

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kinerja Karyawan

2.1.1 Definisi Kinerja

Mangkunegara (2011) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Oleh karena itu, pencapaian target kerja seseorang yang dinilai berdasarkan kualitas dan kuantitas menunjukkan kinerja seseorang. Menurut Gomes (1995) dalam Mangkunegara (2007) mengemukakan definisi kinerja karyawan sebagai “Ungkapan seperti *output*, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas”, sedangkan menurut Kusriyanto (1991) dalam Mangkunegara (2007) definisi yang dikemukakan tentang kinerja karyawan adalah perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu (lazimnya per jam). Menurut Simamora (2004) kinerja karyawan adalah tingkat terhadap dimana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Berdasarkan pengertian-pengertian kinerja ini, maka dapat dinyatakan bahwa kinerja adalah kemampuan untuk merealisasikan kemampuan kerja karyawan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab dari pekerjaan yang diembannya. Adapun pendapat lain mengemukakan menurut Siagian (2002) bahwa kinerja adalah suatu keadaan yang menunjukkan kemampuan seorang pegawai dalam menjalankan tugas sesuai

dengan standar yang telah ditentukan oleh organisasi kepada pegawai sesuai dengan *job description*-nya

2.1.2 Faktor Kinerja Karyawan

faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain dikemukakan Armstrong dan Baron dalam Wibowo (2009) yaitu :

1. *Personal factor*, ditujukan oleh tingkat pendidikan keterampilan kerja, kompetensi yang dimiliki motivasi, pengalaman kerja, dan komitmen.
2. *Leadership factor*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader.
3. *Team factor*, ditujukan oleh kualitas dengan dukungan rekan kerja.
4. *System factor*, ditujukan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
5. *Contextual / situation factor*, ditujukan oleh lingkungan tingkat tekanan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

2.1.3 Jenis Penilaian Kinerja Karyawan

Jenis-jenis penilaian kinerja menurut Rivai (2008) :

1. Penilaian hanya oleh atasan
2. Penilaian oleh kelompok lini

3. Penilaian oleh kelompok staf
4. Penilaian melalui keputusan komite
5. Penilaian berdasarkan peninjauan lapangan
6. Penilaian oleh bawahan dan sejawat

2.1.4 Metode Penilaian Kinerja Karyawan

Metode untuk melakukan pengukuran kinerja karyawan menurut Rivai (2008) yaitu pendekatan yang berorientasi pada:

A. Metode Penilaian Berorientasi Pada Masa Lalu. Teknik - teknik penilaian ini meliputi:

- 1) Skala Peringkat (*rating Scale*)
- 2) Daftar pertanyaan (*checklist*)
- 3) Metode dengan pemilihan terarah (*Forced Choice Methode*)
- 4) Metode Peristiwa Kritis (*Critical Incident Methode*)
- 5) Metode Catatan Prestasi
- 6) Skala peringkat dikaitkan dengan tingkah laku (*behaviorally anchored rating scale = BARS*)
- 7) Metode peninjauan lapangan (*Field Review Methode*)
- 8) Tes dan observasi prestasi kerja (*Performance Test and Observation*)

9) Pendekatan evaluasi komparatif (*Comparative Evaluation Approach*)

B. Metode Penilaian Berorientasi Masa Depan. Metode ini meliputi:

- 1) Penilaian diri sendiri (*Self Appraisal*)
- 2) Manajemen berdasarkan sasaran (*Management By Objective*)
- 3) Penilaian secara psikologis
- 4) Pusat penilaian (*Assessment Center*)

2.1.5 Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Jadi jelas bahwa indikator kinerja merupakan kriteria yang digunakan untuk menilai keberhasilan pencapaian tujuan organisasi diwujudkan dalam ukuran-ukuran tertentu. Menurut Mangkunegara, (2003) indikator-indikator kinerja terdiri dari:

1. Kualitas kerja.
2. Tepat waktu.
3. Disiplin.
4. Pengetahuan tentang pekerjaan.
5. Keyakinan.
6. Optimisme.

2.2 Disiplin

2.2.1 Definisi Disiplin

Menurut Hasibuan (2006) kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Menurut Sastrohadiwiryo (2005) disiplin merupakan suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankan dengan tidak mengelak untuk menerima sanksi - sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya. Hasibuan (2009) mengemukakan bahwa kedisiplinan merupakan fungsi operatif MSDM yang terpenting. Hal ini dapat dilihat dari semakin baik disiplin karyawan maka akan berpengaruh terhadap semakin tingginya prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin karyawan yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Dengan kedisiplinan kerja maka, karyawan tidak akan melakukan tindakan-tindakan yang dapat merugikan perusahaan.

