalurkan kearah yang menguntungkan organisasi. Usaha yang diarahkan dan konsisten dengan tujuan organisasi adalah jenis usaha yang kita inginkan dari pada karyawan. Akhirnya, motivasi mencakup dimensi ketekunan.

Robbins dan Judge (2015 : 12) mengemukakan bahwa motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Sementara motivasi umum berkaitan dengan usaha mencapai tujuan apapun, namun pada pembahasannya dipersempit dan berfokus pada tujuantujuan pencapaian organisasi untuk mencerminkan minat kita terhadap perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan

Dari beberapa teori yang telah dipaparkan dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi merupakan dorongan dari diri karyawan dengan adanya motif berupa kebutuhan. Dengan munculnya hasrat dan *feeling* untuk dapat bergerak dari dalam dan di dalam subjek untuk melakukan aktifitas-aktifitas tertentu demi mencapai suatu tujuan secara positif.

2.4.2 Teori-Teori Motivasi

1. Teori Maslow (Teori Kebutuhan)

Motivasi dapat diartikan sebagai kekuatan (energi) seseorang yang dapat menimbulkan tingkat persistensi dan entusiasmenya dalam melaksanakan suatu kegiatan, baik yang bersumber dari dalam diri individu itu sendiri (motivasi intrinsik) maupun dari luar individu (motivasi ekstrinsik). Seberapa kuat motivasi yang dimiliki individu akan banyak menentukan terhadap kualitas perilaku yang ditampilkannya, baik dalam konteks belajar, bekerja maupun dalam kehidupan lainnya. Dalam teori Maslow terdapat 5 pokok kebutuhan manusia yang paling mendasar, antara lain:

1) Kebutuhan Fisiologis

Kebutuhan paling dasar pada setiap orang adalah kebutuhan fisiologis yang kebutuhan untuk mempertahankan hidupnya secara fisik. Kebutuhan-kebutuhan itu seperti kebutuhan akan makanan, minuman, tempat berteduh, seks, tidur dan oksigen. Kebutuhan-kebutuhan fisiologis adalah potensi paling dasar dan besar bagi semua pemenuhan kebutuhan di atasnya. Manusia yang lapar akan selalu termotivasi untuk makan, bukan untuk mencari teman atau dihargai. Manusia akan mengabaikan atau menekan dulu semua kebutuhan lain sampai kebutuhan fisiologisnya itu terpuaskan. Di masyarakat yang sudah mapan, kebutuhan untuk memuaskan rasa lapar adalah sebuah gaya hidup. Mereka biasanya sudah memiliki cukup makanan, tetapi ketika mereka berkata lapar maka yang sebenarnya mereka pikirkan adalah citarasa makanan yang hendak dipilih, bukan rasa lapar yang dirasakannya.

2) Kebutuhan Rasa Aman

Setelah kebutuhan-kebutuhan fisiologis terpuaskan secukupnya, muncullah apa yang disebut Maslow sebagai kebutuhan-kebutuhan akan rasa aman. Kebutuhan-kebutuhan akan rasa aman ini diantaranya adalah rasa aman fisik, stabilitas, ketergantungan, perlindungan dan kebebasan dari daya-daya mengancam seperti perang, terorisme, penyakit, takut, cemas, bahaya,

kerusakan dan bencana alam. Kebutuhan akan rasa aman berbeda dari kebutuhan fisiologis karena kebutuhan ini tidak bisa terpenuhi secara total. Manusia tidak pernah dapat dilindungi sepenuhnya dari ancaman-ancaman meteor, kebakaran, banjir atau perilaku berbahaya orang lain.

Menurut Maslow, orang-orang yang tidak aman akan bertingkah laku sama seperti anak-anak yang tidak aman. Mereka akan bertingkah laku seakan-akan selalu dalam keadaan terancam besar. Seseorang yang tidak aman memiliki kebutuhan akan keteraturan dan stabilitas secara berlebihan serta akan berusaha keras menghindari hal-hal yang bersifat asing dan yang tidak diharapkannya.

3) Kebutuhan Sosial atau Kasih Sayang

Jika kebutuhan fisiologis dan kebutuhan akan rasa aman telah terpenuhi, maka muncullah kebutuhan sosial atau kebutuhan akan cinta, kasih sayang dan rasa memiliki-dimiliki. Kebutuhan-kebutuhan ini meliputi dorongan untuk bersahabat, keinginan memiliki pasangan dan keturunan, kebutuhan untuk dekat pada keluarga dan kebutuhan antarpribadi seperti kebutuhan untuk memberi dan menerima cinta. Seseorang yang kebutuhan cintanya sudah relatif terpenuhi sejak kanak-kanak tidak akan merasa panik saat menolak cinta. Ia akan memiliki keyakinan besar bahwa dirinya akan diterima orang-orang yang memang penting bagi dirinya. Ketika ada orang lain menolak dirinya, ia tidak akan merasa hancur. Bagi Maslow, cinta menyangkut suatu hubungan sehat dan penuh kasih mesra antara dua orang, termasuk sikap saling percaya. Sering kali cinta menjadi rusak jika salah satu pihak merasa takut jika kelemahan-kelemahan serta kesalahan-kesalahannya.

