

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat penting dalam menentukan sebuah keputusan yang dapat mengatur atau mengembangkan sumber daya manusia dengan harapan memiliki karyawan yang profesional, dengan melakukan rekrutmen karyawan, proses seleksi, dan pengklasifikasian keahlian sesuai dengan kemampuan masing-masing seorang individu.

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Ajabar (2020: 4) Manajemen sumber daya manusia adalah proses memberdayakan atau memaksimalkan anggota organisasi sehingga mampu mencapai tujuan organisasi tersebut secara efektif dan efisien.

Menurut Sihotang dalam Sinambela (2016: 8) Pada Hakikatnya, MSDM merupakan gerakan pengakuan terhadap pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya yang cukup potensial dan sangat dominan pada setiap organisasi. Oleh sebab itu, MSDM adalah keseluruhan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap kegiatan pengadaan seleksi, pelatihan, penempatan, pemberian kompensasi, pengemangan, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan SDM untuk tercapainya berbagai tujuan individu, masyarakat, pelanggan pemerintah dan organisasi yang bersangkutan.

Menurut Sinambela (2016: 8) Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup pegawai, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk menunjang aktivitas organisasi atau organisasi demi mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Sedangkan menurut Sutrisno (2012: 6) lebih spesifik mengatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan Manajemen Sumber Daya Manusia untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi.

Dari pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan suatu kegiatan atau sistem manajemen yang mengadakan dan mengelola sumber daya manusia yang siap, bersedia, dan mampu memberikan kontribusi yang baik agar dapat bekerjasama secara efektif untuk mencapai tujuan baik secara individu ataupun organisasi.

2. Fungsi dan Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sutrisno (2012: 9-11) Manajemen sumber daya manusia mempunyai peran penting dalam menentukan kualitas sumber daya manusia dalam suatu organisasi ataupun perusahaan. Kegiatan sumber daya manusia merupakan bagian proses manajemen sumber daya manusia yang paling sentral, dan merupakan suatu rangkaian dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut Sutrisno (2012: 9-11) kegiatan manajemen sumber daya manusia akan berjalan lancar, apabila memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen.

Fungsi manajemen yang dimaksud adalah sebagai berikut :

a. Perencanaan

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan ketenagakerjaan, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi, dalam bentuk bagan organisasi.

c. Pengarahan dan pengadaan

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai, agar dapat kerja sama dengan bekerja efektif dan efisien. Sedangkan pengarahan dilakukan oleh pemimpin yang dengan tugasnya akan memberikan arahan kepada pegawai agar mengerjakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik.

d. Pengendalian

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan pegawai agar dapat menaati peraturan organisasi atau perusahaan sesuai dengan apa yang direncanakan.

e. Pengembangan

Pengembangan adalah merupakan suatu proses peningkatan keterampilan sebuah teknis, teoritis, kemudian konseptual, serta moral seorang pegawai melalui pendidikan, wawasan dan pelatihan yang diberikan khusus perusahaan kepada pegawai.

f. Kompensasi

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan oleh organisasi.

g. Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan suatu organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan untuk perusahaan dan seorang pegawai.

h. Pemeliharaan

Merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas, agar para pekerja atau karyawan tetap dapat bekerja sama hingga pension.

i. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang paling penting dan paling utama yang merupakan sebuah kunci terwujudnya suatu tujuan organisasi, karena tanpa adanya sifat kedisiplinan ini maka akan sulit bagi suatu perusahaan dan untuk

mewujudkan suatu tujuan tersebut maka untuk mencapainya pun akan terasa sulit.

j. Pemberhentian

Pemberhentian merupakan putus hubungan kerja seseorang dari suatu organisasi. Pemberhentian ini dapat disebabkan oleh keinginan pegawai maupun keinginan organisasi.

Setiap organisasi menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang akan dicapai dalam manajemen sumber daya yang tercantum sebagai sumber daya manusia. Tujuan dari sumber daya manusia biasanya bermacam-macam serta tergantung pada penahapan pertumbuhan yang terjalin pada suatu organisasi.

Menurut Cushway dalam Sutrisno (2012: 7), tujuan MSDM meliputi:

- a. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan tentang SDM.
- b. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM.
- c. Membantu dalam pengembangan arah dan strategi organisasi.
- d. Memberi dukungan dan kondisi tertentu yang dapat membantu manajer lini dalam mencapai tujuan organisasi.
- e. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit antara pekerja dan organisasi.
- f. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan organisasi.
- g. Memelihara standar organisasional dan nilai-nilai dalam Manajemen SDM.

3. Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia

Mutu sumber daya manusia tidak lepas dari kerja karyawan yang professional, sehingga diharapkan supaya mutu sumber daya manusia yang besar timbul pada kalangan professional yang mempunyai kemampuan yang digunakan buat memperhitungkan serta membentuk citra diri mereka. Keberhasilan sesuatu organisasi ditetapkan oleh manajemen sumber daya manusia yang terus menjadi bermutu. Ini merupakan tantangan untuk manajemen sumber daya manusia dalam mengalami keragaman sumber daya manusia yang terus menjadi bertambah.

Menurut Kaswan (2012: 8) lebih spesifik mengatakan bahwa Tantangan-tantangan merupakan kekuatan yang mempengaruhi individu, komunitas, bisnis, dan masyarakat. Kekuatan-kekuatan itu mengisyaratkan bahwa sejumlah tindakan harus dilakukan organisasi untuk menangani ketidakpastian dan turbulensi yang ada dilingkungan.

Menurut Sutrisno (2012: 11) Kesulitan yang dihadapi oleh manajemen sumber daya manusia dimasa depan tentu tidak akan sama lagi dengan kondisi masa lampau. Kesulitannya adalah bagaimana menciptakan organisasi yang semakin beragam dan menuntut pengelolaan yang semakin efisien, efektif, dan produktif.

Dari beberapa definisi-definisi diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa tantangan atau kesulitan yang dihadapi oleh manajemen sumber daya manusia harus dapat dikelola dengan baik dan efektif. Dengan banyaknya keragaman sumber daya manusia saat ini, maka manajemen sumber daya

manusia harus dapat menciptakan komunikasi yang efektif, mengembangkan dan memberikan pelatihan kepada karyawan, dapat menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan efisien, dan juga menyediakan umpan balik pada kinerja karyawan yang berdasarkan pada hasil yang telah dibuat.

4. Peran Strategik Manajemen Sumber Daya Manusia

Perubahan teknologi yang sangat cepat, memaksa organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan usahanya. Perubahan tersebut telah menggeser fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia yang selama ini hanya dianggap sebagai kegiatan administrasi, yang berkaitan dengan perekrutan pegawai *staffing*, *coordinating* yang dilakukan oleh bagian personalia saja.

Menurut Bukit et al. (2017: 16-18) saat ini manajemen sumber daya manusia berubah dan fungsi spesialisasi yang berdiri sendiri menjadi fungsi yang terintegrasi dengan seluruh fungsi lainnya di dalam organisasi, untuk bersama-sama mencapai sasaran yang sudah ditetapkan serta memiliki fungsi perencanaan yang sangat strategik dalam organisasi, dengan kata lain fungsi sumber daya manusia lama menjadi lebih bersifat strategik. Oleh karenanya Manajemen sumber daya manusia mempunyai kewajiban untuk memahami perubahan yang semakin kompleks yang selalu terjadi di lingkungan bisnis, harus mengantisipasi perubahan teknologi, dan memahami dimensi internasional yang mulai memasuki bisnis akibat informasi yang berkembang cepat. Perubahan paradigma dari manajemen

sumber daya manusia tersebut telah memberikan fokus yang berbeda dalam melaksanakan fungsinya di dalam organisasi.

Ada kecenderungan untuk mengakui pentingnya sumber daya manusia dalam organisasi dan pemusatan perhatian pada kontribusi fungsi sumber daya manusia bagi keberhasilan pencapaian tujuan strategi perusahaan. Hal ini dapat dilakukan perusahaan dengan mengintegrasikan pembuatan keputusan strateginya dengan fungsi-fungsi sumber daya manusia maka akan semakin besar kesempatan untuk memperoleh keberhasilan.

Tingkat integrasi antara perencanaan strategis dengan fungsi-fungsi sumber daya manusia terwujud dalam 4 (empat) macam hubungan :

a. Hubungan Administrasi

Disini manajer puncak dan manajer fungsional yang lainnya menganggap fungsi sumber daya manusia relatif tidak penting dan memandang manusia bukan sebagai keterbatasan maupun aset perusahaan dalam pengambilan keputusan bisnis.

b. Hubungan Satu Arah

Terdapat hubungan skuensial antara perencanaan strategis dengan fungsi-fungsi sumber daya manusia. Fungsi sumber daya manusia merancang program dan sistem untuk mendukung tujuan strategis perusahaan. Jadi sumber daya manusia bereaksi terhadap inisiatif strategis tetapi tidak memiliki pengaruh, karena meskipun sudah

dianggap penting namun belum dianggap sebagai mitra bisnis yang strategis.

