

## **BAB 2**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Manajemen**

Manajemen sesuai dengan pernyataan Terry ( 1977 ) dalam Herujito ( 2006:2) adalah sebuah proses khas, terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengontrolan dalam mencapai target yang sudah ditetapkan lewat pemanfaatan sumber daya manusia dan lainnya. Manajemen menurut Stoner (2006:7), “Manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya dari anggota organisasi serta penggunaan semua sumber daya yang ada pada organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan.”

Siswanto (2005) dalam Arifin( 2009:63) pun memberikan batasan manajemen sebagai ilmu dalam perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pemotivasian, dan pengendalian terhadap orang serta mekanisme kerja untuk mencapai tujuan. Dari pengertian yang disampaikan oleh ketiga ahli di atas dapat disimpulkan bahwa arti dari manajemen adalah sebuah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, penggerakan, dan pengontrolan yang dilakukan secara individu maupun kelompok dalam mencapai suatu tujuan.

##### **2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan dalam Arifin( 2007:8) adalah seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

Yuniarsih( 2008:3) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah serangkaian kegiatan pengelolaan sumber daya manusia yang memusatkan kepada praktik dan kebijakan, serta fungsi-fungsi manajemen untuk mencapai tujuan organisasi.

Dari kedua sumber di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah kegiatan pengaturan dan pengolahan sumber daya manusia yang memusatkan kepada praktik dan kebijakan demi mencapai tujuan perusahaan.

## 2.2 Seleksi

Rivai (2011:159) menjelaskan bahwa seleksi adalah kegiatan dalam manajemen SDM yang dilakukan setelah proses rekrutment selesai dilaksanakan, kemudian baru ditentukan diterima atau tidaknya pelamar tersebut sebagai karyawan.

Menurut Mondy (2008:83) Seleksi merupakan aktivitas pemilihan para calon yang dianggap telah memiliki persyaratan atau preferensi tertentu. Adapun Schuler (2006:106) menyatakan seleksi adalah proses pembuatan keputusan yang mana salah satu atau beberapa individu dipilih untuk mengisi posisi yang didasarkan atas karakteristik terbaik sesuai posisi yang dikehendakinya.

Dari ketiga pernyataan ahli di atas dapat disimpulkan bahwa seleksi adalah sebuah kegiatan pemilihan salah satu atau beberapa individu dalam pengisian jabatan guna membantu perusahaan mencapai tujuannya.

## 2.3 Proses seleksi

Menurut Rivai dan Jauvani (2011:6) proses seleksi merupakan rangkaian tahap khusus yang digunakan untuk menentukan individu mana yang diterima. Proses tersebut dimulai ketika pelamar melamar kerja dan diakhiri dengan keputusan penerimaan.

Siagian (2006:137) menjabarkan langkah-langkah yang ditempuh dalam proses seleksi sebagai berikut:

1. Penerimaan surat lamaran
2. Penyelenggaraan ujian
3. Wawancara seleksi
4. Pengecekan latar belakang pelamar dan surat-surat referensinya
5. Evaluasi kesehatan
6. Wawancara oleh manajer yang akan menjadi atasan langsungnya
7. Keputusan atas lamaran

Masing-masing langkah tersebut akan diuraikan secara singkat berikut ini.

### 1. Penerimaan surat lamaran

Apabila sejumlah pelamar telah mengirimkan berkas-berkas lamaran, maka berkas tersebut diteliti oleh bagian administrasi. Pemeriksaan berkas – berkas lamaran ini kegiatan pertama dalam proses seleksi karyawan. Jika salah satu atau lebih syarat yang ditetapkan tidak dipenuhi maka dengan sendirinya lamaran tersebut dianggap gugur dan tidak diikutsertakan pada tahap seleksi berikutnya. Pemeriksaan

ini dilakukan seteliti mungkin agar calon – calon yang melamar adalah betul – betul calon yang terbaik dari keseluruhan calon yang ada. Persyaratan yang diteliti adalah:

- Surat lamaran yang ditulis tangan
- Fotokopi ijazah terakhir atau sertifikat
- Kartu tanda pengenal (KTP/SIM)
- Sertifikat atau referensi yang mendukung
- Pasfoto

Bagi calon karyawan yang lolos seleksi administrasi tersebut, akan dipanggil untuk mengikuti testing atau ujian tertulis.

