

II. TINJAUAN PUSTAKA

A. MSDM (Manajemen Sumber Daya Manusia)

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Werther dan Davis (dalam Sutrisno 2013) sumber daya manusia adalah pegawai yang siap, mampu dan siaga dalam mencapai tujuan organisasi. Sebagaimana dikemukakan bahwa dimensi pokok sisi sumber daya adalah kontribusinya terhadap organisasi, sedangkan dimensi pokok manusia adalah perlakuan kontribusi terhadapnya yang pada gilirannya akan menentukan kualitas dan kapabilitas hidupnya.

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat, hal ini dikemukakan oleh Schuler, *et al* (dalam Sutrisno, 2013).

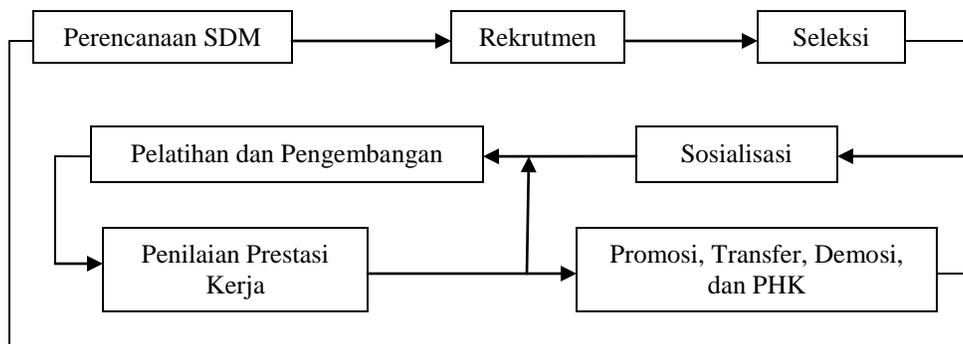
Jadi, MSDM dapat juga merupakan kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi. Walaupun objeknya sama-sama manusia, namun

pada hakikatnya ada perbedaan hakiki antara manajemen sumber daya manusia dengan manajemen tenaga kerja atau manajemen personalia.

2. Proses dan Fungsi MSDM

Menurut Hasibuan 2003 (dalam blog) fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan kompetensi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian. Berikut adalah gambar proses MSDM:

Gambar 2.1 Proses MSDM



a. Perencanaan

Perencanaan SDM (*human resources planing*) adalah perencanaan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompetensi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (organization chart). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

c. Pengarahan

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

d. Pengendalian

Pengendalian (controlling) adalah kegiatan pengendalian semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

e. Pengadaan

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

f. Pengembangan

Pengembangan (development) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

g. Kompensasi

Kompensasi (compensation) adalah pemberian balas jasa langsung (direct) dan tidak langsung (indirect), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

h. Pengintegrasian

Pengintegrasian (integration) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

i. Pemeliharaan

Pemeliharaan (maintenance) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan

yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

j. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

k. Pemberhentian

Pemberhentian (separation) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh Undang-undang No. 12 Tahun 1964.

Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia mungkin akan dijumpai ada beberapa perbedaan. Aspek lain dari manajemen sumber daya manusia adalah peranannya dalam pencapaian tujuan perusahaan secara terpadu. Manajemen sumber daya manusia tidak hanya memperhatikan kepentingan perusahaan, tetapi juga memperhatikan kebutuhan karyawan dan pemilik tuntutan masyarakat luas. Peranan manajemen sumber daya manusia adalah mempertemukan atau memadukan ketiga kepentingan tersebut yaitu perusahaan, karyawan dan masyarakat luas, menuju terciptanya efektifitas, efisiensi, produktifitas dan kinerja perusahaan.

