

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

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

Organisasi atau perusahaan memiliki berbagai macam sumber daya sebagai input yang akan diubah menjadi output berupa produk barang atau jasa. Sumber daya tersebut meliputi modal, teknologi, manusia dan sebagainya. Dan diantara berbagai sumber daya tersebut, manusia merupakan elemen yang paling penting karena dibutuhkan ilmu dan keahlian khusus untuk mengelola sumber daya manusia sehingga bisa menjadi keberhasilan bagi tujuan perusahaan.

MSDM adalah bagian bagian dari suatu manajemen. Oleh karena itu, teori-teori manajemen umum menjadi dasar pembahasannya. MSDM lebih memfokuskan pembahasannya mengenai pengatur peranan manusia dalam mewujudkan tujuan optimal. Pengatur itu meliputi peranan manusia dalam mewujudkan tujuan yang optimal. Pengatur itu meliputi masalah perencanaan (*human resources planning*), pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintergrasi, kedisiplinan, dan pemberhentian tenaga kerja untuk

membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Jelasnya MSDM mengatur tenaga kerja manusia sedemikian rupa sehingga tujuan perusahaan, kepuasan karyawan dan masyarakat

Menurut M. Yani (2016:2) mengemukakan bahwa :  
“Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia dalam mencapai tujuan bersama.

Jadi secara sederhana pengertian manajemen sumber daya manusia adalah mengelola sumber daya manusia. Dari keseluruhan sumber daya yang tersedia dalam suatu organisasi, baik organisasi publik maupun swasta, sumber daya manusialah yang paling penting dan sangat menentukan.

Semua potensi daya manusia tersebut sangat berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam pencapaian tujuannya. Betapa pun majunya teknologi, berkembangnya informasi, tersedianya modal dan memadainya bahan, namun jika tanpa sumber daya manusia maka akan sulit bagi organisasi untuk mencapai tujuannya. Betapapun bagusya perumusan tujuan dan rencana organisasi, agaknya hanya akan sia-sia belaka jika unsur sumber daya manusianya tidak diperhatikan, apalagi kalau dilerlantarkan.

Hasibuan (2012:10) mengemukakan bahwa : “Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisiensi membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat ”.

Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan. Pengembangan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan, dan hubungan ketenaga kerjaan yang baik. Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan praktik manajemen yang mempengaruhi secara langsung sumber daya manusianya-orang-orang yang bekerja bagi organisasi. Nilai sumber daya manusia sebuah organisasi acapkali terbukti tatkala organisasi sering lebih tinggi daripada seluruh nilai aktiva fisik dan keuangan. Perbedaan ini sering disebut muhibah (*goodwill*) sebagian merefleksikan nilai sumber daya manusia sebuah organisasi.

#### **b. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut M. Yani (2016:4) fungsi operasional dalam manajemen sumber daya manusia merupakan dasar pelaksanaan MSDM yang efisien dan efektif dalam pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan. Pada perusahaan secara umum mempunyai fungsi dan peranan yang sangat penting tentang operasional (SDM), karena sehebat apapun perusahaan tanpa adanya SDM yang bagus, maka

perusahaan tidak akan bisa berkembang dengan baik, sehingga disini operasional SDM mempunyai fungsi yang sangat penting. Adapun fungsi secara umum operasional terbagi menjadi lima fungsi, yaitu :

### 1. Fungsi Perencanaan (*Planning*)

Merupakan fungsi MSDM yang sangat esensial, hal ini karena menyangkut rencana pengelolaan SDM organisasi/perusahaan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

### 2. Fungsi Pengadaan (*Procurement*)

Fungsi pengadaan merupakan fungsi MSDM dalam usaha untuk memperoleh jenis dan jumlah SDM yang tepat, melalui proses pemanggilan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan SDM yang diperlukan sesuai dengan tujuan organisasi atau perusahaan.

### 3. Fungsi Pengembangan

Pengembangan karyawan dapat dilakukan melalui orientasi, pelatihan, dan pendidikan. Pada akhirnya yang ditujukan menyesuaikan persyaratan atau kualifikasi yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaannya dengan kualifikasi yang dimiliki

karyawan sekarang. Adapun pengembangan karyawan dapat berupa orientasi, pelatihan dan pendidikan.

#### 4. Fungsi Kompensasi

Merupakan segala bentuk penghargaan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan atas kontribusi yang diberikan kepada organisasi. Kompensasi terdiri atas gaji pokok, intensif, dan kesejahteraan karyawan.

#### 5. Fungsi Pengintegrasian

Fungsi pengintegrasian merupakan fungsi MSDM dalam memepersatukan kepentingan organisasi/perusahaan dengan kebutuhan SDM, sehingga akan dapat tercipta kerjasama yang saling menguntungkan.

## **2. Kompensasi**

### **a. Pengertian Kompensasi**

Menurut Hasibuan (2014:118) meyakini “Kompensasi adalah semua pendapatan atau pemberian yang berupa uang, barang langsung maupun barang tidak langsung yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya”.

Kompensasi memiliki perbedaan dengan gaji dan upah, karena konsep kompensasi tidak sama dengan konsep gaji dan upah. Gaji dan upah merupakan salah satu bentuk konkret atas pemberian kompensasi.

Untuk itu lebih jelasnya, kompensasi itu bukan hanya berupa gaji atau upah, tetapi ada hal-hal lainnya.