Maslow juga mengatakan bahwa kebutuhan akan cinta meliputi cinta yang memberi dan cinta yang menerima. Kita harus memahami cinta, harus mampu mengajarkannya, menciptakannya dan meramalkannya. Jika tidak, dunia akan hanyut ke dalam gelombang permusuhan dan kebencian.

4) Kebutuhan Akan Penghargaan

Setelah kebutuhan dicintai dan dimiliki tercukupi, manusia akan bebas untuk mengejar kebutuhan akan penghargaan. Maslow menemukan bahwa setiap orang yang memiliki dua kategori mengenai kebutuhan penghargaan, yaitu kebutuhan yang lebih rendah dan lebih tinggi. Kebutuhan yang rendah adalah kebutuhan untuk menghormati orang lain, kebutuhan akan status, ketenaran, kemuliaan, pengakuan, perhatian, reputasi, apresiasi, martabat, bahkan dominasi. Kebutuhan yang tinggi adalah kebutuhan akan harga diri termasuk perasaan, keyakinan, kompetensi, prestasi, penguasaan, kemandirian dan kebebasan. Sekali manusia dapat memenuhi kebutuhan untuk dihargai, mereka sudah siap untuk memasuki gerbang aktualisasi diri, kebutuhan tertinggi yang ditemukan Maslow.

5) Kebutuhan Akan Aktualisasi Diri

Tingkatan terakhir dari kebutuhan dasar Maslow adalah aktualisasi diri. Kebutuhan aktualisasi diri adalah kebutuhan yang tidak melibatkan keseimbangan, tetapi melibatkan keinginan yang terus menerus untuk memenuhi potensi. Maslow melukiskan kebutuhan ini sebagai hasrat untuk semakin menjadi diri sepenuh kemampuannya sendiri, menjadi apa saja menurut kemampuannya.

2. Teori Mc Clelland (Teori Kebutuhan Berprestasi)

Teori menurut **Mc Clelland** yang dikutip oleh **Hasibuan (2012:162)** teori ini berpendapat bahwa:

“Karyawan mempunyai cadangan energy potensial, bagaimana energy ini dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia”.

Menurut **Mc Clelland** yang dikutip oleh **Hasibuan (2012:162)** hal – hal yang memotivasi seseorang yaitu :

a) Kebutuhan akan prestasi (*need for achievement = n Ach*),

Merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat bekerja seseorang. Karena itu, n Ach mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengerahkan semua kemampuan serta energy yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang maksimal. Karyawan akan antusias untuk berprestasi tinggi, asalkan kemungkinan untuk diberikan kesempatan. Seseorang menyadari bahwa hanya dengan mencapai prestasi kerja yang tinggi akan memperoleh pendapatan yang besar. Dengan pendapatan yang besar akhirnya memiliki serta memenuhi kebutuhan – kebutuhannya.

b) Kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation = n Af*)

Merupakan daya tarik penggerak yang akan memotivasi semangat bekerja seseorang. Seseorang karena kebutuhan n Af akan memotivasi dan mengembangkannya serta memanfaatkan semua energinya untuk menyelesaikan tugas – tugasnya.

c) Kebutuhan akan kekuasaan (*need for power = n Pow*)

Merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat karyawan. N pow akan merangsang dan memotivasi gairah kerja karyawan serta mengerahkan semua kemampuannya demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik. Ego manusia ingin lebih berkuasa dari manusia lainnya akan menimbulkan persaingan. Persaingan ditumbuhkan secara sehat oleh manajer dalam memotivasi bawahannya, agar mereka termotivasi untuk bekerja giat.

3 Teori Clayton Alderfer (Teori “ERG”)

Dalam teori Aldefer merupakan huruf-huruf pertama dari tiga istilah yaitu: E = *Existence* (kebutuhan akan eksistensi), R = *Relatedness* (kebutuhan untuk berhubungan dengan pihak lain, dan G = *Growth* (kebutuhan akan pertumbuhan). Teori Alderfer memiliki pandangan yang didasarkan kepada sifat pragmatism oleh manusia. Artinya, karena menyadari keterbatasannya seseorang dapat menyesuaikan diri pada kondisi obyektif yang dihadapinya dengan antara lain memusatkan perhatiannya kepada hal-hal yang mungkin dicapainya.