## 2. Penyelenggaraan ujian

Agar calon karyawan yang akan diterima benar-benar tersaring dan berkualitas maka calon karyawan tersebut ditesting. Testing tersebut meliputi dua hal yakni yang pertama adalah testing yang meliputi pengetahuan umum, moral Pancasila dan bahasa Inggris yang dilakukan secara tertulis. Setelah itu, pelamar akan mengikuti psikotes, untuk mengukur beberapa faktor psikologi tertentu yang digunakan untuk memperkirakan apa yang akan dilakukan seseorang dimasa yang akan datang. Dalam psikotes ini faktor-faktor yang diukur adalah seperti kecerdasan atau daya pikir, kemampuan mempelajari temperamen dan pribadinya, mengukur minat, mengukur bakat dan kepribadiannya. Pelaksanaan testing ini biasanya diserahkan perusahaan pada konsultan yang terkait dalam bidang psikologi.

## 3. Wawancara Seleksi

Wawancara ini bertujuan untuk mendapatkan penjelasan lebih lanjut (rinci) tentang data-data personal yang telah ada dalam surat lamaran ataupun surat keterangan lainnya. Disamping itu untuk mendapatkan informasi yang belum diperoleh selama seleksi yang diadakan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa dalam wawancara dapat diketahui lebih banyak mengenai latar belakang calon karyawan. Pihak pelamar dapat pula mengajukan pertanyaan mengenai perusahaan maupun pekerjaan yang akan dilakukan. Hal ini yang didapat dalam wawancara tersebut adalah tawar-menawar kompensasi balas jasa.

## 4. Pengecekan latar belakang pelamar dan surat-surat referensi

Salah satu langkah proses seleksi adalah mengharuskan pelamar melengkapi lamarannya dengan dokumen-dokumen referensi. Surat-surat referensi dimaksudkan untuk melengkapi informasi tentang diri pelamar seperti kemampuan intelektual, sikap, nilai yang dianut, perilaku dan hal-hal lain yang dipandang relevan.

Permintaan informasi referensi dari para pelamar adalah melalui referensi dari atasan langsung, mantan guru atau dosen, sahabat keluarga dan pihak-pihak lain yang karena mengenal pelamar dengan baik dianggap kompeten memberikan berbagai informasi yang diperlukan. Namun pada masa saat ini cara ini kurang efektif lagi, karena referensi biasanya hanya menonjolkan segi-segi positif dari pelamar saja, tetapi sudah mulai diganti dengan cara meminta pelamar untuk memberikan beberapa nama yang menjadi referensinya dan perekrutlah yang menghubungi orang-orang tersebut secara langsung, misalnya melalui telepon.

#### 5. Evaluasi kesehatan

Hal ini merupakan tahapan akhir dari keseluruhan seleksi yang ada pada perusahaan ini. Adapun tujuan tes ini adalah untuk melihat dengan jelas kondisi calon karyawan dan untuk memastikan bahwa calon karyawan tersebut benar-benar dalam keadaan siap dalam melaksanakan tugasnya kelak tanpa adanya hambatan suatu penyakit apapun. Fisik dan mental yang sehat merupakan syarat mutlak yang harus dipenuhi karena tanpa itu seorang karyawan mungkin akan mengalami kesulitan dalam melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Evaluasi kesehatan ini biasanya dilakukan oleh tim medikal yang telah ditentukan oleh perusahaan.

#### 6. Wawancara langsung oleh manajer yang akan menjadi atasannya

Dalam manajemen sumber daya manusia dewasa ini semakin dirasakan pentingnya keterlibatan para penyelia yang akan menjadi atasan langsung pelamar dalam proses seleksi. Bahkan dalam banyak organisasi kecenderungan kuat dewasa ini adalah memberikan wewenang dan kata terakhir kepada para penyelia untuk memutuskan siapa di antara para pelamar yang diterima dan siapa yang ditolak.

Hal ini dilakukan dengan pertimbangan atau alasan mengapa kecenderungan ini timbul pesat antara lain adalah karena penyelia lebih memahami seluk beluk dan tuntutan teknis pekerjaan yang akan dipercayakan kepada pelamar, dan penyelia inilah yang bertanggung jawab untuk mengarahkan, memberikan dorongan, membina dan mengembangkan pelamar setelah dia menjadi pekerja dalam organisasi yang bersangkutan.