2.2.2 Macam-macam disiplin kerja

Menurut Rivai (2008) bentuk-bentuk disiplin kerja dibagi menjadi empat perspektif yaitu:

1. Disiplin Retributif (*Retributive Discipline*), yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah.
2. Disiplin Korektif (*Corrective Discipline*), yaitu berusaha membantu karyawan mengoreksi prilakunya yang tidak tepat.
3. Perspektif hak-hak individu (*Individual Rights Perspective*), yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner.
4. Perspektif Utilitarian (*Utilitarian perspective*), yaitu berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak - dampak negatifnya.

2.2.3 Tujuan Disiplin Kerja

Menurut Handoko (2010) tujuan disiplin seperti:

1. Tujuan umum disiplin kerja adalah demi kelangsungan perusahaan sesuai dengan motif perusahaan yang bersangkutan baik hari ini maupun hari esok.
2. Tujuan khusus kegiatan pendisiplinan kerja yaitu:
 - a. Agar para karyawan menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan dan kebijakan perusahaan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen.
 - b. Dapat melaksanakan pekerjaan sebaik-baiknya serta mampu memberikan *service* yang maksimum kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan perusahaan sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan.

- c. Dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana barang dan jasa perusahaan dengan sebaik-baiknya.
- d. Dapat bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada perusahaan.
- e. Karyawan mampu memperoleh tingkat produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun dalam jangka panjang.

Disiplin kerja yang baik dapat ditegakkan apabila semangat dari karyawan itu sendiri, kerja yang baik yang tercermin dengan melihat absensi karyawan, ketepatan waktu kerja dan terpenuhinya kebutuhan mereka.

Teori Hubungan

Disiplin kerja pengaruhnya terhadap kinerja karyawan, menurut Slamet (2007) disiplin sangat penting untuk pertumbuhan organisasi, digunakan terutama untuk memotivasi karyawan agar dapat mendisiplinkan diri dalam melaksanakan pekerjaan baik secara perorangan maupun kelompok. Di samping itu disiplin bermanfaat mendidik karyawan untuk mematuhi dan mentaati peraturan, prosedur, maupun kebijakan-kebijakan yang ada sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik.

2.2.4 Indikator Disiplin Kerja

Ukuran disiplin kerja bagi karyawan menurut Simanjuntak (2001) dalam dapat ditentukan melalui indikator-indikator sebagai berikut :

- a. Kehadiran karyawan pada hari-hari kerja.
- b. Ketepatan jadwal masuk dan pulang kerja.
- c. Ketaatan karyawan terhadap peraturan-peraturan yang telah ditentukan.
- d. Menaati prosedur kerja yang telah ditentukan.
- e. Melaksanakan segala tugas dan kewajiban yang sudah ditentukan.

2.3 Motivasi

2.3.1 Definisi Motivasi

Menurut Hasibuan (2007), motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Wibowo (2010) bahwa motivasi merupakan proses psikologis yang membangkitkan dan mengarahkan perilaku pada pencapaian tujuan atau *gold directed behavior*. Manajer perlu memahami proses psikologi ini apabila mereka ingin berhasil membina pekerjaan menuju pada penyelesaian sasaran organisasi. Morrison (1993) dalam Andiyanto (2011) memberikan pengertian motivasi sebagai kecenderungan seseorang melibatkan diri dalam kegiatan yang mengarah ke sasaran. Jika perilaku tersebut mengarah pada suatu obyek atau sasarannya

maka dengan motivasi tersebut akan diperoleh pencapaian target atau sasaran sebesar-besarnya sehingga pelaksanaan tugas dapat dikerjakan dengan sebaik-baiknya, sehingga efektifitas kerja dapat dicapai. Dengan adanya target atau sasaran itulah yang mengarahkan serta memotivasi karyawan untuk mengerjakan sesuatu. Pendapat Koontz (1989) dalam Andiyanto (2011) mengatakan bahwa motivasi sebagai suatu reaksi yang diawali dengan adanya kebutuhan yang menumbuhkan keinginan dan upaya mencapai tujuan yang selanjutnya menimbulkan tensi (ketegangan) yaitu keinginan yang belum terpenuhi, yang kemudian menyebabkan timbulnya tindakan yang mengarah pada tujuan dan akhirnya akan memuaskan keinginan.

2.3.2 Motivasi Herzberg

2.3.2.1 Motivasi Intrinsik

Menurut Siagian (2004) motivasi intrinsik bersumber dari dalam individu. Motivasi ini menghasilkan integritas dari tujuan-tujuan, baik tujuan organisasi maupun tujuan individu dimana keduanya dapat terpuaskan.

Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Intrinsik

Menurut Herzberg yang dikutip oleh Luthans (2011) yang tergolong sebagai faktor motivasional (instrinsik) antara lain ialah:

1. *Achievement* (Keberhasilan)

Keberhasilan seorang karyawan dapat dilihat dari prestasi yang diraihinya. Agar seseorang karyawan dapat berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya, maka

pemimpin harus mempelajari karyawannya dan pekerjaannya dengan memberikan kesempatan kepadanya agar karyawan dapat berusaha mencapai hasil yang baik. Bila karyawan telah berhasil mengerjakan pekerjaannya, pemimpin harus menyatakan keberhasilan itu.

2. *Recognition* (pengakuan/penghargaan)

Sebagai lanjutan dari keberhasilan pelaksanaan, pimpinan harus memberi pernyataan pengakuan terhadap keberhasilan karyawan dapat dilakukan dengan berbagai cara yaitu:

- a) Langsung menyatakan keberhasilan di tempat pekerjaannya, lebih baik dilakukan sewaktu ada orang lain
- b) Surat penghargaan
- c) Memberi hadiah berupa uang tunai
- d) Memberikan medali, surat penghargaan dan hadiah uang tunai
- e) Memberikan kenaikan gaji promosi

3. *Work it self* (Pekerjaan itu sendiri)

Pimpinan membuat usaha-usaha ril dan meyakinkan, sehingga karyawan mengerti akan pentingnya pekerjaan yang dilakukannya dan usaha berusaha menghindari dari kebosanan dalam pekerjaan karyawan serta mengusahakan agar setiap karyawan sudah tepat dalam pekerjaannya.

4. *Responsibility* (Tanggung jawab)

Agar tanggung jawab benar menjadi faktor motivator bagi karyawan, pimpinan harus menghindari *supervise* yang ketat, dengan membiarkan karyawan bekerja sendiri sepanjang pekerjaan itu memungkinkan dan menerapkan prinsip partisipasi. Diterapkannya prinsip partisipasi membuat karyawan sepenuhnya merencanakan dan melaksanakan pekerjaannya.

5. *Advancement* (Pengembangan)

Pengembangan merupakan salah satu faktor motivator bagi karyawan. Faktor pengembangan ini benar-benar berfungsi sebagai motivator, maka pemimpin dapat memulainya dengan melatih karyawannya untuk pekerjaan yang lebih bertanggung jawab. Bila ini sudah dilakukan selanjutnya pemimpin memberi rekomendasi tentang karyawan yang siap untuk pengembangan, untuk menaikkan pangkatnya, dikirim mengikuti pendidikan dan pelatihan lanjutan.

Indikator Motivasi Intrinsik

Menurut Robbins (2006) variabel motivasi intrinsik diukur dengan indikator sebagai berikut :

- a) prestasi adalah pemberian kesempatan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang berpotensi.
- b) penghargaan adalah pemberian penghargaan kepada karyawan atas hasil kerja untuk mengembangkan diri.

c) tanggung jawab adalah tugas karyawan agar memahami dengan benar peran dan wewenang yang diberikan oleh perusahaan.

d) kesempatan maju dan berkembang adalah kesempatan karyawan untuk maju dan berkembang dalam hal pekerjaan.

2.3.2.2 Motivasi Ektrinsik

Permana (2009) dalam Maulana dkk (2015) menjelaskan motivasi ektrinsik adalah pendorong kerja yang bersumber dari luar diri pekerja sebagai individu, berupa suatu kondisi yang mengharuskan melaksanakan pekerjaan secara maksimal.

Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Ektrinsik

Menurut Herzberg yang tergolong sebagai *hygiene factor* antara lain ialah berikut:

1. *Quality supervisor* (Supervisi)

Dengan *technical supervisor* yang menimbulkan kekecewaan dimaksud adanya kurang mampu dipihak pimpinan, bagaimana caranya mensupervisi dari segi teknis pekerjaan yang merupakan tanggung jawabnya atau pimpinan mempunyai kecakapan teknis yang lebih rendah dari yang diperlukan dari kedudukannya. Untuk mengatasi hal ini para pimpinan harus berusaha memperbaiki dirinya dengan jalan mengikuti pelatihan dan pendidikan.

2. *Interpersonal relation* (Hubungan antar pribadi)

Inteprsonal relation menunjukkan hubungan perseorangan antara karyawan dengan pimpinannya, dimana kemungkinan karyawan merasa tidak dapat bergaul

dengan pimpinannya. Agar tidak menimbulkan kekecewaan karyawan, maka minimal ada tiga kecakapan harus dimiliki setiap pimpinan yakni:

a. *Technical skill* (kecakapan terknis). Kecakapan ini sangat penting bagi pimpinan tingkat terbawah dan tingkat menengah, ini meliputi kecakapan menggunakan metode dan proses pada umumnya berhubungan dengan kemampuan menggunakan alat.

b. *Human skill* (kecakapan konseptual) adalah kemampuan untuk bekerja didalam atau dengan kelompok, sehingga dapat membangun kerjasama dan mengkoordinasikan berbagai kegiatan.

c. *Conceptual skill* (kecakapan konseptual) adalah kemampuan memahami kerumitan organisasi sehingga dalam berbagai tindakan yang diambil tekanan selalu dalam usaha merealisasikan tujuan organisasi keseluruhan.