4 Teori Herzberg (Teori Dua Faktor)

Teori yang dikembangkan oleh Herzberg 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 dari dalam diri seseorang dalam kehidupan seseorang.

5 Teori Victor H. Vroom (Teori Harapan)

Di kalangan ilmuwan dan para praktisi manajemen sumber daya manusia teori harapan ini mempunyai daya tarik tersendiri karena penekanan tentang pentingnya bagian kepegawaian membantu para pegawai dalam menentukan hal-hal yang diinginkannya serta menunjukkan cara-cara yang paling tepat untuk mewujudkan keinginannya itu. Penekanan ini dianggap penting karena pengalaman menunjukkan bahwa para pegawai tidak selalu mengetahui secara pasti apa yang diinginkannya apalagi cara untuk memperolehnya.

2.4.3 Jenis-Jenis Motivasi

Menurut Hasibuan (2012 : 149-150) : “Ada dua jenis motivasi, yaitu motivasi positif dan motivasi negatif”.

1. Motivasi Positif

Motivasi positif maksudnya manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berproduktivitas di atas produktivitas standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja. Alat motivasi (daya perangsang) yang diberikan kepada bawahan adalah:

a) *Material Incentive*

Material incentive adalah dorongan yang bersifat keuangan yang bukan saja merupakan upah atau gaji yang wajar tetapi juga jaminan yang dapat dinilai dengan uang. *Material incentive* merupakan faktor yang sangat memanalisis

pengaruhi seseorang untuk bekerja dengan giat sehingga meningkatkan produktivitas kerjanya.

b) *Non Material Incentive*

Non material incentive yaitu segala jenis insentif yang tidak dapat dinilai dengan uang.

2. Motivasi Negatif

Motivasi negatif maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat kerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik”.

Dalam prakteknya kedua jenis motivasi di atas sering digunakan oleh suatu perusahaan, motivasi (positif/negatif) harus sesuai dengan perjanjian, penggunaan harus tepat dan seimbang agar dapat meningkatkan semangat kerja serta dapat meraih prestasi kerja yang diinginkan. Yang menjadi masalah ialah kapan motivasi positif atau motivasi negatif dapat efektif untuk jangka panjang sedangkan motivasi negatif sangat efektif untuk jangka pendek. Akan tetapi pimpinan harus konsisten dan adil dalam menerapkannya. (Hasibuan, 2012:150).

2.4.4 Faktor Motivasi

Menurut Pasolong (2013:152) faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja yaitu:

1. Faktor eksteren

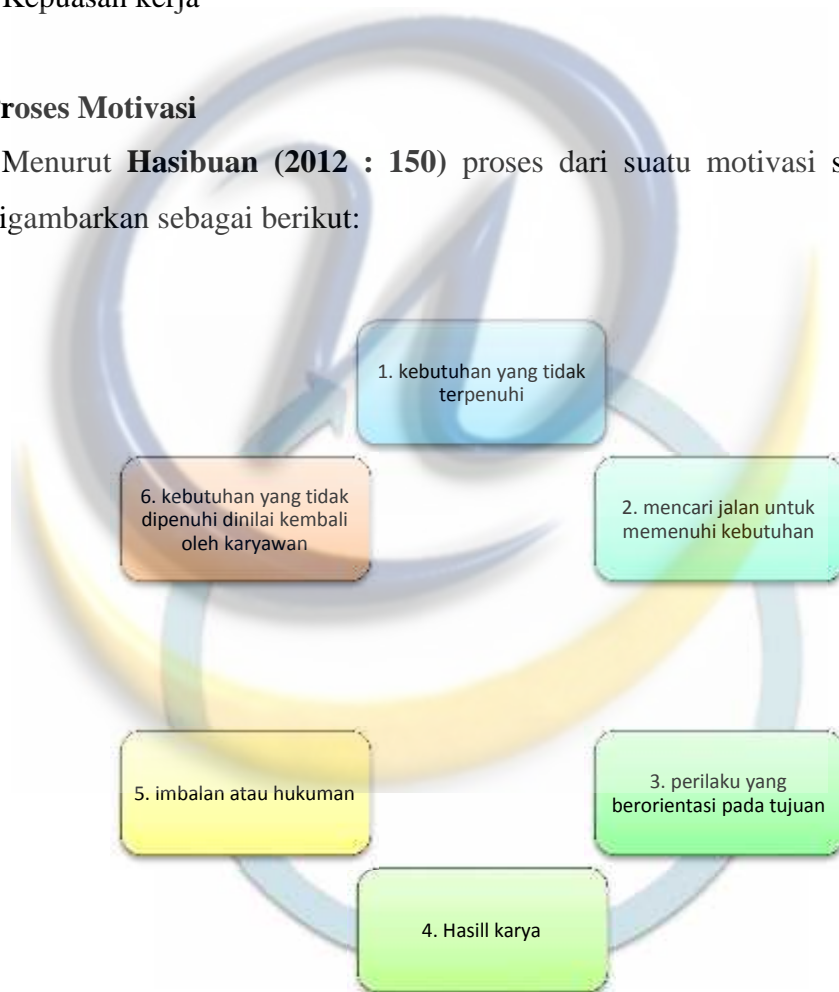
- a) Kepemimpinan
- b) Lingkungan kerja yang menyenangkan
- c) Komposisi yang memadai
- d) Adanya penghargaan akan prestasi
- e) Status dan tanggung jawab