B. Rekrutmen

1. Pengertian Rekrutmen

Rekrutmen menurut Siagian (2014) adalah Proses mencari, menemukan, dan menarik pelamar untuk dipekerjakan dalam suatu organisasi. Menurut Singodimedjo (dalam Sutrisno, 2013) rekrutmen merupakan proses mencari, mengadakan, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam suatu organisasi. Menurut Simamora (2006) rekrutmen adalah serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan untuk menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian. Aktivitas rekrutmen dimulai pada saat calon mulai dicari, dan berakhir pada saat lamaran mereka diserahkan. Sedangkan menurut Umar (2013) rekrutmen merupakan suatu kegiatan untuk mencari sebanyak-banyaknya calon tenaga kerja yang sesuai dengan lowongan yang tersedia.

Rekrutmen merupakan usaha yang dilakukan untuk memperoleh sumber daya manusia yang dibutuhkan dalam mengisi jabatan-jabatan tertentu yang masih kosong. Selain itu rekrutmen merupakan usaha-usaha mengatur komposisi sumber daya manusia secara seimbang sesuai dengan tuntutan melalui penyeleksian yang dilakukan. Proses rekrutmen sumber daya manusia tidak boleh diabaikan, hal ini disebabkan untuk menjaga supaya tidak terjadi ketidaksesuaian antara apa yang diinginkan dan apa yang di dapat. Artinya, organisasi tersebut tidak memperoleh karyawan yang tepat, dalam arti baik kualitas maupun kuantitasnya. Apabila tidak terjadi sesuai yang diharapkan oleh organisasi tersebut dapat dikatakan kemungkinan

aktivitas kerja kurang efektif dan efisien, maka organisasi tersebut akan mengalami kegagalan. Agar dapat memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas dan dengan jumlah yang sesuai dengan kebutuhan, dibutuhkan suatu metode rekrutmen yang dapat digunakan dalam proses penarikan dengan dilandasi suatu perencanaan yang benar-benar matang.

2. Tujuan Rekrutmen

Adapun tujuan umum rekrutmen adalah menyediakan calon pegawai yang memenuhi syarat bagi perusahaan. Tujuan yang lebih spesifik menurut Simamora (2006) memiliki beberapa tujuan, antara lain:

1. Untuk memikat sekumpulan besar pelamar kerja sehingga organisasi akan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melakukan pemilihan terhadap calon-calon pekerja yang dianggap memenuhi standar kualifikasi organisasi.
2. Tujuan pasca pengangkatan (*post-hiring goals*) adalah penghasilan karyawan-karyawan yang merupakan pelaksana-pelaksana yang baik dan akan tetap bersama dengan perusahaan sampai jangka waktu yang masuk akal.
3. Upaya-upaya perekrutan hendaknya mempunyai efek luberan (*spillover effects*) yakni citra umum organisasi haruslah menanjak, dan bahkan pelamar-pelamar yang gagal haruslah mempunyai kesan-kesan positif terhadap perusahaan.

3. Proses Rekrutmen

Proses rekrutmen menurut Simamora (2006) meliputi beberapa poin penting yaitu:

1. Penyusunan strategi untuk merekrut
Di dalam penyusunan strategi ini, departemen sumber daya manusia bertanggung jawab didalam menentukan kualifikasi-kualifikasi pekerjaan, bagaimana karyawan akan direkrut, di mana, dan kapan.
2. Pencarian pelamar-pelamar kerja
Setelah rencana dan strategi perekrutan disusun, aktivitas perekrutan sesungguhnya bisa berlangsung, melalui sumber-sumber perekrutan yang ada.

Banyak atau sedikitnya pelamar dipengaruhi oleh usaha dari pihak perekrut di dalam menginformasikan lowongan, salah satunya adanya ikatan kerjasama yang baik antara perusahaan dengan sumber-sumber perekrutan external seperti sekolah, universitas.

3. Penyisihan pelamar-pelamar yang tidak cocok / penyaringan
Setelah lamaran-lamaran diterima, haruslah disaring guna menyisihkan individu yang tidak memenuhi syarat berdasarkan kualifikasi-kualifikasi pekerjaan. Di dalam proses ini memerlukan perhatian besar khususnya untuk membendung diskualifikasi karena alasan yang tidak tepat, sehingga di dalam proses ini dibutuhkan kecermatan dari pihak penyaring.
4. Pembuatan kumpulan pelamar
Kelompok pelamar (*applicant pool*) terdiri atas individu-individu yang telah sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan oleh perekrut dan merupakan kandidat yang layak untuk posisi yang dibutuhkan.