#### 7. Keputusan atas lamaran

Langkah terakhir dalam proses seleksi adalah pengambilan keputusan tentang lamaran yang masuk. Siapapun yang pada akhirnya mengambil keputusan atas lamaran yang diterima, apakah diterima atau ditolak, yang jelas ialah bahwa dua hal penting mendapat perhatian.

Pertama, merupakan tindakan yang sangat etis sekaligus merupakan langkah penting dalam menjaga citra positif suatu organisasi apabila para pelamar yang lamarannya tidak diterima segera diberitahu tentang penolakan tersebut. Hal ini agar pelamar yang ditolak tersebut dapat mengambil langkah baru untuk melamar ke tempat pekerjaan lain. Tindakan seperti ini dikatakan etis dan tepat karena dengan demikian organisasi menunjukkan kepeduliannya terhadap nasib orang-orang pencari pekerjaan. Sikap demikian sekaligus menjadi alat hubungan masyarakat yang efektif bagi organisasi yang bersangkutan, baru kemudian memberitahu pelamar yang diterima.

Kedua, seluruh dokumen lamaran dari pelamar yang diterima untuk bekerja perlu disimpan dengan baik dan rapi karena berbagai informasi yang terkandung dalam dokumen tersebut akan sangat bermanfaat di kemudian hari dalam membina dan mengarahkan karier pegawai yang bersangkutan. Patut diingat bahwa bukti terbaik berlangsungnya proses seleksi dengan tepat adalah para karyawan yang mampu bekerja secara produktif, memiliki loyalitas yang tinggi dan berperilaku positif. Berarti informasi yang terdapat dalam dokumen lamaran itu akan sangat bermanfaat untuk diteliti kembali di kemudian hari dalam hal pekerja tidak memenuhi harapan karena dari penelusuran itu sangat mungkin ditemukan titik lemah dari proses seleksi yang telah ditempuh. Maksudnya ialah agar titik lemah tersebut diatasi dalam melakukan seleksi tenaga kerja di waktu-waktu yang akan datang.

Dalam setiap tahapan seleksi, bila seorang pelamar gagal atau tidak lulus, maka ia tidak berhak mengikuti seleksi selanjutnya. Hal ini dilakukan agar perusahaan benar-benar memperoleh karyawan yang berkualitas. Dengan selesainya proses seleksi, langkah berikutnya adalah orientasi dan penempatan karyawan.

Mardianto, Adi (2012) menjabarkan tahapan proses seleksi sebagai berikut ini :

- Mengklarifikasi proses seleksi  
Penentuan keputusan seleksi akan dibuat berdasarkan atas apa, dan siapa yang akan membuat keputusannya.
- Mengklarifikasi metode seleksi  
Pemilihan metode yang tepat untuk mengidentifikasi individu yang paling berkualifikasi atau memenuhi syarat.

- Melakukan seleksi pelamar dengan cara membandingkan kemampuan yang dimiliki pelamar dengan kriteria seleksi.
- Menyusun daftar kandidat atau pelamar yang lolos.
- Melakukan pemeriksaan secara lebih terperinci pada kandidat yang lolos.
- Membuat keputusan, pengecekan terakhir sebelum menentukan pemilihan.
- Melakukan negosiasi gaji dan benefit yang akan diberikan kepada para kandidat yang lolos seleksi.
- Membuat kesepakatan kerja.
- Melengkapi semua persyaratan.
- Melakukan program uji coba.

Jadi dapat disimpulkan bahwa proses seleksi merupakan serangkaian tahapan atau proses yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau tidak serta merupakan sebagai parameter untuk menunjukkan apakah pelamar tersebut merupakan calon karyawan yang cocok dengan perusahaan.