2. Faktor interen

- a) Kematangan pribadi
- b) Tingkat pendidikan
- c) Keinginan dan harapan pribadi
- d) Kebutuhan terpenuhi
- e) Kelemahan dan keborosan
- f) Kepuasan kerja

2.4.5 Proses Motivasi

Menurut **Hasibuan (2012 : 150)** proses dari suatu motivasi secara umum dapat digambarkan sebagai berikut:



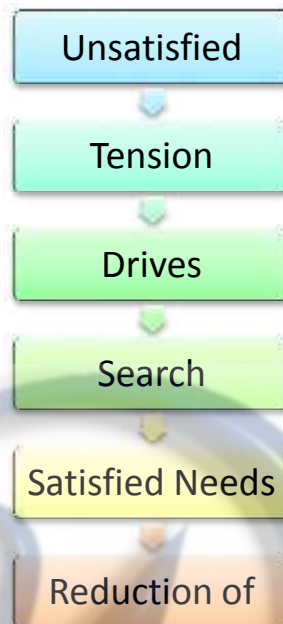
Gambar 2.1

Proses Motivasi, Hasibuan (2012: 150)

Bagan tersebut menunjukkan hal-hal seperti berikut:

1. Dalam kehidupan manusia, selalu timbul kebutuhan dan yang bersangkutan merasa perlu untuk memuaskannya
2. Kebutuhan itu hanya dapat dikategorikan sebagai kebutuhan apabila menimbulkan ketegangan dalam diri yang bersangkutan
3. Ketegangan itulah yang menimbulkan dorongan agar yang bersangkutan melakukan sesuatu
4. Sesuatu itu adalah upaya mencari jalan keluar agar ketegangan yang dihadapi tidak berlanjut
5. Jika upaya mencari jalan keluar yang diambil berhasil, berarti kebutuhan terpuaskan
6. Kebutuhan yang berhasil dipuaskan akan menurunkan ketegangan, akan tetapi tidak menghilangkan sama sekali. Alasannya adalah bahwa kebutuhan yang sama cepat atau lambat akan timbul kemudian, mungkin dalam bentuk yang baru dan mungkin pula dengan intensitas yang berbeda.

Menurut **Rivai (2011:839)** motivasi timbul dalam diri seseorang apabila terdapat dorongan dan ketegangan dalam dirinya. Motivasi dalam diri seseorang dapat terbentuk melalui beberapa tahap, maka untuk mengetahui secara jelas proses dari terbentuknya sebuah motivasi secara umum dapat dijelaskan pada gambar dibawah ini:



Gambar 2.2
Proses Motivasi
Menurut Rivai (2011:839)

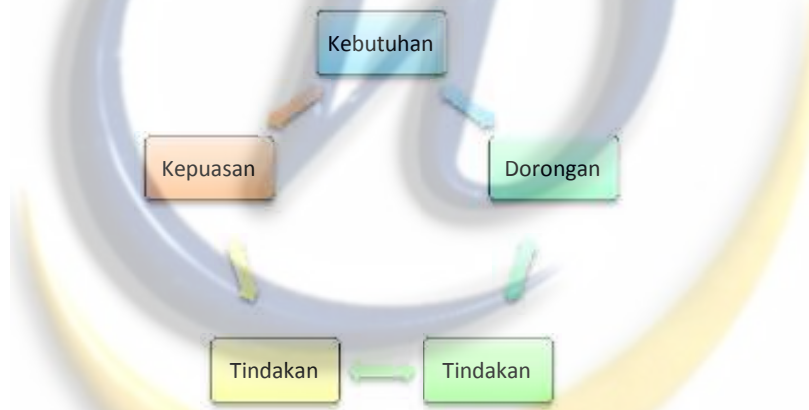
Pada dasarnya proses motivasi dapat digambarkan jika seseorang tidak puas akan mengakibatkan ketegangan, yang pada akhirnya akan mencari jalan atau tindakan untuk memenuhi dan terus mencari kepuasan yang menurut ukurannya sendiri sudah sesuai dan harus terpenuhi.