3. *working condition* (Kondisi kerja) adalah masing-masing manajer dapat berperan dalam berbagai hal agar keadaan masing-masing karyawannya menjadi lebih sesuai. Misalnya ruangan khusus bagi unitnya, penerangan, perabotan suhu udara dan kondisi fisik lainnya. Menurut Herzberg seandainya kondisi lingkungan yang baik dapat tercipta, prestasi yang tinggi dapat tercipta, prestasi tinggi dapat dihasilkan melalui konsentrasi pada kebutuhan-kebutuhan ego dan perwujudan diri yang lebih tinggi.

4. *wages* (Gaji) pada umumnya masing-masing manajer tidak dapat menentukan sendiri skala gaji yang berlaku didalam unitnya. Namun demikian masing-masing manajer mempunyai kewajiban menilai apakah jabatan-jabatan dibawah

pengawasannya mendapat kompensasi sesuai pekerjaan yang mereka lakukan. Para manajer harus berusaha untuk mengetahui bagaimana jabatan didalam kantor diklasifikasikan dan elemen-elemen apa saja yang menentukan pengklasifikasian itu.

Indikator Motivasi Ektrinsik

Menurut Robbins (2006) variabel motivasi ektrinsik diukur dengan indikator sebagai berikut :

- a) gaji atau upah (*wages or salaries*) supervise yang baik.
- b) kondisi kerja (*working condition*)
- c) kebijakan dan administrasi perusahaan (*Company Policy and Administrator*)
- d) hubungan antar pribadi (*interpersonal relation*)
- e) kualitas supervisi (*quality superior*)

Teori Hubungan

Motivasi pengaruhnya terhadap kinerja karyawan, menurut Anoraga (2006) kunci untuk memotivasi karyawan agar bekerja lebih maksimal yaitu dapat memperhatikan dan mempertimbangkan apa yang menjadi kebutuhan karyawan.

2.4 Pengembangan Karir

2.4.1 Definisi Pengembangan Karir

Pengertian pengembangan karir menurut Sunyoto (2012) adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir dan peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi. Jadi betapa pun baiknya suatu rencana karir yang telah dibuat oleh seorang pekerjaan disertai oleh suatu tujuan karir yang wajar dan realistis, rencana tersebut tidak akan menjadi kenyataan tanpa adanya pengembangan karir yang sistematis dan programatis. Menurut Siagian (2007) pengembangan karir adalah perubahan-perubahan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir. Mangkuprawira (2003) menambahkan bahwa pengembangan karir meliputi kegiatan-kegiatan personalia yang dilakukan untuk mencapai sebuah rencana karier.

2.4.2 Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Menurut Saydam (2000) dalam Martins (2014) faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seorang pegawai yaitu:

1. Kebijakan diorganisasi

Merupakan faktor dominan yang mempengaruhi pengembangan karir seorang pegawai dan penentu ada tidaknya kesempatan pengembangan dalam organisasi, berlaku tidaknya kesempatan pengembangan karir untuk semua orang tanpa pilih kasih dan ada tidaknya pola karir yang dapat dipertanggung jawabkan.

2. Latar belakang pendidikan

Merupakan suatu acuan untuk meningkatkan karier seseorang.

3. Pelatihan

Merupakan pelatihan yang dapat diperoleh sepanjang kariernya dan dapat membantu peningkatan karirnya dimasa mendatang dan menambah kemampuan karyawan.

4. Pengalaman kerja

Merupakan bagian penting dari pengembangan manajemen yang memberikan kontribusi dalam berbagai kondisi di berbagai pengembangan.

5. Kesetiaan pada organisasi

Merupakan pemberian loyalitas (dedikasi) pada karier yang besar pada organisasi untuk mengurangi *turnover* pegawai.

6. Keluwesan bergaul dan hubungan antar sesama

Merupakan kebutuhan akan perasaan seseorang untuk dihormati dan menghormati sesamanya dengan mencerminkan lingkungan yang aman, nyaman dan tentram.