c. Hubungan Dua Arah

Ditandai dengan hubungan resiprokal dan saling ketergantungan antara perencanaan strategi dengan sumber daya manusia. Fungsi sumber daya manusia dipandang penting dan dapat dipercaya. sumber daya manusia berperan dalam penentuan arah strategis perusahaan dan sudah dijadikan mitra strategis.

d. Hubungan Integratif

Ditandai oleh hubungan yang dinamis dan interaktif antar fungsi-fungsi sumber daya manusia dan perencanaan strategis. Di sini manajer sumber daya manusia dipandang sebagai sebenar-benarnya mitra bisnis strategis dan dilibatkan dalam keputusan strategis.



Gambar 1

Tingkat integrasi antara perencanaan strategis

B. Kepemimpinan

Aktivitas manusia secara bersama-sama senantiasa memerlukan kepemimpinan. Organisasi akan berjalan dengan baik jika pimpinan mempunyai kecakapan dalam bidangnya, dan setiap pimpinan mempunyai keterampilan yang berbeda, seperti keterampilan teknis, manusiawi dan konseptual.

1. Pengertian Kepemimpinan

Menurut Yukl dalam Usman (2019: 9) yang menyatakan kepemimpinan adalah proses memengaruhi oranglain, untuk memahami dan menyetujui kebutuhan yang harus dipenuhi dan cara menindaknya, serta proses memfasilitasi individu dan kelompok agar berusaha mencapai tujuan bersama.

Sedangkan menurut Kartono (2013: 187) Kepemimpinan ialah satu bentuk dominasi yang didasari oleh kapabilitas/kemampuan pribadi, yaitu mampu mendorong dan mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu guna mencapai tujuan bersama.

Sedangkan menurut Hutahaean (2021: 2) Kepemimpinan adalah suatu bentuk dominasi yang disengaja atau disadari oleh kemampuan pribadi yang mampu mendorong atau mengajak kepada orang lain dalam melakukan sesuatu berdasarkan atas penerimaan oleh kelompoknya dan mempunyai keahlian yang khusus secara tepat bagi situasi yang khusus.

Dapat diambil kesimpulan dari pengertian diatas pada hakekatnya kepemimpinan merupakan Proses pengaruhi ataupun memberikan contoh

dari pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya menggapai tujuan organisasi. Seni pengaruhi serta memusatkan orang lain dengan metode kepatuhan, keyakinan, kehormatan, serta kerja sama yang bergairah dalam menggapai tujuan bersama.

2. Fungsi Kepemimpinan

Menurut Naim & Asma (2019: 98) Pemimpin memiliki fungsi yang sangat penting dalam sebuah organisasi, baik untuk keberadaan dan juga kemajuan organisasi tersebut. Pada dasarnya, fungsi kepemimpinan memiliki 2 aspek yaitu:

a. Fungsi Administratif

Yang dimaksud dengan fungsi Administratif adalah pengadaan formula kebijakan administrasi di dalam suatu organisasi dan menyediakan segala fasilitasnya.

b. Fungsi sebagai Top Manajemen

Fungsi sebagai Top Manajemen adalah fungsi pemimpin dalam aktivitas pembuatan Planning, Organizing, Staffing, Directing, Commanding, dan Controlling.

Sedangkan menurut Hadari Nawawi dalam Naim & Asma (2019: 98)

Beberapa fungsi kepemimpinan adalah:

a. Fungsi Instruktif

Pemimpin berperan sebagai komunikator yang menentukan apa (isi perintah), bagaimana (cara melakukan), bilamana (waktu pelaksanaan), dan di mana (tempat mengerjakan) agar keputusan dapat diwujudkan

secara efektif. Dengan kata lain, fungsi orang yang dipimpin hanyalah untuk melaksanakan perintah pemimpin.

b. Fungsi Konsultif

Pemimpin menggunakan fungsi konsultif sebagai cara berkomunikasi dua arah dalam upaya menetapkan sebuah keputusan yang membutuhkan pertimbangan dan konsultasi dari orang yang dipimpinnya.

c. Fungsi Partisipasi

Pemimpin bisa melibatkan anggotanya dalam proses pengambilan keputusan maupun dalam melaksanakannya.

d. Fungsi Delegasi

Pemimpin dapat melimpahkan wewenangnya kepada orang lain, misalnya membuat dan menetapkan keputusan. Fungsi delegasi adalah bentuk kepercayaan seorang pemimpin kepada seseorang yang diberikan pelimpahan wewenang untuk bertanggung jawab.

e. Fungsi Pengendalian

Pemimpin bisa melakukan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan, terhadap kegiatan para anggotanya.