Menurut Suwanto dan Priansa (2011:220) mengemukakan bahwa :  
“Kompensasi adalah setiap bentuk pembayaran yang di berikan oleh majikan kepada bawahannya.” Dengan demikian, kompensasi mempunyai arti luas, selain terdiri dari gaji, dan upah, dapat pula berbentuk fasilitas perumahan, fasilitas kendaraan, pakaian seragam, tunjangan keluarga, tunjangan kesehatan, tunjangan pangan dan lainnya dimana dapat dinilai dengan uang serta cenderung diterima oleh karyawan secara tetap.

Kompensasi merupakan salah satu variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan, sehingga organisasi harus menerapkan sistem kompensasi dengan mempertimbangkan kepentingan organisasi dan kepentingan karyawan. Dengan terakomodasinya kepentingan karyawan ini maka akan menimbulkan kepuasan bagi mereka yang selanjutnya akan mempengaruhi motivasi untuk bekerja secara produktif dan efisien.

Pada umumnya, kompensasi diberikan untuk :

1. Menarik karyawan yang cakap masuk ke dalam organisasi
2. Mendorong karyawan untuk berprestasi tinggi
3. Memperhatikan karyawan yang produktif dan berkualitas agar tetap setia.

Kompensasi bagi organisasi atau perusahaan berarti penghargaan pada para karyawan yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Kompensasi yang berarti penghargaan ternyata tidak sekedar berbentuk pemberian upah sebagai akibat menjadi karyawan di sebuah perusahaan. Dan penghargaan sebagai kompensasi dibedakan jenisnya sebagai berikut<sup>1</sup> :

1. Kompensasi langsung, adalah penghargaan yang disebut gaji atau upah, yang dibayar tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap.
2. Kompensasi tidak langsung adalah pemberian bagian keuntungan lainnya bagi para karyawan di luar gaji yang dapat berupa uang atau barang. Misalnya, THR, dan tunjangan keluarga.
3. Insentif, adalah penghargaan yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar berproduktifitas lebih tinggi, sifatnya tidak tetap dan sewaktu-waktu.

Dengan definisi tersebut, makin lebih dapat disadari bahwa suatu kompensasi jelas akan dapat meningkatkan ataupun menurunkan prestasi kerja, kepuasan kerja, maupun motivasi karyawan. Oleh karenanya penting sekali perhatian organisasi terhadap pengaturan kompesasi secara benar dan adil, lebih dipertajam.

---

Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian. Kompensasi menjadi alasan utama mengapa kebanyakan orang mencari pekerjaan.

### **b. Tujuan Pemberian Kompensasi**

Kompensasi merupakan komponen yang cukup penting untuk diperhatikan dalam memacu motivasi, menciptakan kegairahan dalam bekerja (*work satisfaction*) yang akhirnya bermuara pada peningkatan produktivitas.

Tujuan pemberian kompensasi menurut Rifai (2009:359) meliputi :

#### 1. Memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas

Kompensasi yang cukup tinggi sangat dibutuhkan untuk memberi daya tarik kepada para pelamar. Tingkat pembayaran harus responsif terhadap penawaran dan permintaan pasar kerja karena para pengusaha berkompetisi untuk mendapatkan karyawan yang diharapkan.

#### 2. Mempertahankan karyawan yang ada

Para karyawan dapat keluar jika besaran kompensasi tidak kompetitif dan akibatnya akan menimbulkan perputaran karyawan yang semakin tinggi.

### 3. Menjamin keadilan

Manajemen kompensasi selalu berupaya agar keadilan internal dan eksternal dapat terwujud. Keadilan internal mensyaratkan bahwa pembayaran dikaitkan dengan nilai relatif sebuah pekerjaan sehingga pekerjaan yang sama dibayar dengan besaran yang sama. Keadilan eksternal berarti pembayaran terhadap pekerja merupakan yang dapat dibandingkan dengan perusahaan lain di pasar kerja.

### 4. Penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan

Pembayaran hendaknya memperkuat perilaku yang diinginkan dari bertindak sebagai insentif untuk perbaikan perilaku di masa depan, rencana kompensasi efektif, menghargai kinerja, ketaatan, pengalaman, tanggung jawab, dan perilaku-perilaku lainnya.

### 5. Mengendalikan biaya

Sistem kompensasi yang rasional membantu perusahaan memperoleh dan mempertahankan para karyawan dengan biaya yang beralasan. Tanpa manajemen kompensasi efektif, bisa jadi pekerja dibayar di bawah atau di atas standar.

#### 6. Mengikuti aturan hukum

Sistem gaji dan upah yang sehat mempertimbangkan faktor-faktor legal yang dikeluarkan pemerintah dan menjamin pemenuhan kebutuhan karyawan.

#### 7. Memfasilitasi pengertian

Sistem manajemen kompensasi hendaknya dengan mudah dipahami oleh spesialis sumber daya manusia, manajer operasi, dan para karyawan.

#### 8. Meningkatkan efisiensi administrasi

Program pengupahan dan penggajian hendaknya dirancang untuk dapat dikelola dengan efisien, membuat sistem informasi sumber daya manusia optimal, meskipun tujuan ini hendaknya sebagai pertimbangan sekunder dibandingkan dengan tujuan-tujuan yang lain.