Pada gambar 2.2 di atas menunjukkan hal-hal mengenai proses motivasi sebagai berikut:

1. Dalam kehidupan manusia, selalu timbul kebutuhan dan yang bersangkutan merasa perlu untuk memuaskannya.
2. Kebutuhan itu hanya dapat dikategorikan sebagai kebutuhan apabila menimbulkan ketegangan dalam diri yang bersangkutan.
3. Ketegangan itulah yang menimbulkan dorongan agar yang bersangkutan melakukan sesuatu

4. Sesuatu itu adalah upaya mencari jalan keluar agar ketegangan yang dihadapi tidak berlanjut
5. Jika upaya dalam mencari jalan keluar yang diambil berhasil, berarti kebutuhan terpuaskan.
6. Kebutuhan yang berhasil dipuaskan akan menurunkan ketegangan, akan tetapi tidak menghilangkan sama sekali. Alasannya adalah bahwa kebutuhan yang sama cepat atau lambat akan timbul kemudian, mungkin dalam bentuk yang baru dan mungkin pula dengan intensitas yang berbeda.

Ranupandojo dan Husnan dalam **Lufitasari (2014:15)** mengatakan dalam proses motivasi terdapat empat komponen terjadinya motivasi yang terlihat dalam gambar berikut:



Gambar 2.3
Proses Motivasi

Menurut Ranupandojo dan Husnan dalam Lufitasari (2014:15)

Gambaran bahwa setiap individu mempunyai kebutuhan yang kekuatannya antara satu dan lainnya yakni antara satu individu dengan individu lainnya berbeda-beda dan tidak sama, sehingga akan menimbulkan dorongan kebutuhan yang tidak seimbang yang dilakukan dengan melalui tindakan-tindakan atau kegiatan-kegiatan untuk mencapai tujuan, dan setelah mencapai tujuan melalui tindakan tadi barulah akan terasa terpuaskan.

Jangka waktu yang tertentu akan timbul kebutuhan lagi untuk dipenuhi. Apabila suatu kebutuhan yang sama timbul berulang-ulang dengan berlangsungnya waktu maka yang berlaku adalah proses motivasi sebagaimana gambar proses motivasi diatas, namun jika setiap kali timbul kebutuhan baru, tetapi kebutuhan tersebut termasuk kedalam jenjang golongan yang lebih tinggi tingkatannya, maka hal ini disebut jenjang kebutuhan Maslow.

Jenjang kebutuhan Maslow menyatakan bahwa bila kebutuhan minimal (fisiologis) saja belum terpenuhi, maka kebutuhan kelompok pertama ini akan menuntut paling kuat untuk dipenuhi. Setelah kebutuhan fisiologis terpenuhi, maka akan terasa adanya tuntutan dari kelompok kebutuhan kedua (keamanan dan keselamatan kerja) dan seterusnya, kemudian kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri.

2.4.6 Indikator-indikator Motivasi Kerja

Motivasi adalah suatu kekuatan yang mengendalikan dan menggerakkan seseorang untuk melakukan tindakan atau perilaku yang diarahkan pada tujuan tertentu, seperti dikutip oleh **Irham Fahmi (2012:194)** yaitu bahwa manusia dimotivasi untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang melekat pada diri setiap manusia yang cenderung bersifat bawahan, dimana kebutuhan dapat didefinisikan sebagai suatu kesenjangan atau pertentangan yang di alami antara suatu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri karyawan. Kebutuhan ini terdiri dari lima jenis dan terbentuk dalam suatu hierarki dalam pemenuhan dalam artian bahwa manusia pada dasarnya pertama sekali akan berusaha memenuhi kebutuhan tingkat pertama, kemudian kebutuhan tingkat kedua dan seterusnya. Dan pemenuhan semua kebutuhan inilah yang menimbulkan motivasi seseorang. Suatu kebutuhan yang sudah terpenuhi tidak menjadi unsur pemotivasi lagi. Adapun kebutuhan-kebutuhan itu adalah :

- a. Kebutuhan fisik (*physiological Needs*), adalah kebutuhan yang berkaitan dengan kebutuhan yang harus dipenuhi untuk dapat mempertahankan diri sebagai makhluk fisik seperti : kebutuhan makanan, minuman, pakaian, dan lain-lain.