2.4.3 Tujuan Pengembangan Karir

Tujuan karier adalah posisi dimasa mendatang yang ingin dicapai oleh individu dalam pekerjaannya. Tujuan pengembangan karir yang dikemukakan oleh Fubrin dalam buku Mangkunegara (2001) :

1. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan organisasi. Pengembangan karir membantu dalam pencapaian tujuan individu dan tujuan organisasi. Apabila seorang karyawan yang sukses dengan prestasi kerja sangat baik kemudian menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi, hal ini berarti tujuan organisasi dan tujuan individu tercapai.
2. Menunjukkan hubungan kesejahteraan karyawan organisasi merencanakan karier karyawan dengan meningkatkan kesejahteraannya agar karyawan lebih tinggi loyalitasnya.
3. Membantu karyawan menyadari kemampuan potensi mereka, pengembangan karier membantu karyawan menyadari kemampuan potensi mereka untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.
4. Memperkuat hubungan antara karyawan dan organisasi, pengembangan karier akan memperkuat hubungan dan sikap karyawan terhadap organisasinya.
5. Membuktikan tanggung jawab sosial, pengembangan karier suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan karyawan - karyawan menjadi lebih bermental sehat.
6. Mengurangi *turnover* dan biaya kepegawaian, pengembangan karier dapat menjadikan turnover rendah dan begitu pula biaya kepegawaian lebih efektif.

2.4.4 Indikator Pengembangan Karir

Menurut Siagian (2012) berbagai indikator yang perlu dipertimbangkan dalam pengembangan karir adalah sebagai berikut:

a. Perlakuan yang adil dalam berkarir

Perlakuan yang adil itu hanya bisa terwujud apabila kriteria promosi didasarkan pada pertimbangan - pertimbangan yang objektif, rasional dan diketahui secara luas dikalangan karyawan.

b. Keperdulian para atasan langsung

Para karyawan pada umumnya mendambakan keterlibatan atasan langsung mereka dalam perencanaan karir masing-masing. Salah satu bentuk keperdulian itu adalah memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan tugas masing-masing sehingga para karyawan tersebut mengetahui potensi yang perlu diatasi. Pada gilirannya umpan balik itu merupakan bahan penting bagi para karyawan mengenali langkah awal apa yang perlu diambilnya agar kemungkinannya untuk dipromosikan menjadi lebih besar.

c. Informasi tentang berbagai peluang

Promosi para pegawai pada umumnya mengharapkan bahwa mereka memiliki akses kepada informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan. Akses ini sangat penting terutama apabila lowongan yang tersedia diisi melalui proses seleksi internal yang sifatnya kompetitif. Jika akses demikian tidak ada atau sangat terbatas para pekerja akan mudah beranggapan bahwa prinsip keadilan dan kesamaan dan kesempatan untuk dipertimbangkan, untuk dipromosikan tidak diterapkan dalam organisasi.

d. Adanya minat untuk dipromosikan.

Pendekatan yang tepat digunakan dalam hal menumbuhkan minat para pekerja untuk pengembangan karir ialah pendekatan yang fleksibel dan proaktif. Artinya, minat untuk mengembangkan karir sangat individualistik sifatnya. Seorang pekerja memperhitungkan berbagai faktor seperti usia, jenis kelamin, jenis dan sifat pekerjaan sekarang, pendidikan dan pelatihan yang ditempuh, jumlah tanggungan dan berbagai variabel lainnya. Berbagai faktor tersebut dapat berakibat pada besarnya minat seseorang mengembangkan karirnya.

e. Tingkat kepuasan.

Meskipun secara umum dapat dikatakan bahwa setiap orang ingin meraih kemajuan, termasuk dalam meniti karir, ukuran keberhasilan yang digunakan memang berbedabeda. Perbedaan tersebut merupakan akibat tingkat kepuasan, dan dalam konteks terakhir tidak selalu berarti keberhasilan mencapai posisi yang tinggi dalam organisasi, melainkan pula berarti bersedia menerima kenyataan bahwa, karena berbagai faktor pembatasan yang dihadapi oleh seseorang, pekerja "puas" apabila ia dapat mencapai tingkat tertentu dalam karirnya meskipun tidak banyak anak tangga karir yang berhasil dinaikinya. Tegasnya, seseorang bisa puas karena mengetahui bahwa apa yang dicapainya itu sudah merupakan hasil yang maksimal dan berusaha mencapai anak tangga yang lebih tinggi akan merupakan usaha yang sia-sia karena mustahil untuk dicapai.

2.5 Kompensasi

2.5.1 Definisi Kompensasi

Kompensasi diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai sebuah bentuk penghargaan atau rasa terima kasih dan balas jasa. Pemberian kompensasi dapat memberikan pengaruh yang positif kepada karyawan, memunculkan motivasi kerja, semangat kerja dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri. Peningkatan kinerja karyawan akan memberikan dampak yang positif terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan. Pendapat yang dikemukakan oleh Rivai (2010) kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Pada dasarnya manusia bekerja juga ingin memperoleh uang untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Menurut Nitisemito (2008) kompensasi merupakan faktor yang penting karena dapat menarik, memelihara, dan mempertahankan tenaga kerja serta mendorong tenaga kerja untuk lebih produktif. Pendapat juga dikemukakan oleh Flippo dalam Yanti dkk (2015) yaitu: *“As the and equitable remuneration of personal for their contribution to organization objectives”* (Kompensasi adalah sebagai pemberian imbalan jasa yang layak dan adil kepada karyawan-karyawan karena mereka telah memberi sumbangan kepada pencapaian organisasi). Sedangkan menurut Hasibuan (2005) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Besarnya balas jasa telah ditentukan dan diketahui sebelumnya, sehingga karyawan secara pasti mengetahui besarnya balas jasa/kompensasi yang akan diterimanya.