### **c. Jenis kompensasi**

Menurut Hariandja dalam Kadarisman (2012:244) menyatakan bahwa :”Pembayaran kompensasi ada yang dikaitkan langsung dengan kinerja seperti upah atau gaji, bonus dan komisi sehingga sering disebut dengan kompensasi langsung, dan ada yang tidak dikaitkan langsung dengan kinerja sebagai upaya meningkatkan ketenangan dan kepuasan kerja pegawai seperti tunjangan-tunjangan”.

Menurut Hasibuan (2012:118) secara umum kompensasi finansial dapat dibagi dua yaitu :

### 1. Kompensasi Langsung

Kompensasi langsung merupakan kompensasi yang diberikan dalam bentuk uang baik secara periodik (mingguan, bulanan atau tahunan). Jenis kompensasi langsung dapat berupa :

#### a. Gaji

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima pegawai sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang pegawai yang memberikan sumbangan dalam kedudukannya di sebuah organisasi. Dapat juga dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari keanggotaannya dalam sebuah organisasi.

#### b. Upah

Upah adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpedoman atas perjanjian yang disepakati membayarnya. Upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada pekerja berdasarkan jam, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi tidak seperti gaji yang jumlahnya relatif tetap, besarnya upah dapat berubah-ubah.

c. Bonus

Bonus merupakan pembayaran yang dilakukan kepada seseorang karena prestasinya pada perusahaan secara keseluruhan. Bonus, biasanya diberikan dalam 2 jenis, yaitu bonus umum dan bonus khusus. Bonus umum diberikan kepada semua karyawan yang besarnya biasanya tergantung dari jabatannya. Sementara itu bonus khusus yaitu bonus yang diberikan untuk individu dan bonus kelompok.

d. Komisi

Komisi merupakan kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan yang mampu memberikan keuntungan bagi perusahaan, misalnya dalam kemampuannya menjual suatu barang atau produk. Besarnya komisi yang diberikan tergantung dari kesepakatan yang telah dibuat sebelumnya.

e. Insentif

Insentif disini merupakan bentuk pembayaran langsung yang didasarkan atau dikaitkan langsung dengan kinerja dan *gain sharing* yang dengan kinerja dimaksudkan sebagai pembagian keuntungan bagi pegawai akibat peningkatan produktifitas atau penghematan biaya.

## 2. Kompensasi tidak langsung

Kompensasi tidak langsung merupakan kompensasi yang diberikan dalam bentuk tunjangan-tunjangan guna meningkatkan kesejahteraan karyawan baik fisik maupun batin. Jenis kompensasi tidak langsung terdiri dari:

### a. Tunjangan kesehatan

Tunjangan kesehatan merupakan fasilitas kesehatan yang diberikan kepada karyawan, suami istri serta anak-anaknya. Besarnya fasilitas kesehatan ini diberikan tergantung jabatan seseorang. Artinya seseorang yang memiliki jabatan yang lebih baik dari yang dibawahnya.

### b. Tunjangan anak/ istri

Tunjangan anak merupakan tunjangan kesehatan, makan, dan pendidikan bagi anak. Sedangkan tunjangan istri biasanya hanyalah diberikan tunjangan makan dan kesehatan.

### c. Tunjangan perumahan

Tunjangan perumahan merupakan fasilitas perumahan yang diberikan kepada karyawan apakah dengan pemberian cuma-cuma atau cara mencicil atau diasramakan. Fasilitas ini penting guna memberikan tempat berteduh bagi karyawan serta keluarga untuk mendekatkan lokasi kerja karyawan ke rumah.

d. Tunjangan kendaraan

Tunjangan kendaraan merupakan kendaraan yang diberikan untuk pimpinan yang menjabat suatu jabatan tertentu. Tunjangan dapat juga diberikan dalam rangka untuk memperlancar aktivitas pimpinan atau unit kerja tertentu.

e. Tunjangan pendidikan

Tunjangan pendidikan merupakan tunjangan yang diberikan dalam rangka meningkatkan kemampuan dan keahlian karyawan dalam bidang tertentu. Tunjangan pendidikan diberikan dalam 2 jenis yaitu yang bersifat informal serta pendidikan internal.

f. Tunjangan liburan

Tunjangan liburan merupakan tunjangan bagi karyawan untuk menyegarkan kondisi karyawan dan keluarga sehingga menjadi lebih segar,

g. Tunjangan hari tua

Tunjangan hari tua merupakan tunjangan yang diberikan kepada karyawan yang sudah memasuki masa pensiun. Tunjangan ini diberikan karena jasa-jasa yang telah diberikan kepadanya kepada perusahaan dalam jangka waktu tertentu. Besarnya tunjangan tergantung dari jabatannya yang terakhir.

#### h. Tunjangan hari raya

Tunjangan hari raya merupakan tunjangan yang diberikan kepada setiap karyawan yang merayakan hari-hari besar agamanya masing-masing. Tunjangan hari raya untuk semua umat beragama yang diakui pemerintah. Besarnya tunjangan hari raya 1 (satu) bulan gaji kotor yang diterimanya.

Dari penjelasan diatas bahwa gaji merupakan balas jasa yang diberikan kepada karyawan yang bekerja secara berkala dnegan kurun waktu tertentu yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan sifatnya tetap.