3. Indikator Kepemimpinan

Indikator-indikator kepemimpinan menurut Kartono (2013: 189) diantaranya:

a. Kemampuan analitis

Kemampuan menganalisa situasi yang dihadapi secara teliti, matang, dan mantap, merupakan prasyarat untuk suksesnya kepemimpinan seseorang.

b. Ketrampilan berkomunikasi

Dalam memberikan perintah, petunjuk, pedoman, nasihat, seorang pemimpin harus menguasai teknik-teknik berkomunikasi.

c. Keberanian

Semakin tinggi kedudukan seseorang dalam organisasi ia perlu memiliki keberanian yang semakin besar dalam melaksanakan tugas.

d. Kemampuan mendengar

Bisa untuk mendengarkan pendapat dari bawahan sehingga bawahan tidak hanya diberi tugas saja akan tetapi dengarkanlah apa pendapat dari bawahannya

e. Ketegasan

Ketegasan dalam menghadapi bawahan dan menghadapi ketidakpastian sangat penting bagi seorang pemimpin.

Dari beberapa indikator diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan harus memperhitungkan perasaan para bawahannya dan memperhitungkan kepuasan kerja bawahan dalam menyelesaikan tugas yang dipercayakan bawahannya.

C. Kompensasi

Menurut Utama (2020: 101) Mengatur dan mengelola karyawan tidaklah mudah, setiap perusahaan memiliki manajemen kompensasi untuk meningkatkan motivasi kerja setiap karyawannya. Oleh karena itu, perlu adanya pengertian tentang kompensasi. Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Kompensasi juga merupakan salah satu cara yang paling efektif bagi departemen personalia guna meningkatkan prestasi kerja, motivasi serta kepuasan kerja karyawan.

Sedangkan menurut Siagian dalam Utama (2020: 102) mengemukakan bahwa jika pegawai diliputi oleh rasa tidak puas atas kompensasi yang diterimanya dampaknya bagi perusahaan atau organisasi akan sangat bersifat negatif. Artinya, apabila permasalahan kompensasi tidak dapat terselesaikan dengan baik maka dapat menurunkan kepuasan kerja karyawan.

Pada dasarnya manusia bekerja juga ingin memperoleh uang untuk memenuhi kebutuhan hidupnya maka dari itu manajemen kompensasi didalam suatu organisasi perusahaan sangat penting. Karyawan yang memiliki kemampuan yang kompeten dibidangnya tentu akan mendapatkan kompensasi yang sebanding dengan kinerja karyawan tersebut. Untuk itulah seorang karyawan mulai menghargai kerja keras dan semakin menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan dan karena itulah perusahaan memberikan penghargaan terhadap prestasi kerja karyawan yaitu dengan jalan memberikan kompensasi.

1. Pengertian Kompensasi

Menurut Utama (2020: 102) Kompensasi adalah hal yang diterima oleh karyawan, baik berupa uang maupun bukan uang sebagai balas jasa yang diberikan bagi karyawan (kontribusi karyawan) yang diberikannya untuk perusahaan.

Sedangkan menurut Hasibuan (2017: 119) Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Pembentukan sistem kompensasi yang efektif merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia karena membantu menarik dan mempertahankan pekerjaan-pekerjaan yang berbakat. Selain itu sistem kompensasi perusahaan memiliki dampak terhadap kinerja strategis.

2. Faktor Pemberian Kompensasi

Menurut Hasibuan (2012: 127) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi adalah sebagai berikut :

a. Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja

Jika pencarian kerja (penawaran) lebih banyak dari pada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit dari pada lowongan pekerjaan maka kompensasi relatif semakin besar.

b. Kemampuan dan Kesediaan Perusahaan

Bila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik, maka tingkat kompensasi akan semakin besar, tetapi sebaliknya jika kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.

c. Serikat Buruh / Organisasi karyawan

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh, maka tingkat kompensasi semakin besar, sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh, maka tingkat kompensasi relatif kecil.

d. Produktivitas Kerja Karyawan

Jika produktivitas kerja karyawan baik dan tinggi, maka kompensasi akan semakin besar, sebaliknya apabila produktivitas kerjanya buruk serta rendah kompensasinya kecil.