### **2.3.1 Jenis Seleksi**

Mardianto, Adi (2012) menjabarkan ada beberapa alat ukur di dalam melakukan seleksi diantaranya yaitu :

1. Administrasi data pelamar, merupakan seleksi yang dilakukan untuk mendapatkan kandidat yang sesuai dengan kualifikasi yang ditetapkan perusahaan terhadap deskripsi pekerjaan tertentu
2. Tes Psikologi merupakan alat ukur yang objektif dan dibakukan atas sampel atau perilaku tertentu, serta untuk memperoleh gambaran mengenai calon karyawan yang akan diseleksi, dimana akan diukur apakah calon karyawan mempunyai kecakapan, ketrampilan, sikap dan cirri yang diperlukan di dalam pekerjaan
3. Wawancara merupakan proses pertukaran informasi dua arah melalui komunikasi yang dirancang untuk membantu pewawancara menilai pelamar

### 2.3.2 Sistem Seleksi yang Efektif

Menurut Mardianto, Adi (2012) Sistem seleksi yang efektif pada dasarnya memiliki tiga sasaran yaitu :

- Keakuratan, artinya kemampuan dari proses seleksi untuk secara tepat dapat memprediksikan kinerja pelamar.
- Keadilan, artinya memberikan jaminan bahwa setiap pelamar yang memenuhi persyaratan diberikan kesempatan yang sama di dalam system seleksi.

Sistem seleksi yang adil bila :

1. Didasarkan pada persyaratan-persyaratan yang dijalankan secara konsisten
  2. Menggunakan standar penerimaan yang sama untuk semua pelamar
  3. Menyaring pelamar berdasarkan pertimbangan-pertimbangan yang hanya berkaitan dengan pekerjaan saja.
- Keyakinan, artinya taraf orang-orang yang terlibat dalam proses seleksi yakin akan manfaat yang diperoleh.

Pewawancara dan calon “meyakini” akan suatu sistem seleksi apabila :

1. Selama proses seleksi pelamar dan pewawancara menggunakan waktu dengan efektif dan baik.
2. Setiap orang memperoleh manfaat dengan mengikuti proses seleksi terlepas dari keputusan penerimaan karyawan yang diambil
3. Citra perusahaan dan harga diri para pelamar tetap terjaga

### 2.4 Motivasi

Motivasi berasal dari kata “motif” yang diartikan sebagai daya upaya yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu. Noor Sembiring (2011) menyatakan bahwa motivasi adalah dorongan suatu pekerjaan dengan penuh semangat dan berasal dalam diri manusia itu sendiri (intrinsik) dan dapat pula berasal dari luar diri manusia (ekstrinsik). Menurut Mangkunegara (2005:61) motivasi terbentuk dari sikap karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan. Motivasi merupakan kondisi atau dorongan yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan.

Dalam Sardiman (2006:73) motivasi adalah perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya “*feeling*” dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan. Dengan pernyataan tiga ahli di atas penulis dapat

menyimpulkan bahwa motivasi adalah suatu energi yang mendorong karyawan atau individu dalam melakukan pekerjaannya.

#### **2.4.1 Prinsip – Prinsip Memotivasi Karyawan**

Mangkunegara (2001:100) menjelaskan tentang prinsip-prinsip dalam memotivasi karyawan, yaitu :

- a. Prinsip partisipasi, yaitu dalam memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan untuk ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.
- b. Prinsip komunikasi, yaitu pemimpin harus mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.
- c. Prinsip mengakui andil bawahan, yaitu pemimpin mengakui bahwa bawahan (pegawai) mempunyai andil di dalam usaha mencapai tujuan. Dengan pengakuan tersebut, pegawai akan lebih dimotivasi kerjanya.
- d. Prinsip pendelegasian wewenang, yaitu pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.
- e. Prinsip memberi perhatian, yaitu pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai/bawahan, akan memotivasi pegawai bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.

#### **2.4.2 Ciri – Ciri Motivasi**

Menurut Sardiman (2006:83) motivasi pada diri seseorang itu memiliki ciri-ciri :

- Tekun menghadapi tugas
- Ulet menghadapi kesulitan (tidak lekas putus asa)
- Menunjukkan minat terhadap bermacam-macam masalah
- Lebih senang bekerja mandiri
- Tidak cepat bosan terhadap tugas-tugas yang rutin
- Dapat mempertahankan pendapatnya
- Tidak cepat menyerah terhadap hal yang diyakini



- Senang mencari dan memecahkan masalah soal-soal.

### **2.4.3 Fungsi Motivasi**

Sardiman ( 2006:83) juga menjelaskan 3 fungsi motivasi yaitu :

- Mendorong manusia untuk berbuat, jadi sebagai penggerak atau motor yang melepaskan energi.
- Menentukan arah perbuatan, yaitu kearah tujuan yang hendak dicapai
- Menyeleksi perbuatan yakni menentukan perbuatan-perbuatan apa yang harus dikerjakan yang serasi guna mencapai tujuan dengan menyisihkan tujuan-tujuan yang tidak bermanfaat bagi tujuan tersebut.