2.5.2 Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Berbagai faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawannya. Menurut Simamora (2004) ada empat faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi yaitu :

- a. Upah dan gaji
- b. Insentif
- c. Tunjangan
- d. Fasilitas

2.5.3 Jenis-jenis Kompensasi

Menurut Dessler dalam Prasetyo (2014) kompensasi mempunyai tiga komponen sebagai berikut :

- 1) Pembayaran uang secara langsung (*direct financial payment*) dalam bentuk gaji, dan insentif atau bonus/komisi.
- 2) Pembayaran tidak langsung (*indirect payment*) dalam bentuk tunjangan dan asuransi.
- 3) Ganjaran nonfinansial (*non financial rewards*) seperti jam kerja yang luwes dan kantor yang bergengsi.

2.5.4 Fungsi Pemberian Kompensasi

Menurut Matoyo (2007) fungsi pemberian kompensasi adalah sebagai berikut:

a) Pengalokasian Sumber Daya Manusia 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 dan ke arah pekerjaan – pekerjaan yang lebih produktif. Dengan kata lain, ada kecenderungan para karyawan dapat bergeser atau berpindah dari yang kompensasinya rendah ke tempat kerja yang kompensasinya tinggi dengan cara menunjukkan prestasi kerja yang lebih baik.

b) Penggunaan Sumber Daya Manusia Secara Lebih Efisien dan Efektif

Dengan pemberian kompensasi yang tinggi kepada seseorang karyawan mengandung implikasi bahwa organisasi akan menggunakan tenaga karyawan termasuk dengan seefisien dan seefektif mungkin. Sebab dengan cara demikian, organisasi yang bersangkutan akan memperoleh manfaat atau keuntungan semaksimal mungkin. Di sinilah produktivitas karyawan sangat menentukan.

c) Mendorong Stabilitas dan Pertumbuhan Ekonomi

Sebagai akibat alokasi dan penggunaan sumber daya manusia dalam organisasi yang bersangkutan secara efektif dan efisien tersebut, maka dapat diharapkan bahwa sistem pemberian kompensasi tersebut secara langsung ikut andil dalam mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi negara secara keseluruhan.

2.5.5 Tujuan Pemberian Kompensasi

Menurut Martoyo 2007 tujuan pemberian kompensasi adalah sebagai berikut :

a) Pemenuhan Kebutuhan Ekonomi

Karyawan menerima kompensasi berupa upah, gaji atau bentuk lainnya adalah untuk dapat memenuhi kebutuhan hidupnya sehari – hari atau dengan kata lain kebutuhan ekonominya. Dengan adanya kepastian menerima upah ataupun gaji tersebut secara periodik, berarti adanya jaminan “*economic security*”- nya beserta keluarga yang menjadi tanggungannya.

b) Pengkaitan Kompensasi dengan Produktivitas Kerja.

Dalam pemberian kompensasi yang makin baik akan mendorong karyawan bekerja dengan makin produktif. Dengan produktivitas kerja yang tinggi, ongkos karyawan per unit / produksinya bahkan akan semakin rendah.

c) Pengkaitan Kompensasi dengan Sukses Perusahaan

Makin berani suatu perusahaan / organisasi memberikan kompensasi yang tinggi, makin menunjukkan betapa makin suksesnya suatu perusahaan. Sebab pemberian kompensasi yang tinggi hanya mungkin apabila pendapatan perusahaan yang digunakan untuk itu makin besar. Berarti beruntung makin besar.

d) Pengkaitan Antara Keseimbangan Keadilan Pemberian Kompensasi.

Ini berarti bahwa pemberian kompensasi yang tinggi harus dihubungkan atau diperbandingkan dengan persyaratan yang harus dipenuhi oleh karyawan yang bersangkutan pada jabatan dan kompensasi yang tinggi tersebut. Sehingga ada keseimbangan antara “*input*” (syarat – syarat) dan “*output*” (tingginya kompensasi yang diberikan).

2.5.6 Indikator kompensasi

Ada beberapa hal yang dapat dijadikan sebagai indikator kompensasi, menurut Simamora (2004) indikator-indikator tersebut diantaranya adalah :

1) Upah dan Gaji

Upah dan gaji merupakan hal yang berbeda. Upah merupakan basis bayaran yang kerap kali digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan atau untuk pekerja harian yang bukan karyawan tetap. Pemberian upah biasanya bersifat harian, mingguan atau bulanan sesuai dengan kesepakatan antara pekerja dengan pemberi kerja. Gaji umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan yang diberikan secara tetap.