e. Pemerintah dengan Undang-Undang dan Kepres

Pemerintah dengan Undang-undang Kepres besarnya batas upah / balas jasa minimum. Penetapan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha jangan 24 sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan karena pemerintah berkewajiban untuk melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.

f. Biaya Hidup / Cost of Living

Bila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi / upah semakin tinggi. Tetapi sebaliknya karyawan yang biaya hidup di daerah itu rendah, maka tingkat kompensasi / upah relatif kecil.

g. Posisi Jabatan Karyawan

Karyawan yang mempunyai jabatan tinggi maka akan menerima gaji / kompensasi yang lebih besar. Sebaliknya karyawan yang jabatannya lebih rendah akan memperoleh gaji / kompensasi yang lebih kecil. Hal ini sangatlah wajar karena seseorang yang mendapatkan kewenangan dan tanggung jawab lebih besar harus mendapatkan gaji / kompensasi yang lebih besar pula.

h. Pendidikan dan Pengalaman Kerja

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji / balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan dan keterampilannya lebih baik. Sebaliknya karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat gaji / kompensasinya lebih kecil.

i. Kondisi Perekonomian Nasional

Bila kondisi perekonomian sedang maju maka tingkat upah / kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati full employment. Sebaliknya jika kondisi perekonomian kurang maju (depresi) maka tingkat upah, karena terdapat pengangguran (Disquieted unemployment).

j. Jenis dan Sifat Pekerjaan

Jika jenis dan sifat pekerjaan termasuk sulit / sukar dan mempunyai resiko (finansial, keselamatannya) besar, maka tingkat upah / balas jasanya semakin besar, karena meminta kecakapan serta keahlian untuk

mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaan relatif mudah dan risikonya (finansial, kecelakannya) kecil, maka tingkat upah / balas jasanya relatif rendah.

3. Jenis-jenis Kompensasi

Jenis-jenis kompensasi menurut Hasibuan (2017: 118) kompensasi dibagi menjadi dua macam yaitu :

Kompensasi langsung (direct compensation) berupa gaji, upah dan upah insentif; Kompensasi tidak langsung (indirect compensation atau employee welfare atau kesejahteraan karyawan).

a. Kompensasi Finansial :

- 1.) Gaji, adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti. Maksudnya, gaji akan tetap dibayarkan walaupun pekerja tersebut tidak masuk kerja.
- 2.) Upah, adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpedoman atas perjanjian yang disepakati membayarnya.
- 3.) Upah insentif, merupakan tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar. Upah insentif ini merupakan alat yang dipergunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi.

b. Kompensasi non Finansial:

Kompensasi yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha untuk meningkatkan

kesejahteraan mereka. Seperti tunjangan hari raya, uang pension, pakaian dinas, kafetaria, mushala, olahraga, dan darmawisata.

4. Indikator Kompensasi

Indikator dalam pemberian kompensasi untuk karyawan tentu berbeda-beda. Menurut Hasibuan (2017: 86) mengemukakan secara umum indikator kompensasi, yaitu :

- a. Gaji merupakan uang yang diberikan setiap bulan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusinya.
- b. Upah merupakan imbalan yang diberikan secara langsung kepada karyawan yang didasarkan pada jam kerja.
- c. Insentif merupakan imbalan finansial yang diberikan secara langsung kepada karyawan yang kinerjanya melebihi standar yang ditentukan.
- d. Tunjangan merupakan kompensasi yang diberikan kepada karyawan tertentu sebagai imbalan atas pengorbanannya.
- e. Fasilitas merupakan sarana penunjang yang diberikan oleh organisasi.

5. Tujuan Kompensasi

Menurut Hasibuan (2017: 121) tujuan pemberian kompensasi antara lain adalah:

- a. Ikatan kerja sama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerjasama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan harus membayar kompensasi.

b. Kepuasan kerja

Karyawan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya dengan pemberian kompensasi

c. Pengadaan efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan lebih mudah.

d. Motivasi

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

e. Stabilitas karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensinya yang kompetitif maka stabilitasnya karyawan lebih terjamin karena *turnover* yang relatif kecil.

f. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik.

g. Pengaruh serikat buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh Serikat Buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan konsentrasi pada pekerjaannya.

h. Pengaruh buruh

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum), maka intervensi pemerintah dapat dihindari

D. Motivasi Kerja

Pada dasarnya sebuah organisasi atau perusahaan bukan saja mengharapkan para karyawannya yang mampu, cakap dan terampil, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Oleh karena itu motivasi kerja sangat penting dan dibutuhkan untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi, sehingga tujuan daripada perusahaan dapat tercapai.