### **2.4.4 Teori Motivasi**

Teori Hierarki kebutuhan :

Maslow mengemukakan bahwa hierarki kebutuhan manusia adalah sebagai berikut :

- Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernapas, seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar
- Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan diri dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidp
- Kebutuhan untuk rasa memiliki (sosial), yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai
- Kebutuhan akan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain
- Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide, gagasan dan kritik terhadap sesuatu

Teori dua faktor Herzberg :

Teori ini dikemukakan oleh Frederick Herzberg dengan asumsi bahwa hubungan seorang individu dengan pekerjaan adalah mendasar dan bahwa sikap individu terhadap pekerjaan dengan sangat baik menentukan keberhasilan atau kegagalan.

Herzberg memandang bahwa kepuasan kerja berasal dari keberadaan motivator intrinsik dan bawa ketidakpuasan kerja berasal dari ketidakberadaan faktor-faktor ekstrinsik. Faktor-faktor ekstrinsik (konteks pekerjaan) meliputi : upah, kondisi kerja, keamanan kerja, status, prosedur perusahaan, mutu penyeliaan, mutu hubungan interpersonal antar sesama rekan kerja, atasan, dan bawahan

Keberadaan kondisi-kondisi ini terhadap kepuasan karyawan tidak selalu memotivasi mereka. Tetapi ketidakberadaannya menyebabkan ketidakpuasan bagi karyawan, karena mereka perlu mempertahankan setidaknya suatu tingkat "tidak ada kepuasan", kondisi ekstrinsik disebut ketidakpuasan, atau faktor *hygiene*. Faktor Intrinsik meliputi : pencapaian prestasi, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri, dan kemungkinan berkembang. Tidak adanya kondisi-kondisi ini bukan berarti membuktikan kondisi sangat tidak puas. Tetapi jika ada, akan membentuk motivasi yang kuat yang menghasilkan prestasi kerja yang baik. Oleh karena itu, faktor ekstrinsik tersebut disebut sebagai pemuas atau motivator.

Teori X dan Y :

Douglas McGregor mengemukakan pandangan nyata mengenai manusia. Pandangan pertama pada dasarnya negatif disebut teori X, dan yang kedua pada dasarnya positif disebut teori Y. McGregor menyimpulkan bahwa pandangan manajer mengenai sifat manusia didasarkan atas beberapa kelompok asumsi tertentu dan bahwa mereka cenderung membentuk perilaku mereka terhadap karyawan berdasarkan asumsi-asumsi tersebut.

#### **2.4.5 Model Pengukuran Motivasi**

Model-model pengukuran motivasi kerja telah banyak dikembangkan, diantaranya oleh McClelland (2005:68) mengemukakan 6 (enam) karakteristik orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi, yaitu :

- Memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi
- Berani mengambil dan memikul risiko
- Memiliki tujuan realistik
- Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuan
- Memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam semua kegiatan yang dilakukan
- Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Murray (2005:67-68) berpendapat bahwa karakteristik orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi adalah sebagai berikut :

- Melakukan sesuatu dengan sebaik-baiknya
- Melakukan sesuatu dengan mencapai kesuksesan
- Menyelesaikan tugas-tugas yang memerlukan usaha dan keterampilan
- Berkeinginan menjadi orang terkenal dan menguasai bidang tertentu,
- Melakukan hal yang sukar dengan hasil yang memuaskan
- Mengerjakan sesuatu yang sangat berarti
- Melakukan sesuatu yang lebih baik dari orang lain.

#### **2.4.6 Indikator Motivasi**

Pada dasarnya motivasi dapat memacu karyawan untuk bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuan mereka. Berikut tiga dimensi dan indikator-indikator motivasi kerja yang dikembangkan dan dikemukakan oleh Sembiring (2011):

1. *Match* : Karyawan memiliki suatu tugas yang sejalan dengan minat dan kebutuhan-kebutuhannya maka karyawan akan lebih semangat dan terdorong.
2. *Return* : Karyawan menimbang dan memiliki ganjaran ekstrinsik yang akan diperoleh
3. *Expectation* : Karyawan mempertimbangkan sejauh mana lingkungan kerja dalam mempermudahnya dalam menyelesaikan tugas. Individu akan melakukan pertimbangan faktor apa saja yang akan memperlancar dan menghambat mereka dalam menyelesaikan tugas.