4. Sumber Rekrutmen

Agar para pencari kerja baru dapat melaksanakan tugasnya dengan efisien, ekonomis, dan efektif, mereka perlu mengetahui dan mengenali berbagai sumber rekrutmen yang mungkin digarap, meskipun benar bahwa mungkin saja tidak semua sumber tersebut perlu selalu digarap. Berikut ini sumber-sumber dan metode rekrutmen menurut Siagian (2014) adalah:

- a. Sumber internal.

Sumber-sumber internal meliputi karyawan yang ada sekarang yang dapat dicalonkan untuk dipromosikan, dipindah tugaskan atau dirotasi tugasnya, serta mantan karyawan yang bisa dikaryakan dan dipanggil kembali. Adapun metode yang dapat digunakan adalah dengan menempelkan pemberitahuan pada papan pengumuman, pengumuman lisan, penelitian riwayat kerja karyawan (*personnel records*), penelitian daftar promosi berdasarkan kinerja,

melakukan pemeringkatan dari kegiatan penilaian, melakukan pengecekan daftar senioritas, dan melihat daftar yang dibuat menurut ketrampilan pada Sistem Informasi Sumber Daya Manusia perusahaan. Itu semua dapat dilakukan dengan membuat job posting dan daftar ketrampilan (*skill inventories*).

b. Sumber eksternal.

Sumber eksternal adalah sumber untuk mendapatkan karyawan tertentu. Sumber yang dapat dilakukan adalah dengan program referal karyawan, yaitu iklan secara lisan; di mana sejumlah pelamar mencalonkan diri dengan mendatangi langsung bagian rekrutmen di perusahaan tersebut; melalui perusahaan lain; melalui biro bantuan sementara; melalui asosiasi dan serikat dagang; sekolah, WNA (warga negara asing). Adapun metode yang dapat digunakan adalah melalui iklan radio dan televisi, iklan di koran dan jurnal perdagangan, *service listings*, akuisisi dan merger, *open house*, rekrutmen berdasarkan kontrak (*contract recruiting*), *Contingent Workforce Recruiting* (perekrutan tenaga kerja sementara).

Untuk mendukung suatu rekrutmen agar dapat berjalan dengan baik maka perlu adanya legalisasi hukum. Hal ini untuk memberikan jaminan perlindungan bagi perusahaan atau organisasi yang melakukan rekrutmen maupun bagi calon pelamar, khususnya berkaitan dengan asas keadilan. Oleh karena itu di Indonesia, masalah undang-undang ketenagakerjaan ini telah dibuat sebagai upaya untuk melindungi hak-hak dan kewajiban pekerja.

5. Kendala Rekrutmen

Menurut Siagian (2014) berbagai kendala yang dihadapi menurut berbagai penelitian dan pengalaman banyak orang dalam hal rekrutmen menunjukkan bahwa kendala yang biasa dihadapi itu dapat mengambil tiga bentuk, yaitu kendala yang bersumber dari organisasi yang bersangkutan sendiri, kebiasaan bersumber dari lingkungan di mana organisasi bergerak.