#### **d. Indikator Motivasi**

Setiap perusahaan memiliki indikator yang berbeda dalam proses pemberian kompensasi untuk pegawai atau karyawannya. Hasibuan (2012:86) mengemukakan secara umum ada bebraoa indikator kompensasi, yaitu :

1. Kepuasan Terhadap Gaji
2. Kepuasan terhadap Bonus
3. Asuransi
4. Tunjangan
5. Fasilitas Kantor

### **3. Penilaian Kinerja**

#### **a. Hakekat dan Pengertian Penilaian Kinerja**

Dalam penilaian kinerja pada karyawan mempunyai peranan penting untuk memotivasi karyawan agar karyawan selalu senang untuk melaksanakan tugasnya. Seorang karyawan akan puas terhadap apa yang dihasilkan dalam melaksanakan tugasnya apabila ada penilaian kinerja dari atasannya, apabila hasil kerja tersebut tidak pernah dinilai oleh atasan langsung maupun tidak langsung karyawan tidak tahu kurangnya atau kelebihan sehingga karyawan tersebut merasa tidak diperhatikan oleh atasan sehingga bisa berdampak kepada pekerja atau karyawan tidak merasa puas.

Penilaian kinerja adalah, dari semua evaluasi hasil aktivitas yang dihasilkan oleh pekerja/karyawan yang disesuaikan dengan beban kerja dengan hasil yang maksimal. Dan tentunya dari hasil tersebut ada yang baik, ada yang cukup, dan ada yang sangat baik, tergantung dari prestasi karyawan masing-masing.

M. Yani (2016:118) mengemukakan “ Penilaian Kinerja merupakan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan dan standar kinerja dan memotivasi kinerja individu waktu berikutnya penilaian kinerja menjadi basis bagi keputusan-keputusan yang mempengaruhi gaji, promosi, pemberhentian, pelatihan, transfer, dan kondisi kepegawaian lainnya.

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) secara keseluruhan merupakan proses yang berbeda dari evaluasi pekerjaan (*job evaluation*). Penilaian kinerja berkenaan dengan seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskan/diberikan. Evaluasi pekerjaan menentukan seberapa tinggi harga sebuah pekerjaan bagi organisasi, dan dengan demikian, pada kisaran beberapa gaji sepatutnya diberikan kepada pekerjaan itu.

Kaswan (2012:212) berpendapat bahwa di samping itu, ada sejumlah alasan lain mengapa penilain kinerja perlu dilakukan. Paling tidak terdapat dua alasan, yaitu alasan untuk kepentingan manajemen dan alasan untuk karyawan itu sendiri. Bagi manajemen, penilaian kinerja diperlukan karena alasan-alasan sebagai berikut:

- a. Menggunakan talentanya secara efektif, untuk memastikan bahwa kemampuan-kemampuan individual digunakan seefektif mungkin dalam organisasi, tanpa ada talenta yang terabaikan.
- b. Pelatihan untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan sehingga kontribusi karyawan terhadap perkembangan organisasi dimasa yang akan datang dapat ditingkatkan dan sehingga para karyawan tumbuh, menjadi lebih trampil dan percaya diri dan memberikan sejumlah prospek kerja.
- c. Promosi, membantu keputusan promosi dengan memberikan informasi mengenai kajian dan rencana sebelumnya untuk pengembangan.

d. Perencanaan, untuk mengidentifikasi kekurangan keterampilan dan kebutuhan suksesi.

Bagi karyawan, penilaian kinerja dalam organisasi diperlukan karena sejumlah alasan, yang diantaranya:

- a. Kinerja, kemampuan karyawan untuk melakukan pekerjaan mungkin ditingkatkan dengan menekankan pada kelebihan dan pemahaman terhadap perubahan-perubahan apa yang dibutuhkan. Kita semua senang ingin melakukan pekerjaan dengan baik, karena harga diri kita sebagian besar dipengaruhi oleh posisi yang kita miliki dan penggunaan keterampilan secara efektif merupakan sumber dasar kepuasan manusia.
- b. Motivasi, keyakinan kembali dan pengarahan yang seharusnya berasal dari penilaian yang efektif dapat meningkatkan antusiasme dan komitmen terhadap pekerjaan dan terhadap organisasi tempat pekerjaan itu.
- c. Karir, individu dapat memperoleh petunjuk dan indikator tentang perubahan-perubahan kerja yang mungkin.
- d. Umpan balik, merupakan tindak lanjut dari penilaian kinerja yang bertujuan mengakui dan mendorong kinerja unggul sehingga tetap berkelanjutan, mempertahankan perilaku yang dapat diterima, dan mengubah perilaku karyawan yang kinerjanya tidak memenuhi standar organisasi, Kaswan (2012:212).

Penilaian kinerja merupakan sarana untuk memperbaiki karyawan yang tidak melakukan tugasnya dengan baik di dalam organisasi. Banyak organisasi berusaha mencapai sasaran suatu kedudukan yang terbaik dan terpercaya dalam bidangnya. Untuk itu sangat tergantung dari para pelaksanaannya, yaitu para karyawannya agar mereka mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi.

#### **b. Tujuan Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja sebagai salah satu kegiatan Manajemen SDM memiliki tujuan yang sangat luas, karena keterkaitannya dengan banyak kegiatan Manajemen SDM lainnya.

Adapun dijelaskan pula mengenai kegunaan daripada penilaian kinerja adalah sebagai berikut ini :

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
4. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai *performance* yang baik.
5. Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.

6. Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan karyawan.
7. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.

### **c. Indikator Penilaian Kinerja**

Hasil kinerja yang dilakukan perusahaan menimbulkan kepuasan dan ketidakpuasan bagi karyawan. Disamping itu juga akan menimbulkan konflik antar karyawan atau karyawan dengan manajemen. Oleh karena itu, dalam melakukan penilaian kinerja perlu dilakukan suatu alat ukur tehnik sesuai kondisi perusahaan. Dalam melakukan penilaian dapat digunakan indikator mengenai kriteria kinerja.

Kasmir (2016) menyatakan bahwa indikator penilaian kinerja diantaranya:

#### **1. Kualitas (Mutu)**

Kualitas merupakan suatu tingkatan dimana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan. Sehingga kualitas kinerja akan menjadi lebih baik.

#### **2. Kuantitas (Jumlah)**

Kuantitas merupakan suatu tingkat mengukur kinerja berupa jumlah produksi yang telah ditentukan.

#### **3. Ketepatan waktu**

Waktu merupakan indikator yang sangat penting dalam penilaian kinerja karena menyangkut masalah ketepatan penyelesaian pekerjaan yang diterima karyawan.

#### 4. Pengawasan

Pengawasan merupakan aktivitas memantau situasi kondisi suatu pekerjaan karyawan. Pengawasan bertujuan untuk memantau pekerjaan karyawan agar bertanggung jawab atas pekerjaan yang sudah direncanakan agar tidak diremehkan.

#### 5. Komunikasi (Hubungan)

Hubungan antara karyawan dan pemimpin untuk saling bekerja sama. Hubungan ini bertujuan untuk menciptakan suasana nyaman dan kerjasama saling mendukung untuk menghasilkan aktivitas pekerjaan yang lebih baik

### **d. Cara Penilaian Kinerja**

Untuk melakukan penilaian kinerja dengan berbagai cara, tergantung pada kegunaannya yang paling penting adalah hasilnya maksimal dan objektif, adapun cara tersebut antara lain : menurut Mutiara S.Panggabean dalam bukunya (2004:68-70) adalah sebagai berikut :

#### 1. Skala Rating

Dengan menggunakan metode ini hasil penilaian kinerja karyawan dicatat dalam suatu skala. Skala itu dibagi dalam tujuh atau lima kategori dan arena onsep yang akan dinilai bersifat kualitatif, maka kategori yang digunakan bersifat kualitatif yaitu dari sangat memuaskan sampai dengan sangat tidak memuaskan. Cara ini banyak

digunakan karena sangat sederhana dan dapat digunakan untuk menilai lebih banyak orang dalam waktu yang relatif singkat.

## 2. Insiden-insiden kritis

Dengan metode ini, penilai melakukan penilaian pada saat kritis saja, yaitu waktu dimana perilaku karyawan dapat membuat bagaimanapun sangat berhasil atau bahkan sebaliknya. Pada hakikatnya metode ini penilaian ini dapat berdiri melainkan harus digabungkan dengan metode lain.

## 3. Essay

Dengan menggunakan metode ini penilai menulis cerita ringkas yang menggambarkan prestasi kerja karyawan. Metode ini cenderung menggambarkan prestasi kerja karyawan yang luar biasa ketimbang kinerjanya setiap hari. Penilaian ini sangat mengandalkan kemampuan menulis penilai. Setelah kinerja ditinjau ulang, evaluasi yang positif bisa menjadi negatif apabila penilai tidak dapat menuliskannya dengan baik.

## 4. Standar kerja

Metode ini membandingkan kinerja karyawan dengan standar yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Standar mencerminkan hasil yang normal dari rata-rata pekerjaan dalam usaha yang normal.

## 5. Rangkaian

Dengan metode ini penilai sekedar menempatkan semua karyawan yang dinilai ke dalam urutan rangkaian. Penilai

membandingkan karyawan yang satu dengan karyawan lainnya untuk menentukan siapa yang lebih baik daripada siapa yang kemudian menempatkan karyawan dalam urutan yang terbaik sampai yang terburuk. Kesulitan dihadapi apabila terdapat dua orang atau lebih yang memiliki prestasi yang hampir tidak dapat dibedakan.

#### 6. Behaviorally anchored scales

Merupakan metode penilaian berdasarkan catatan penilaian yang menggambarkan perilaku karyawan yang sangat baik atau sangat jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja.

### **3. Motivasi Kerja**

#### **a. Pengertian Motivasi Kerja**

Motivasi menurut Irham Fahmi ((2016:88) motivasi adalah “ aktivitas-aktivitas yang bekerja dalam usaha memenuhi serta mencapai kebutuhan agar tercapai sesuai dengan keinginan yang direncanakan. Tingkat motivasi merupakan salah satu fungsi kegiatan manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan harus lebih diperhatikan, karena semakin baik motivasi karyawan, maka akan semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Sulit bagi karyawan dalam mencapai prestasi kerja yang diharapkan tanpa adanya motivasi kerja yang baik dan bertanggung jawab yang ditunjukkan oleh karyawan bersangkutan. Tanpa motivasi karyawan dengan baik dan adil, sulit pula bagi organisasi perusahaan untuk mencapai hasil optimal yang ingin diharapkan pada karyawannya. Motivasi seharusnya dipandang sebagai

bentuk-bentuk latihan bagi karyawan dalam melaksanakan aturan-aturan perusahaan. Semakin motivasi semakin tinggi produktivitas kerja karyawan dan kinerja perusahaan.