- b. Kebutuhan akan rasa aman (*Safety Needs*), adalah kebutuhan yang berkaitan dengan kebutuhan akan rasa aman dari ancaman-ancaman yang datang dari luar yang mungkin terjadi seperti keamanan dari ancaman orang lain, ancaman alam, dan lain-lain.
- c. Kebutuhan social (*Social Needs*), adalah kebutuhan yang berkaitan dengan menjadi bagian dari orang lain, dicintai orang lain, dan mencintai orang lain. Kebutuhan-kebutuhan social ini terdiri dari empat kelompok, yaitu kebutuhan akan perasaan diterima orang lain, (*Sense of belonging*), kebutuhan akan perasaan dihormati (*Sense of importance*), kebutuhan akan perasaan ikut serta (*Sense of participation*), dan kebutuhan akan kemauan (*Sense of achievement*).
- d. Kebutuhan pengakuan (*Esteem Needs*), adalah kebutuhan akan penghargaan diri, pengakuan serta penghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat dan lingkungannya. Semakin tinggi kedudukan orang dalam masyarakat atau posisi seseorang dalam organisasi semakin tinggi pula prestise.
- e. Kebutuhan aktualisasi diri (*Self-Actualization Needs*), adalah kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, ketrampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan.

Menurut **Sofyandi dan Garniwa** dalam **Ramdhani, Muhdan Torfi (2016)** bahwa motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri. Kemudian dari faktor-faktor tersebut diturunkan menjadi indikator-indikator untuk mengetahui tingkat motivasi kerja pada karyawan, yaitu:

1. Kebutuhan fisiologis, termasuk lapar, haus tempat berteduh dan kebutuhan jasmaniah lainnya
2. Kebutuhan rasa aman, termasuk: jaminan serta perlindungan terhadap gangguan emosi
3. Kebutuhan sosial, termasuk: rasa kasih sayang, termasuk rasa memiliki, rasa menerima dan persahabatan.

4. Kebutuhan penghargaan, termasuk: penghargaan internal, seperti rasa harga diri, otonomi keberhasilan dan faktor penghargaan eksternal, seperti status, pengakuan dan perhatian.
5. Kebutuhan aktualisasi diri, termasuk: dorongan untuk mewujudkan kemampuan seseorang, termasuk pertumbuhan, pemenuhan potensi dan pemenuhan keinginan diri sendiri.

2.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka menyusun skripsi ini. Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang akan mengarahkan penelitian ini diantaranya yaitu :

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Penelitian	Judul	Hasil Penelitian
1.	Winda Juniar Chaerunniza (2013) Jurnal Ekonomi Inaba	Pengaruh Kompensasi Dan Pelaksanaan Program Kesejahteraan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada Bank CIMB NIAGA BANDUNG	terdapat pengaruh yang signifikan secara bersamaan (simultan) dari Kompensasi dan Program kesejahteraan terhadap Motivasi
2.	Hernita (2015) Economics, Vol.7 No.7	Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Pegawai	Kompensasi berpengaruh positif Terhadap Motivasi Kerja Pegawai
3.	Indah Meilani Siahaan (2015) Repository Universitas Widyatama	Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja karyawan	Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi kerja karyawan
4.	Ulfa, Rahardjo, Ruhana (2013) Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya	Pengaruh Kompensasi Terhadap motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan	Berdasarkan hasil analisis jalur dapat disimpulkan bahwa kompensasi finansial memiliki pengaruh secara langsung atau hubungan yang sangat kuat terhadap motivasi

			kerja karyawan. Berdasarkan hasil analisis jalur dapat disimpulkan bahwa kompensasi non finansial memiliki pengaruh secara langsung atau hubungan yang sangat kuat terhadap motivasi kerja karyawan
5.	Martina dan Syarifuddin (2014) Jurnal Pariwisata Vol. I No 1	Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Motivasi Dampaknya Terhadap Prestasi Kerja Karyawan di Lokawisata Baturraden	Secara bersama bahwa pelatihan dan pengembangan berpengaruh terhadap motivasi, secara parsial bahwa pelatihan berpengaruh terhadap motivasi dan pengembangan berpengaruh terhadap motivasi.
6.	Raharjo, Hamida dan Prasetya (2014) Jurnal Akuntansi Bisnis Vol. 15 No.2	Pengaruh Pelatihan Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai	Metode pelatihan mempunyai pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Metode pelatihan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.6. Kerangka Pemikiran

Dalam setiap organisasi manusia merupakan faktor yang sangat penting, karena manusia adalah faktor penggerak utama dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu kegagalan organisasi termasuk perusahaan ternyata bila ditelusuri lebih lanjut salah satu faktor penyebabnya adalah faktor manusia yang terlibat didalamnya. Tanpa adanya dukungan sumber daya manusia yang dapat bekerja dengan baik maka perusahaan akan sulit mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

Manusia merupakan sumber daya yang paling penting bagi perusahaan dalam upaya mencapai keberhasilan. Dan sumber daya manusia yang dimiliki haruslah dimanfaatkan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Agar efektif dan efisien kerja

para karyawan, dilaksanakan pelatihan dan kompensasi yang berguna untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Pelatihan sebagai faktor penting dalam proses pencapaian tujuan memegang peranan penting karena dengan adanya pelatihan kemungkinan terjadinya kesalahan dalam menjalankan pekerjaan dapat dicegah sedini mungkin sehingga usaha untuk mengadakan perbaikan atau koreksi dapat segera dilakukan.