1. Pengertian Motivasi Kerja

Menurut Hasibuan (2017: 141) Motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal

Menurut Sutrisno (2012: 109) Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi seringkali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2017: 93) Motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dan motifnya.

Berdasarkan pengertian tentang motivasi diatas, disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah dorongan atau semangat yang timbul dalam diri seseorang atau karyawan untuk melakukan sesuatu atau bekerja, karena adanya rangsangan dari luar baik itu dari atasan serta adanya dasar untuk

memenuhi kebutuhan dan rasa puas, serta memenuhi tanggung jawab atas tugas-tugas yang diberikan dan dilakukan dalam organisasi.

2. Teori Motivasi

a. Teori Hirarki Kebutuhan Maslow

Teori motivasi Abraham Maslow menurut Mangkunegara (2017: 94) membagi kebutuhan manusia dalam lima tingkat, yaitu:

- 1) Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernafas, seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut juga sebagai kebutuhan yang paling besar.
- 2) Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup.
- 3) Kebutuhan untuk merasa memiliki, yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.
- 4) Kebutuhan akan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati, dan dihargai oleh orang lain.
- 5) Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

b. Teori David McClelland

Teori McClelland menurut Mangkunegara (2017: 325) mengatakan 3 poin, yaitu:

1) Motivasi berprestasi

Motivasi berprestasi tercermin pada orientasinya dalam mencapai tujuan organisasi. Seseorang yang mempunyai motivasi berprestasi, akan menyukai pekerjaan yang menantang.

2) Motivasi berkuasa

Orang-orang yang memiliki kebutuhan yang tinggi untuk berkuasa akan menaruh perhatian besar untuk dapat mempengaruhi dan mengendalikan orang lain dalam organisasi.

3) Motivasi berafiliasi

Motivasi berafiliasi tercermin pada keinginan seseorang untuk menciptakan, memelihara dan menghubungkan suasana kebatinan dan perasaan yang saling menyenangkan antar sesama manusia dalam organisasi.

3. Indikator Motivasi

Adapun indikator motivasi menurut Mangkunegara (2013: 111) meliputi:

a. Kerja keras

Yaitu melakukan kegiatan dengan segenap kemampuan yang dimiliki.

b. Orientasi masa depan

Yaitu menafsirkan yang akan terjadi ke depan dan rencana akan hal tersebut.

c. Usaha untuk maju

Yaitu melakukan kegiatan-kegiatan untuk memperoleh tujuan.

d. Rekan kerja yang dipilih

Yaitu memilih rekan kerja yang dapat diajak kerja sama untuk mencapai tujuan.

e. Tingkat cita-cita yang tinggi

Yaitu apa yang diinginkan yang mungkin dapat dicapai dengan usaha atau perjuangan.

f. Orientasi tugas/sasaran

Yaitu kepemimpinan yang ditunjukkan dengan focus kepada pekerjaan-pekerjaan serta tanggungjawab.

g. Ketekunan

Yaitu upaya berkesinambungan untuk mencapai tujuan tertentu tanpa mudah menyerah hingga meraih keberhasilan.

h. Pemanfaatan waktu

Yaitu keadaan dimana pekerja bisa melakukan segala hal yang diinginkan tanpa adanya paksaan.

E. Penelitian Terdahulu

Adapun penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian peneliti

diantaranya, yaitu :

Tabel 4
Penelitian Terdahulu

No	NAMA	JUDUL	METODE ANALISIS	HASIL PENELITIAN
1	Ndaru Prasastono Jurnal Ilmiah Dosen Program Diploma Kepariwisataan Universitas Stikubank Semarang Vol.11, No. 024 Oktober,2012 DOI : 10.30596/maneggio.v2i1.3404 ISBN : 9781626239777 ISSN : 26232634	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Hotel Muria Semarang	Analisis Regresi Linier Berganda	Variabel gaya kepemimpinan dan kompensasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap motivasi kerja adalah sebesar 85,0%, sedangkan sisanya sebesar 15,0% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini
2	Nizamil Fadly JURNAL PLANS Penelitian Ilmu Manajemen & Bisnis Vol.12, No.1 Mei,2017 DOI : 10.24114/plans.v12i1.9569	Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan	Analisis Regresi Linier Berganda	Kepemimpinan dan kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.