Menurut Hasibuan (2008:193) menyatakan bahwa : “Kemotivasian adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku”.

Dari uraian definisi yang dikemukakan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berkaitan dengan datang dan pulang tepat pada waktunya, mengerjakan semua pekerjaan dengan baik, mematuhi semua peraturan yang berlaku serta perusahaan memberikan sanksi bagi karyawan yang tidak motivasi.

## **b. Jenis-jenis Motivasi**

Menurut Malayu S. P Hasibuan (2006:149) menyatakan ada dua jenis motivasi, yaitu motivasi langsung dan motivasi tidak langsung dengan penjelasan sebagai berikut :

### **1. Motivasi kerja langsung**

Motivasi kerja langsung adalah dorongan yang diberikan oleh seorang karyawan untuk bekerja dengan baik, dengan maksud mendapatkan kompensasi untuk mencukupi kebutuhan hidupnya dan berpartisipasi penuh terhadap pekerjaan yang ditugaskan oleh perusahaan/organisasinya. Ada beberapa macam bentuk pendekatan

motivasi langsung dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan, yaitu :

a) Penghargaan terhadap pekerjaan yang dilakukan

Seorang pemimpin memberikan pujain atau hasil kerja seorang karyawan jika pekerjaan tersebut memuaskan maka akan menyenangkan karyawan tersebut.

b) Informasi

Pemberian informasi yang jelas akan sangat berguna untuk menghindari adanya berita-berita yang tidak benar, kesalahpahaman atau perbedaan pendapat dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

c) Pemberian perhatian yang tulus kepada karyawan sebagai seorang individu.

Para karyawan dapat merasakan apakah suatu perhatian diberikan secara tulus atau tidak, dan hendaknya seorang pemimpin harus berhati-hati dalam memberikan perhatian.

d) Partisipasi

Dijalankannya partisipasi akan memberikan manfaat seperti dapat dihasilkan suatu keputusan yang lebih baik

e) Kebanggaan

Penyelesaian suatu pekerjaan yang dibebankan akan menimbulkan rasa puas dan bangga, terlebih lagi jika pekerjaan yang dilakukan sudah disepakati bersama. Jadi motivasi kerja

positif ini bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan untuk menjadi lebih baik serta mendorong untuk lebih giat dalam mencapai tujuan perusahaan.

## 2 ) Motivasi kerja tidak langsung

Motivasi kerja tidak langsung adalah motivasi yang diberikan berupa fasilitas-fasilitas dimana fasilitas tersebut dapat mendukung serta menunjang gairah kerja seperti ruang kerja yang nyaman, kursi yang empuk, dan lingkungan yang baik

### **c. Indikator Motivasi Kerja**

Motivasi dilihat sebagai pengejaran terhadap suatu tujuan yang ingin dicapai, terutama tujuan pribadi. Semakin tinggi yang kita berikan pada suatu hadiah, semakin besar kemungkinan kita melakukan kegiatan yang akan menghasilkan hasil itu.

Adapun menurut teori maslow dalam buku Irham Fahmi (2016:93) indikator dari motivasi kerja adalah :

#### a. Kebutuhan fisiologis

Kebutuhan fisiologis adalah kebutuhan makan, kebutuhan minum, kebutuhan perlindungan fisik, kebutuhan bernapas, dan kebutuhan seksual. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini pemimpin perlu memberikan gaji atau upah yang layak kepada karyawan/pekerja.

b. Kebutuhan rasa aman

Kebutuhan rasa aman adalah kebutuhan perlindungan dari ancaman bahaya, dan lingkungan kerja. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini, pimpinan perlu memberikan tunjangan kesehatan, asuransi kecelakaan, perumahan dan dana pensiun.

c. Kebutuhan sosial atau rasa memiliki

Kebutuhan sosial atau rasa memiliki yaitu kebutuhan untuk diterima dalam kelompok unit kerja. Berafiliasi, berinteraksi, serta rasa dicintai dan mencintai. Dalam hubungan kebutuhan ini, pimpinan, perlu menerima eksistensi/ keberadaan karyawan/ pekerja sebagai anggota kelompok kerja, melakukan interaksi kerja yang baik, dan hubungan kerja yang harmonis.

d. Kebutuhan harga diri

Kebutuhan harga diri adalah kebutuhan untuk dihargai, dihormati oleh orang lain, dalam hubungan kebutuhan ini, pimpinan tidak boleh sewenang-wenang memperlakukan karyawan/ pekerja karena mereka perlu dihormati diberi penghargaan terhadap prestasi kerjanya.

e. Kebutuhan aktualisasi

Kebutuhan aktualisasi adalah untuk mengembangkan diri dari potensi, mengemukakan ide-ide, memberikan penilaian, kritik dan berprestasi. Dalam hubungannya dengan kebutuhan ini, pemimpin perlu memberikan kesempatan kepada pegawai bawahan agar

mereka dapat mengaktualisasikan diri secara baik dan wajar pada perusahaan/ organisasi.