### **2.5 Kompensasi**

#### **2.5.1 Pengertian Kompensasi**

Triyono dalam Abdullah (2014:72) berkata bahwa kompensasi adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari dipekerjakannya karyawan itu. Kompensasi menurut Sihotang (2007:220) "Kompensasi adalah pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi pegawai dan para manajer baik berupa finansial maupun barang dan jasa pelayanan yang diterima oleh setiap orang karyawan".

Menurut Sikula dalam Mangkunegara (2007:83) bahwa: "Kompensasi merupakan sesuatu yang dipertimbangkan sebagai sesuatu yang sebanding. Dalam kepegawaian, hadiah yang bersifat uang merupakan kompensasi yang diberikan

kepada pegawai sebagai penghargaan dari pelayanan mereka”. Dessler (2005) secara lebih spesifik mendefinisikan kompensasi sebagai segala bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan yang timbul dari pekerjaan. Dalam penelitian Harrison & Liska (2008) mereka menegaskan bahwa kompensasi merupakan alasan utama pelamar kerja untuk bekerja. Dari penelitian yang berjudul *Impact of Compensation on Employee Performance (Empirical Evidence from Banking Sector of Pakistan)*, ditemukan bahwa “*Compensation is output and the benefit that employee receive in the form of pay, wages and also same rewards like monetary exchange for the employee’s to increases the Performance.*” ( Holt:1993 )

Dari pendapat beberapa ahli di atas dapat disimpulkan bahwa arti dari kompensasi adalah suatu penghargaan dalam bentuk financial maupun barang sebagai penghargaan bagi pelayanan mereka.

### **2.5.2 Jenis Kompensasi**

Triyono dalam Abdullah (2014:79), berdasarkan mekanisme penerimaannya, kompensasi dapat dibedakan menjadi dua macam yaitu:

- Kompensasi langsung, yaitu kompensasi yang penerimaannya secara langsung berkaitan dengan prestasi kerja.
- Kompensasi pelengkap atau tidak langsung, yaitu kompensasi yang penerimaannya secara tidak langsung berkaitan dengan prestasi kerja.

### **2.5.3 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi**

Mangkunegara ( 2007:84) menyebutkan enam faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi yaitu :

- Faktor Pemerintah: Peraturan pemerintah yang berhubungan dengan penentu standar gaji minimal, pajak penghasilan, penetapan harga bahan baku, biaya transportasi/angkutan, inflasi maupun devaluasi sangat mempengaruhi perusahaan dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai.
- 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. Hal ini terutama dilakukan oleh perusahaan dalam

merekrut pegawai yang mempunyai keahlian dalam bidang tertentu yang sangat dibutuhkan diperusahaan.

- **Standard Biaya Hidup Pegawai:** Kebijakan kompensasi perlu dipertimbangkan standard biaya hidup minimal pegawai. Hal ini karena kebutuhan dasar pegawai harus terpenuhi. Dengan terpanuhinya kebutuhan dasar pegawai dan keluarganya, maka pegawai akan merasa aman. Terpenuhiya kebutuhan dasar dan rasa aman pegawai akan memungkinkan pegawai dapat bekerja dengan penuh motivasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Banyak penelitian menunjukkan bahwa ada korelasi tinggi antara motivasi kerja pegawai dan prestasi kerjanya, ada korelasi positif antara motivasi kerja dan pencapaian tujuan perusahaan.
- **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.
- **Permintaan dan Persediaan:** Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu mempertimbangkan tingkat persediaan dan permintaan pasar. Artinya, kondisi pasar pada saat ini perlu dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan tingkat upah pegawai.
- **Kemampuan Membayar:** Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu didasarkan pada kemampuan perusahaan dalam membayar upah pegawai. Artinya, jangan sampai mementukan kebijakan kompensasi diluar batas kemampuan yang ada pada perusahaan.