	ISSN : 1978-7057	Pada PT. Asuransi Parolamas Ccabang Pekanbaru		
3	Ahmad Agus Saikhoni, Sujiono, Purwanto Jurnal Ilmiah Universitas Muhammadiyah Ponorogo Vol. 2 Desember,2019 DOI : 10.24269/asset.v2i2.2385 ISSN : 2614-5502	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kedisiplinan, dan Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja	Analisis Regresi Linier Berganda	gaya kepemimpinan, kedisiplinan dan kompensasi memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja
4	Nasrudin Ayi Jurnal Diklat Keagamaan Vol. 2, No. 2 November,2016 DOI : 10.38075/tp.v14i1.48 ISSN : 20854005	Pengaruh Kompensasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Mmotivasi dan Kinerja Pegawai	Analisis Regresi Linier Berganda	Hasil analisis pengaruh melalui pengujian model struktural menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.
5	Anggun Parassuci Adely Jurnal Ilmiah Master of Management Studies Program, Graduate Program Universitas Galuh Ciamis	Pengaruh Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan ; Studi pada Bank BJB	Analisis Regresi Linier Berganda	kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan.

	Vol. 1, April,2017 DOI : 10.25157/jmr. v2i1.913 ISSN-P : 2580- 4138	Cabang Ciamis		
6	Angga Pratamaa, Rahmi Andini Syamsuddinb, Whina Ratnawatic, Faisald, Vidya Amalia Rismantye, Denok Sunarsi Turkish Journal of Computer and Mathematics Education Vol. 12, 05 April 2021 DOI : 10.17762/turco mat.v12i3.164 9 ISSN : 1309- 4653	<i>The Influence Of Transformation l Leadership, Job Satisfaction , Motivation And Compensati on On Mathematic s School TeacherPer formance</i>	Analisis Regresi Linier Berganda	<i>From the results of the analysis, a conclusion is obtainedThere is a positive influence between transformational leadership on job satisfaction.But it is not significant. There is a positive influence between compensation on job satisfaction. But notsignificant . There is a positive influence between work motivation and job satisfaction. But notsignificant . Simultaneously there is a positive and significant effect of transformational leadership,comp ensation and work motivation</i>

				<i>on job satisfaction</i>
7	Ari Setiyanto, Eko Pamuji Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen Universitas Dr. Soetomo Surabaya Vol. 10 25 Maret 2020 DOI : 10.25139/sng. v10i1.2409 ISSN : 2087- 4987	<i>The Influence Of Leadership Style, Team Cooperation, Communication, and Compensation Towards Working Motivation Of The Harbour Master Employees in Tanjung Perak Head Office</i>	Analisis Regresi Linier Berganda	<i>Leadership style (X1), teamwork (X2), communication (X3), and compensation (X4) simultaneously affect work motivation (Y) as evidenced by the results of the F test which shows the calculated F value is greater than the F table that is $63,387 > 2,438$ and the significance value is smaller than 0,05, which is 0,000.</i>
8	Wahyu Budi Priyanto Journal of Innovation in Business and Economics Vol. 07 Juli 2016 DOI : 10.22219/jibe. vol7.no2.105-114 ISSN : 2580-9431	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening	Analisis Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang menyatakan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi.
9	Imam Abrori, Nurul Hidayati Jurnal Ilmu Manajemen Advantage Vol. 4 24 April 2020	<i>Compensation, Work Discipline and Work Motivation Relationship to</i>	Analisis Regresi Linier Berganda	<i>work motivation variable shows different results from the other two variables. Based on the research results,</i>

	DOI : 10.30741/adv. v4i1.603 ISSN : 2598- 1072	<i>Employee Job Satisfaction</i>		<i>work motivation has no significant effect on employee job satisfaction. It is known that company management rarely takes approaches in order to motivate employees,</i>
10	Ismartaya, Meydia Jurnal Tabarru': Islamic Banking and Finance Universitas Djuanda Bogor Vol. 3 November 2020 DOI : 10.25299/jtb.2 020.vol3(2).57 17 ISSN : 2621- 6833	Pengaruh Kepemimpin an Islami, Kompensasi Finansial Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dosen Universitas Djuanda Bogor Provinsi Jawa Barat	Analisis Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi finansial tidak mempengaruhi motivasi kerja maupun kinerja dosen di Universitas Djuanda Bogor. Sedangkan kepemimpinan Islami secara signifikan mempengaruhi motivasi kerja maupun kinerja dosen, dan motivasi kerja secara signifikan mempengaruhi kinerja dosen

Sumber : data diolah,2021

F. Kerangka Pemikiran

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Adapun unsur manajemen sumber daya manusia yaitu manusia

yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan dengan demikian, manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan perusahaan tidak mungkin terwujud tanpa adanya peran aktif karyawan meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan begitu canggihnya.