#### **d. Teknik memotivasi kepada karyawan**

Untuk memotivasi para pegawai itu ada beberapa cara yang bisa ditempuh antara lain:

1. Teknik untuk memenuhi kebutuhan karyawan/ pekerja secara moral maupun secara material. Apabila kebutuhan pekerja/ karyawan terpenuhi secara menyeluruh karyawan/pekerja tersebut akan termotivasi. Karena pemenuhan kebutuhan adalah salah satu fundamen yang paling dasar terhadap perilaku karyawan/pekerja. Pimpinan tidak mungkin dapat memotivasi karyawan/pekerjanya kalau tidak pernah memperhatikan apa yang ia inginkan.
2. Teknik komunikasi persuasive

Teknik kebutuhan persuasive merupakan salah satu teknik motivasi kerja karyawan/ pekerja yang dilakukan dengan cara mempengaruhi pekerja/ karyawan secara psikologis. Teknik ini dirumuskan “AIDDAS”

A : Attention (Perhatian)    D : Decision (Keputusan)

I : Interest (Minat)        A : Action (Aksi/Tindakan)

D : Desire (Hasrat)        S : Satisfaction (Kepuasan)

Penggunaannya, pertama kali pemimpin harus memberikan perhatian kepada karyawan/pekerja tentang pentingnya tujuan dari suatu pekerjaan agar timbul minat pegawai terhadap pelaksanaan

kerja. Jika telah timbul minatnya maka hasratnya lebih kuat untuk mengambil keputusan dan melakukan tindakan kerja dalam mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin. Dengan demikian pekerja/karyawan akan beres dengan motivasi tinggi dan merasa puas terhadap hasil kerjanya.

## **B. Hubungan Antar Variabel Penelitian**

### **1. Hubungan Variabel Kompensasi terhadap Motivasi Kerja**

Kompensasi merupakan faktor penting yang memengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang bekerja pada suatu organisasi dan bukan pada organisasi lainnya. Kadarisman (2012) menyatakan bahwa kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada organisasi. Pemberian kompensasi yang cukup baik pada karyawan yang berprestasi baik, akan mendorong atau memberikan motivasi untuk bekerja dengan lebih baik dan ke arah pekerjaan-pekerjaan yang lebih produktif. Sebaliknya, ketika pemberian kompensasi yang kurang baik akan mengakibatkan dampak baik untuk karyawan maupun untuk perusahaan.

### **2. Hubungan Variabel Penilaian Kinerja terhadap Motivasi Kerja**

Penilaian kinerja merupakan proses yang dipakai oleh perusahaan/organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan. Mengapa perlu adanya penilaian kinerja adalah sebagai bahan evaluasi kinerja seorang karyawan. Karyawan akan merasa diperhatikan

terhadap pekerjaannya serta adanya rasa dihargai terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Selain itu perusahaan juga akan mengetahui kualitas individu karyawannya.

Tanpa adanya penilaian kinerja perusahaan tidak akan dapat mengetahui masalah apa yang dihadapi karyawannya dalam bekerja, sehingga tidak didapatkan solusi. Karyawan akan bekerja begitu-begitu saja tanpa ada perkembangan, sehingga nantinya akan berdampak terhadap tujuan perusahaan, atau target tidak tercapai.

### **3. Hubungan Variabel Kompensasi dan Penilaian Kinerja terhadap Motivasi Kerja**

Secara logis sudut pandang kompensasi dan penilaian kinerja terhadap motivasi keduanya saling berhubungan. Kompensasi yang tepat diberikan kepada karyawan akan membuat karyawan termotivasi dalam bekerja sehingga lebih efisien dan produktif dalam bekerja.

Kemudian perusahaan juga perlu melakukan adanya penilaian kinerja guna melakukan penilain kinerja terhadap karyawan agar terus memperbaiki kesalahannya demi kemajuan perusahaan. Kedua hal ini merupakan hal yang sangat penting untuk menumbuhkan motivasi kerja terhadap diri masing-masing karyawan.

#### **C. Penelitian Terdahulu**

Sebelum penelitian ini dilakukan, ada beberapa peneliti terdahulu yang mengemukakan penelitiannya, diantaranya :

1. Natalia Buntu Sarira (2015) melakukan penelitian dengan judul

“Pengaruh Kompensasi, Penilaian Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT. Insani Baraperkasa di Samarinda. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 85 responden. Variabel yang terdapat dalam penelitian ini terdiri dari variabel bebas (penilaian kinerja dan kompensasi), dan variabel terikat (motivasi kerja). Metode penelitian yang digunakan pendekatan kuantitatif dan menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Penilaian Kerja dan Kompensasi memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Persamaan dengan penelitian penulis tentang variabel yang diteliti secara keseluruhan sama.

2. Anny Kusumo Lamingrum (2016) melakukan penelitian dengan judul “ Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja pada karaywan Biro Pelayanan Sosial Dasar Di Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat”. peneliti ini menggunakan sampel berjumlah 54 responden. Variabel yang terdapat dalam penelitian ini terdiri dari variabel bebas (kompensasi ) dan variabel terikat (motivasi kerja). Metode penelitian yang digunakan pendekatan kuantitatif dan menggunakan analisis path dan T test. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Persamaan dengan penelitian penulis tentang variabel yang diteliti yaitu tentang kompensasi dan motivasi kerja, Perbedaan dengan penelitian penulis yaitu variabel bebasnya yang digunakan tidak adanya penilaian kinerja, sedangkan penulis

menggunakan penilaian kinerja.