Pelatihan itu sendiri merupakan bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktek daripada teori.

Pelaksanaan program pelatihan dilakukan secara berencana dan berkesinambungan, serta ditujukan untuk meningkatkan pengetahuan, sikap, keterampilan baik bagi karyawan lama maupun karyawan baru supaya motivasi kerja karyawan secara menyeluruh dapat ditingkatkan.

Factor lain tidak kalah pentingnya yang mempengaruhi motivasi adalah kompensasi. Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian.

Masalah kompensasi mungkin merupakan fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia yang paling sulit dan membingungkan, tidak hanya karena pemberian kompensasi yang merupakan salah satu tugas paling kompleks, tetapi juga salah satu aspek yang paling baik bagi karyawan maupun perusahaan. Meskipun kompensasi mempunyai dasar yang logis, rasional, dan dapat dipertahankan hal ini menyangkut banyak faktor emosional dan dari sudut pandang para karyawan.

2.6.1 Pengaruh Pelatihan terhadap Motivasi Kerja Karyawan

Unsur manusia memiliki peranan penting karena manusia menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi, manusia merupakan makhluk hidup yang memiliki pikiran, perasaan, kebutuhan, dan harapan yang memerlukan perhatian tersendiri karena akan mempengaruhi prestasi, dedikasi, dan loyalitas terhadap organisasi (Hasibuan, 2012:222).

Pemberian Pelatihan terhadap karyawan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi karyawan terkait dengan peningkatan skill dan rasa penghargaan yang diberikan oleh perusahaan kepada pegawai, namun pelatihan akan sia-sia dilakukan perusahaan apabila karyawan tidak mengikuti pelatihan dengan benar-benar, seperti dikemukakan oleh Dessler (2010:281), sebagai berikut:

“Pelatihan tidak bermanfaat jika peserta tidak mendapatkan kemampuan atau motivasi dengan adanya motivasi maka peserta pelatihan akan terdorong untuk mengikuti pelatihan”.

2.6.2 Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja Karyawan

Pemberian kompensasi dari perusahaan kepada karyawan merupakan faktor lainnya untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan. Dengan pemberian kompensasi yang tepat karyawan akan merasa dihargai oleh perusahaan atas hasil kerja karyawan serta karyawan akan lebih terpacu dalam bekerja.

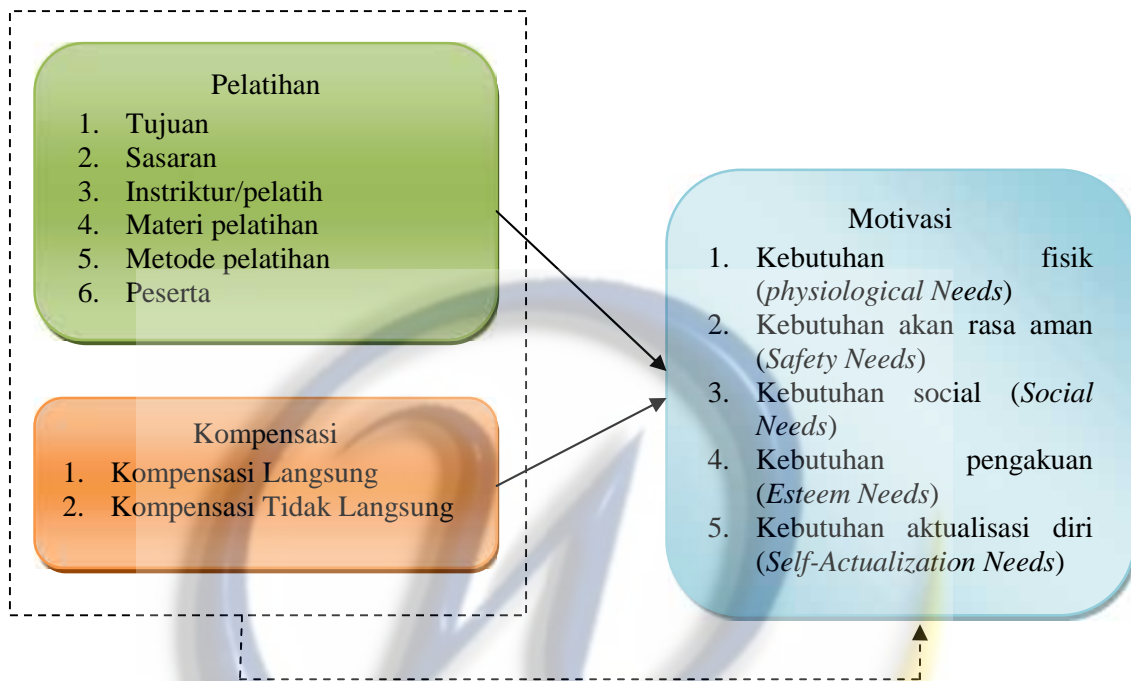
Para ahli berpendapat bahwa ada dua sisi yang berbeda didalam membuktikan pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja karyawan. Satu sisi mengatakan bahwa penghargaan ekstrinsik akan menjadi sumber yang dapat memotivasi karyawan, sedangkan sisi lainnya mengatakan kompensasi intrinsik yang memiliki pengaruh lebih besar. Menurut (Jensen dan Meckling, 1976 dalam Chaurinniza, 2013) Pada agensi teori bahwa seseorang dimotivasi oleh penghargaan ekstrinsik dan bahwa karyawan hanya akan melakukan tugas jika karyawan mendapat penghargaan. Ini berarti bahwa seorang karyawan hanya akan bekerja dengan motivasi dan kemampuan terbaiknya jika mereka mendapatkan kompensasi yang tepat.