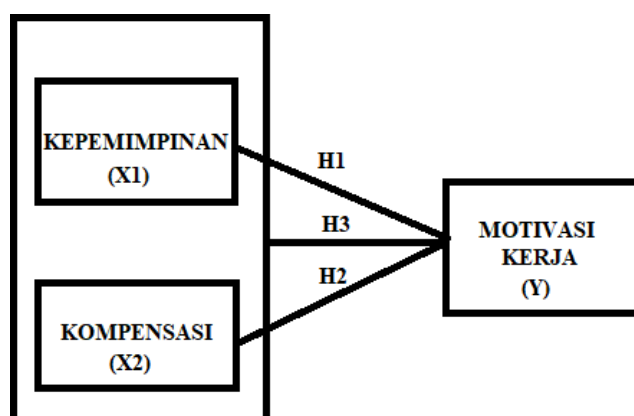
Menurut Wukir (2013:54) Arti penting kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Cara alamiah mempelajari kepemimpinan adalah melakukannya dalam kerja dengan praktik seperti pemagangan pada seorang seniman ahli, pengrajin, atau praktisi. Orang yang memandang kepemimpinan sebagai status dan hak untuk mendapatkan fasilitas, uang, barang, jelas akan menunjukkan praktek kepemimpinan yang tidak sama dengan orang yang mengartikan kepemimpinan sebagai pelayanan kesejahteraan orang yang dipimpinya.

Pada dasarnya manusia bekerja juga ingin memperoleh uang untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Untuk itulah seorang karyawan mulai menghargai kerja kerasnya dan menunjukkan loyalitas kerja terhadap perusahaan. Karena itulah perusahaan memberikan penghargaan terhadap prestasi kerja karyawan dengan memberikan kompensasi. Dimana menurut Menurut Hartatik (2014:242) kompensasi adalah bentuk penghargaan atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya, baik dalam

bentuk finansial maupun barang dan jasa pelayanan, agar karyawan merasa dihargai dalam bekerja.

Seorang karyawan yang memiliki tujuan tertentu dalam melakukan suatu pekerjaan, maka ia akan melakukan pekerjaan tersebut dengan antusias dan penuh semangat, termasuk dalam pencapaian cita-cita yang diinginkan. Motivasi dapat dikatakan sebagai pendukung suatu perbuatan, sehingga menyebabkan seseorang mempunyai kesiapan untuk melakukan serangkaian kegiatan.

Kerangka pemikiran dari masalah yang ada serta pemecahannya digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2

Kerangka Pemikiran

Dari kerangka pemikiran diatas dapat dijelaskan bahwa variabel Kepemimpinan (X1) dan Kompensasi (X2) sebagai variabel independen memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja (Y) sebagai variabel dependen. Ada beberapa cara untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan salah satunya dengan kepemimpinan sehingga kepemimpinan

(X) mampu mempengaruhi motivasi kerja karyawan (Y). Begitu juga dengan kompensasi (X2) dalam suatu organisasi baik standar yang memadai suatu perusahaan maka motivasi kerja karyawan akan lebih baik. Jika kepemimpinan yang diberikan sesuai harapan maka kepemimpinan akan mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan dan kompensasi (X2) mempunyai kualitas dan pengaruh yang mampu meningkatkan motivasi kerja (Y) karyawan. Hasil ini akan menjadi refleksi kepada perusahaan untuk mengetahui berkembang atau tidaknya organisasi sesuai dengan tuntutan yang dikehendaki.

G. Hipotesis Penelitian

H1 : Diduga terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan Gramedia Cibinong.

H2 : Diduga terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kompensasi terhadap motivasi kerja karyawan Gramedia Cibinong.

H3 : Diduga terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kepemimpinan dan kompensasi terhadap motivasi kerja karyawan Gramedia Cibinong.

Hipotesis merupakan jawaban sementara karena jawaban yang diberikan melalui hipotesis baru didasarkan teori, dan belum menggunakan fakta. Hipotesis memungkinkan kita menghubungkan teori dengan pengamatan, atau, pengamatan dengan teori.