2) Insentif

Insentif adalah tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi. Insentif biasanya diberikan oleh perusahaan atas dasar kinerja karyawan yang baik. Karyawan dengan kinerja yang baik maka akan mendapat insentif dari perusahaan.

3) Tunjangan

Tunjangan merupakan pembayaran atau jasa yang diberikan oleh perusahaan sebagai pelindung atau pelengkap gaji pokok. Contoh-contoh tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung perusahaan, program pensiun, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.

4) Fasilitas

Kompensasi yang berbentuk fasilitas diberikan oleh perusahaan untuk memperlancar dan mempermudah serta memotivasi karyawan dalam bekerja. Contoh-contoh fasilitas adalah kenikmatan/fasilitas seperti mobil perusahaan, keanggotaan klub, tempat parkir khusus, atau akses internet, seragam kerja, dan sebagainya.

2.6 Kerangka Pemikiran

Kinerja yang baik merupakan suatu tindakan untuk tercapainya tujuan dari organisasi sehingga diperlukan upaya untuk meningkatkan kinerja. Hasibuan (2007) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang diraih oleh seseorang dalam melaksanakan tugas kerja yang diberikan kepadanya.

Setiyawan dan Waridin (2006) dalam Suranto dan Lestari (2015) disiplin kerja dapat tumbuh salah satunya adanya pembagian kerja yang tuntas sampai kepada pegawai, sehingga setiap pegawai sadar apa menjadi tugasnya, bagaimana melakukannya, kapan pekerjaan dimulai dan selesai, seperti apa hasil kerja yang disyaratkan, dan kepada siapa mempertanggungjawabkan hasil pekerjaan itu. Dalam jurnal Suranto dan Lestari yang berjudul “Pengaruh Motivasi, Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada KPPN Percontohan Jambi, Bangko dan Muara Bungo” menghasilkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di KPPN Percontohan Jambi, Bangko dan Muara Bungo, artinya apabila disiplin kerja ditingkatkan, maka kinerja karyawan akan meningkat, begitu pula sebaliknya.

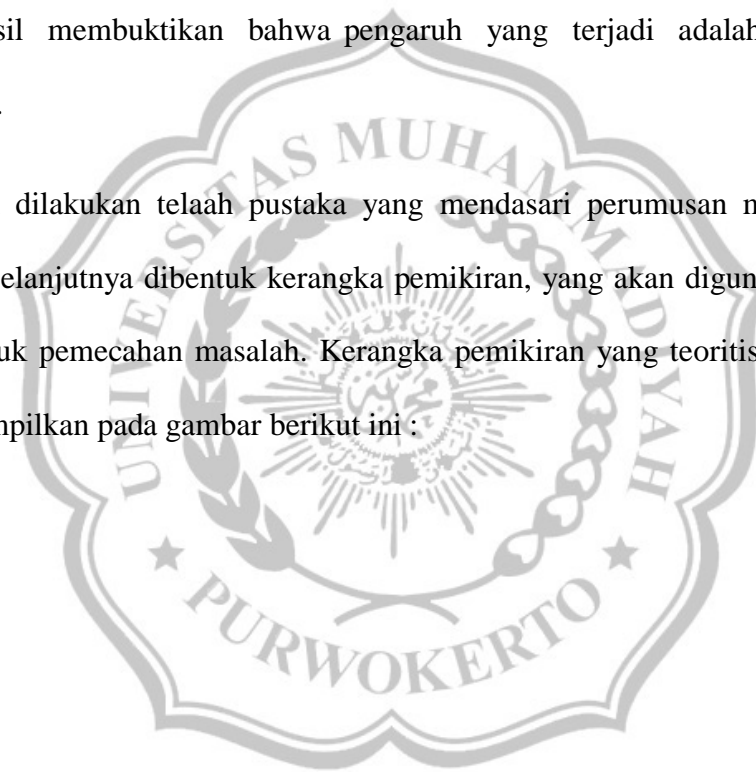
Menurut Wahjosumadjo dalam Astrini (2012) bahwa motivasi merupakan proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara sikap kebutuhan persepsi dan kepuasan pada diri seseorang. Dalam jurnal Akbar yang berjudul “Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Perkebunan Nusantara XII Surabaya” menghasilkan bahwa penelitian ini menunjukkan motivasi instrinsik memiliki pengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan. Dengan meningkatnya motivasi instrinsik karyawan, maka dapat meningkatkan kinerja karyawan menjadi lebih baik.