3. Andy dan Wily Julitawaty (2017) melakukan penelitian dengan judul “ Pengaruh Penilaian Kinerja dan Sikap Kerja terhadap Promosi Karyawan”. Variabel yang terdapat dalam penelitian ini terdiri dari variabel bebas (Penilaian Kinerja dan Sikap Kerja) dan variabel terikat (Promosi Karyawan). Metode penelitian yang digunakan pendekatan kuantitatif dan menggunakan analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian kinerja dan sikap kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap promosi karyawan. Persamaan dengan penelitian penulis tentang variabel yang diteliti yaitu tentang penilaian kinerja. Perbedaan dengan penelitian penulis yaitu variabel terikatnya tentang promosi karyawan sedangkan penulis meneliti tentang motivasi kerja.
4. Ana adapun (1) persamaan dengan penelitian yang akan diteliti dengan penelitian terdahulu dari tiga penelitian diatas adalah Natalia (2015) yaitu variabel terikat motivasi kerja dan tehnik analisi kuantitatif dengan metode analisi regresi linier berganda. (2) dari sisi perbedaan ketiga penelitian terdahulu diatas adalah dari jumlah sampel yang akan diteliti memiliki jumlah diatas 50 karyawan.

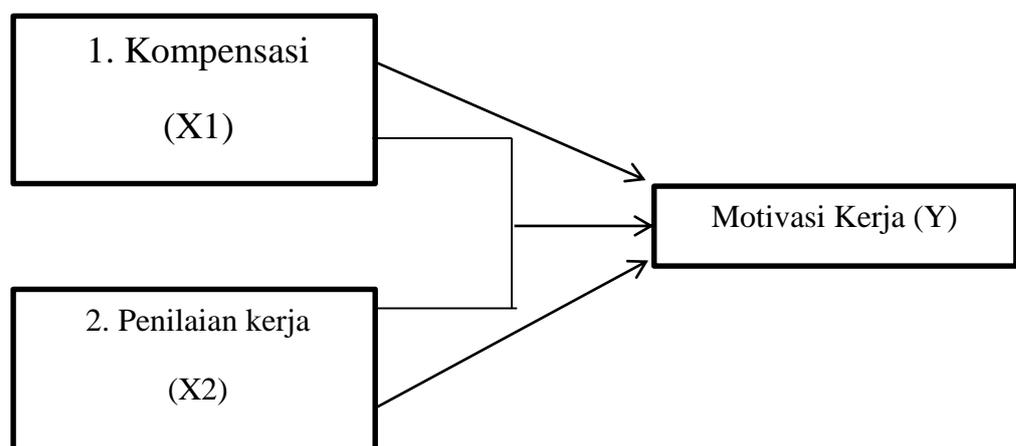
#### **D. Kerangka Konseptual**

Dalam penelitian ini akan dilihat bagaimana pengaruh dari kompensasi (X1) dan penilaian kerja (X2) terhadap motivasi kerja (Y) karyawan. Kompensasi adalah merupakan salah satu alasan karyawan bekerja.

Sehingga, dengan adanya pemberian kompensasi yang layak, akan menumbuhkan semangat kerja karyawan yang baik, sehingga akan terbentuk motivasi kerja pada tiap-tiap individu karyawan.

Fungsi penilaian kerja terhadap karyawan juga sangat penting dalam perusahaan. Apalagi berkaitan dengan motivasi kerja karyawan. Perlu adanya penilaian kerja dalam proses manajemen kinerja terhadap karyawan, hal ini dimaksudkan untuk membina kinerja yang kurang, melatih, atau memotivasi karyawan, serta melaksanakan sistem imbalan dan hukuman organisasi terhadap karyawan di perusahaan. Dengan begitu akan tercipta dengan sendirinya motivasi kerja yang tinggi akan berdampak pada kinerja karyawan dalam perusahaan. Karyawan akan merasa takut untuk tidak memotivasi dengan melanggar aturan atau tata tertib perusahaan, sehingga dengan adanya penilaian kerja tersebut dapat menumbuhkan motivasi diri dalam masing-masing karyawan.

Oleh karena itu perusahaan perlu memperhatikan kompensasi dan penilaian kerja kepada karyawan agar tercipta motivasi kerja yang baik pada setiap individu karyawan dalam perusahaan. Untuk lebih mudahnya, berikut adalah kerangka konseptual :



## E. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap permasalahan yang diajukan, yang kebenaran jawaban tersebut akan dibuktikan secara empirik melalui penelitian yang akan dilakukan (Fatihuddin, 2012). Hipotesis merupakan dugaan sementara yang mungkin benar dan mungkin salah, sehingga dianggap atau dipandang sebagai konklusi atau kesimpulan yang sifatnya sementara, sedangkan penolakan atau penerimaan suatu hipotesis tersebut tergantung dari hasil penelitian terhadap faktor-faktor yang dikumpulkan, kemudian diambil suatu kesimpulan.

Berdasarkan permasalahan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka penulis merumuskan hipotesis sebagai berikut :

1. Kompensasi ( $X_1$ ) dan penilaian kinerja ( $X_2$ ) secara simultan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan KSPPS BMT Amanah Ummah ( $Y$ ).
2. Kompensasi ( $X_1$ ) berpengaruh dominan terhadap motivasi kerja karyawan KSPPS BMT Amanah Ummah ( $Y$ ).