#### **2.5.4 Tujuan Kompensasi**

Secara terinci tujuan-tujuan yang hendak dicapai melalui administrasi kompensasi menurut Handoko (2010:156) dapat diuraikan sebagai berikut :

- **Memperoleh personalia yang *qualified*:** Kompensasi perlu ditetapkan cukup tinggi untuk menarik para pelamar. Karena perusahaan-perusahaan bersaing dalam pasar tenaga kerja, tingkat pengupahan harus sesuai dengan kondisi suplai dan permintaan tenaga kerja. Kadang-kadang tingkat gaji yang relatif tinggi diperlukan untuk menarik para pelamar yang sudah cakap di perusahaan lain.

- Mempertahankan para karyawan yang ada sekarang: Bila tingkat kompensasi tidak kompetitif, niscaya banyak karyawan yang baik akan keluar. Untuk mencegah perputaran karyawan, pengupahan harus tetap dijaga agar tetap kompetitif dengan perusahaan-perusahaan lain.
- Menjamin keadilan: Administrasi pengupahan dan penggajian berusaha untuk memenuhi prinsip keadilan. Keadilan atau konsistensi internal dan eksternal sangat penting diperhatikan dalam penentuan tingkat kompensasi. Prinsip keadilan dalam administrasi kompensasi akan dibahas dibelakang.
- Menghargai perilaku yang diinginkan: Kompensasi hendaknya mendorong perilaku-perilaku yang diinginkan. Prestasi kerja yang baik, pengalaman, kesetiaan, tanggung jawab baru dan perilaku-perilaku lain dapat dihargai melalui rencana kompensasi yang efektif.
- Mengendalikan biaya-biaya: Suatu program yang rasional membantu organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusia pada tingkat biaya yang layak. Tanpa struktur pengupahan dan penggajian sistematis organisasi dapat membayar kurang (*underpay*) atau lebih (*overpay*) kepada para karyawannya.
- Memenuhi peraturan-peraturan legal: Seperti aspek-aspek manajemen personalia lainnya, administrasi kompensasi menghadapi batasan-batasan legal. Program kompensasi yang baik memperhatikan kendala-kendala tersebut dan memenuhi semua peraturan pemerintah yang mengatur kompensasi karyawan.

### 2.5.5 Keadilan dan Kompensasi

Handoko ( 2010:160 ) bila seorang karyawan menerima kompensasi dari perusahaan, persepsi keadilan dipengaruhi oleh dua faktor :

- Rasio kompensasi dengan masukan-masukan (*inputs*) seseorang yang berupa tenaga, pendidikan, pengalaman, latihan, daya tahan, dan sebagainya.
- Perbandingan ratio tersebut dengan ratio-ratio yang diterima orang-orang lain dengan siapa kontak langsung selalu terjadi

Keadilan biasanya ada bila seorang karyawan memandang ratio penghasilannya terhadap masukan-masukan adalah seimbang (ekuilibrium), baik secara internal maupun dalam hubungannya dengan karyawan-karyawan lain.

### **2.5.6 Metode Kompensasi**

Berikut adalah metode kompensasi menurut Hasibuan, (2009:137) dikenal metode tunggal dan metode jamak. Metode tunggal adalah suatu metode yang dalam penetapan gaji pokok hanya didasarkan atas ijazah terakhir dari pendidikan formal yang dimiliki karyawan. Metode jamak adalah suatu metode yang dalam gaji pokok didasarkan atas beberapa pertimbangan seperti ijazah, sifat pekerjaan, pendidikan informal, bahkan hubungan keluarga ikut menentukan besarnya gaji pokok seseorang.

### **2.5.7 Proses Kompensasi**

Handoko (2010:161) mengemukakan bahwa proses kompensasi adalah suatu jaringan berbagai sub proses yang kompleks dengan maksud untuk memberikan balas jasa kepada karyawan bagi pelaksanaan pekerjaan dan untuk memotivasi mereka agar mencapai tingkat prestasi kerja yang diinginkan.

## **2.6 Kinerja Karyawan**

### **2.6.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Mangkunegara (2011:67) mengatakan, “kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance*, adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Menurut Rivai (2009:548) kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Sedangkan Hasibuan (2009:105) menyebutkan kinerja karyawan adalah suatu hasil yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Mangkunegara ( 2009:167 ), berpendapat bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

Mathis ( 2006:113 ) menjabarkan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan.