Jurnal Akbar yang berjudul “Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Perkebunan Nusantara XII Surabaya” juga menghasilkan bahwa penelitian ini menunjukkan motivasi ekstrinsik memiliki pengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan. Dengan meningkatnya motivasi ekstrinsik karyawan, maka dapat meningkatkan kinerja karyawan menjadi lebih baik.

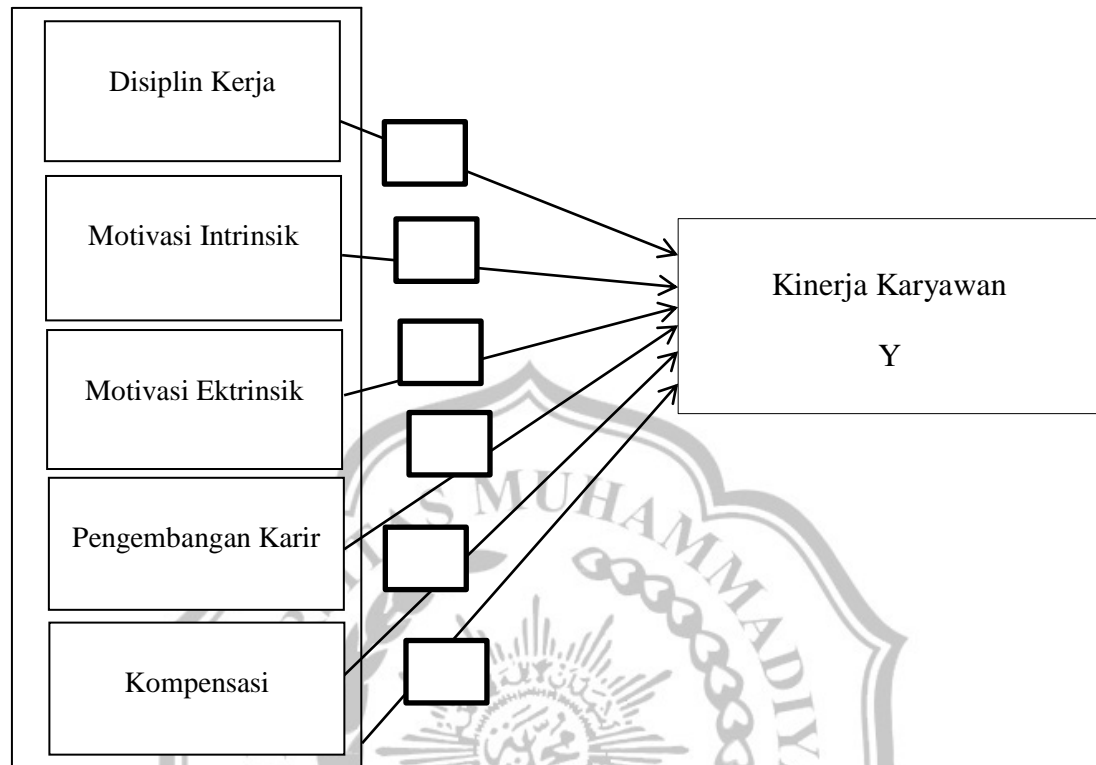
Menurut Byars dan Rue dalam Khaeron (2009) pengembangan karir merupakan aktivitas formal dan berkelanjutan yang merupakan suatu upaya organisasi untuk mengembangkan dan memperkaya sumberdaya manusianya dengan menyelaraskan kebutuhan mereka dengan kebutuhan organisasi. Dalam jurnal Parerung dkk (2014) yang berjudul “Disiplin, Kompensasi dan Pengembangan Karir Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Lingkungan Hidup Provinsi Sulawesi Utara” menghasilkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai.

Kompensasi menurut Wayne dalam Dhermawan dkk (2012) meliputi bentuk tunai langsung, pembayaran tidak langsung dalam bentuk manfaat karyawan, dan insentif untuk memotivasi karyawan agar bekerja keras untuk mencapai produktivitas yang tinggi. Dalam penelitian Wibawa dan Indrawati yang berjudul “Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan” penelitian yang berlokasi di PT. Delina Denpasar ini menghasilkan bahwa hasil membuktikan bahwa pengaruh yang terjadi adalah positif dan signifikan.

Setelah dilakukan telaah pustaka yang mendasari perumusan masalah yang diajukan selanjutnya dibentuk kerangka pemikiran, yang akan digunakan sebagai acuan untuk pemecahan masalah. Kerangka pemikiran yang teoritis yang dibuat akan ditampilkan pada gambar berikut ini :



2.7 Kerangka Penelitian



Gambar 2.1 Kerangka Penelitian

2.8 Hipotesis

H_1 : Disiplin kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H_2 : Motivasi Intrinsik mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H_3 : Motivasi Ektrinsik mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H_4 : Pengembangan karir mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H_5 : Kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H_6 : Disiplin kerja, motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik, pengembangan karir dan kompensasi secara simultan mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