Setiap orang yang melakukan suatu pekerjaan atau perbuatan, pasti mempunyai suatu maksud atau tujuan tertentu. Begitu pula dengan karyawan yang bekerja pada suatu perusahaan, sudah pasti mempunyai maksud, apalagi hal tersebut telah direncanakan sebelumnya. Tujuan karyawan bekerja umumnya mengharapkan kontra prestasi yang berwujud kompensasi finansial. Walaupun ada sebagian orang yang berbeda pendapat karena ada juga karyawan yang bekerja bukan semata-mata bertujuan untuk mengharapkan balas jasa berupa kompensasi finansial. Tetapi hal ini tidaklah selalu benar, terutama bagi karyawan yang bekerja dengan maksud untuk memenuhi kebutuhan hidup. Karena tanpa terpenuhinya kebutuhan tersebut, maka karyawan tidak akan dapat bekerja dengan baik. Oleh karena itu untuk mengharapkan karyawan agar bekerja lebih baik, harus ada faktor-faktor yang mempengaruhinya terutama besar kecilnya tingkat kompensasi yang diberikan. Menurut **Hasibuan (2012:125)**, menyatakan bahwa:

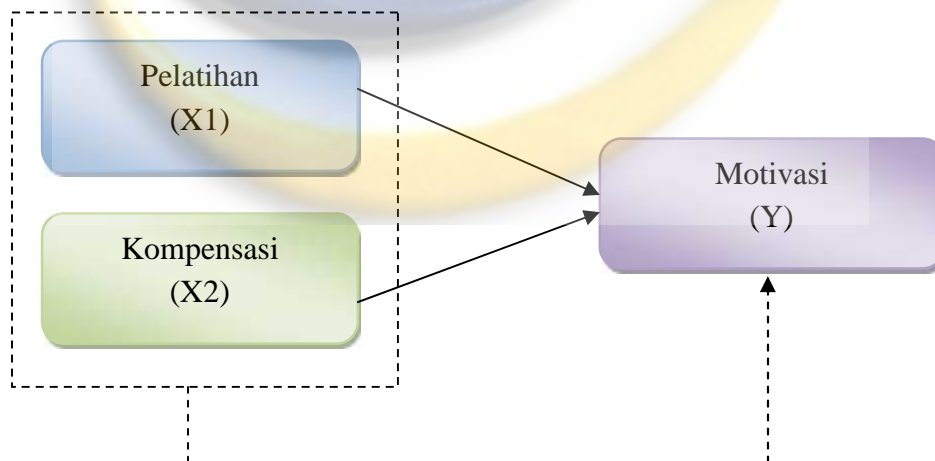
“Kompensasi yang diterapkan dengan baik akan memberikan motivasi kerja bagi karyawan. Kompensasi diketahui terdiri dari kompensasi langsung dan tidak langsung. Jika perbandingan kedua kompensasi ditetapkan sedemikian rupa maka motivasi karyawan akan lebih baik”

Dari pernyataan tersebut apabila kompensasi diterapkan dengan sedemikian rupa maka motivasi karyawan akan lebih baik. Pada dasarnya, motivasi kerja karyawan itu akan timbul bila karyawan merasa terpenuhi dengan kebutuhan mereka.

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas maka dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.4
Kerangka Pemikiran



Gambar 2.5
Paradigma Penelitian

2.7 Hipotesis

Sejalan dengan kerangka pemikiran di atas maka dalam melakukan penelitian ini penulis merumuskan hipotesis sebagai berikut :

H1 : Pelatihan berpengaruh terhadap Motivasi

H2 : Kompensasi berpengaruh terhadap Motivasi

H3 : Pelatihan dan kompensasi berpengaruh terhadap Motivasi