Sesuai dengan uraian beberapa ungkapan teori dari beberapa ahli yang telah dikemukakan tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

### **2.6.2 Faktor Kinerja Karyawan**

Mathis (2006:113) menyatakan tiga faktor utama yang mempengaruhi bagaimana individu melakukan pekerjaannya, tiga faktor utama tersebut yaitu

1. Kemampuan individual, yang meliputi bakat, minat, dan faktor kepribadian.
2. Tingkat usaha yang dicurahkan yang meliputi motivasi, etika kerja, kehadiran, dan rancangan tugas.
3. Dukungan organisasi yang meliputi pelatihan dan pengembangan, peralatan dan teknologi, standar kinerja, dan manajemen dan rekan kerja.



### **2.6.3 Indikator kinerja**

Indikator kinerja karyawan menurut Mathis dan Jackson (2006:378) yaitu:

#### **1. Kualitas**

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan. Indikator kualitas kerja diukur atas hasil kerja yang maksimal.

#### **2. Kuantitas**

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Indikator kuantitas kerja diukur atas terpenuhinya standar kerja yang ditetapkan perusahaan.

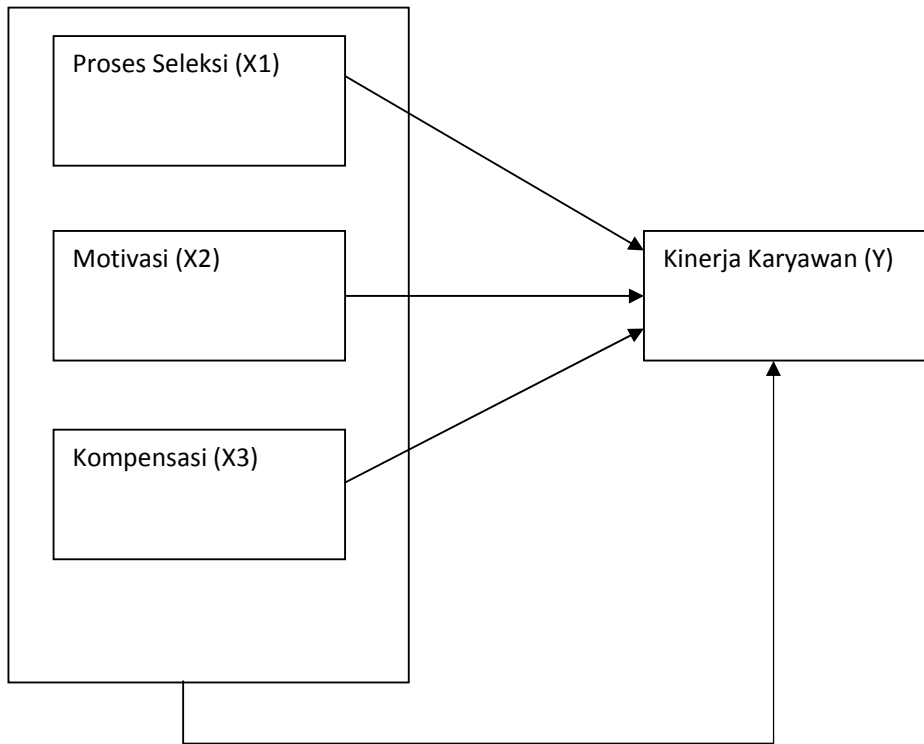
#### **3. Waktu kerja**

Menetapkan waktu kerja yang dianggap paling efisien pada semua level dalam manajemen disuatu perusahaan atau organisasi. Waktu kerja merupakan dasar bagi seorang karyawan dalam menyelesaikan suatu produk atau jasa yang menjadi tanggung jawabnya. Indikator waktu kerja diukur atas ketepatan waktu dan absensi.

#### **4. kerja sama dengan rekan kerja**

Kerja sama merupakan suatu tuntutan bagi keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan, sebab dengan adanya kerjasama yang baik maka akan memberikan kepercayaan pada berbagai pihak yang berkepentingan baik secara langsung maupun tidak langsung dengan perusahaan. Indikator kerja sama dengan rekan kerja diukur dengan adanya kerja sama dengan rekan kerja dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

## 2.7 Kerangka Pemikiran



**Gambar 2.1 Kerangka pemikiran**

Sumber : Peneliti, 2015