Lebih jelasnya, ketiga faktor tersebut dapat digambarkan pada tabel di bawah ini:

Tabel 2.1 Kendala Dalam Rekrutmen Menurut Sondang P. Siagian

Faktor Organisasional	Kebiasaan Pencari Tenaga Kerja	Kondisi Eksternal (Lingkungan)
Kebijaksanaan promosi dari dalam	Pada satuan kerja yang mengelola sumber daya manusia biasanya ada tenaga spesialis yang terdiri dari sekelompok orang yang tugasnya adalah melakukan rekrutmen.	Tingkat pengangguran
Kebijaksanaan tentang imbalan yang tergantung pada: <ul style="list-style-type: none"> - Kepentingan para anggota organisasi - Kemampuan organisasi yang bersangkutan - Keharusan menaati berbagai peraturan perundang-undangan - Pertimbangan lokasi 	Tenaga spesialis ini mempunyai dua segi: <ol style="list-style-type: none"> 1. Segi Positifnya, yaitu proses rekrutmen dapat berlangsung dengan cepat karena pengetahuan dan pengalamannya mengenai yang dibutuhkan. 	Kedudukan organisasi
Kebijaksanaan tentang status kepegawaian	<ol style="list-style-type: none"> 2. Segi negatifnya, yaitu kecenderungan untuk berbuat kesalahan dalam merekrut pegawai bila tidak berpengaruh pada organisasi dan juga sikap yang sering menganggap enteng terhadap usaha rekrutmen, khususnya berkaitan dengan persyaratan kuantitas pelamar. 	Langka atau tidaknya keahlian atau ketrampilan tertentu

Rencana sumber daya manusia		<ul style="list-style-type: none"> - Proyeksi angkatan kerja pada umumnya - Peraturan perundang-undangan ketenagakerjaan - Praktek rekrutmen oleh organisasi-organisasi lain - Tuntutan tugas yang kelak akan dikerjakan oleh para pekerja baru
-----------------------------	--	---

Sumber: Siagian (2014)

C. Dekrutmen

1. Pengertian Dekrutmen

Dekrutmen (pengurangan) adalah sebuah proses atau sejumlah teknik untuk mengurangi pemasokan tenaga kerja didalam organisasi. Menurut Ngadimin dan Wahyudin (2007) dekrutmen adalah melakukan tindakan pengurangan karyawan baik berupa pemberhentian, transfer kebawah, maupun pemecatan, dengan indikator adanya kegiatan pengurangan karyawan. Sedangkan dekrutmen dalam manajemen blog adalah mengurangi angkatan kerja suatu organisasi. Opsi-opsi dekrutmen terdiri dari pemecatan, PHK, transfer kebawah, pengurangan jam kerja, pensiun dini dan berbagi tugas. (Dikutip dari manajemen blog)

2. Yang Termasuk Dalam Dekrutmen di PT. Taspen (Persero)

a. Pemberhentian/PHK

Pemberhentian sinonim dengan *separation*, pemisahan atau pemutusan hubungan kerja (PHK). Pemberhentian karyawan dapat terjadi oleh berbagai sebab, misalnya:

- 1) Peraturan perundang-undangan yang berlaku
- 2) Keinginan perusahaan
- 3) Pensiun
- 4) Kontrak kerja telah berakhir
- 5) Kesehatan karyawan
- 6) Meninggal dunia, dan
- 7) Perusahaan dilikuidasi

b. Transfer ke bawah/Demosi

Demosi adalah penurunan pangkat/jabatan seorang karyawan yang dilakukan dalam suatu organisasi. Demosi merupakan hukuman terhadap karyawan yang tidak mampu mengerjakan tugas-tugasnya pada jabatan yang dipangkunya hingga jabatannya diturunkan.

Tujuan pelaksanaan demosi adalah untuk menghindari kerugian perusahaan, memberikan jabatan/posisi, gaji, status, yang tepat sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan.

c. Pensiun Dini

Pensiun dini adalah pensiun sebelum waktunya yang diajukan atas dasar kesukarelaan karyawan itu sendiri, biasanya perusahaan mengadakan program

pensiun dini guna mengoptimalkan sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Biasanya karyawan yang sudah tidak termotivasi untuk bekerja dan berumur diatas 40tahun yang mengajukan pensiun dini.

3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Dekrutmen

1. Kinerja pekerja yang memprihatinkan karena ketidakmampuan, kelalaian, perubahan persyaratan kerja atau tidak adanya perhatian terhadap kerja.
2. Pelanggaran peraturan perusahaan termasuk ketidakhadiran dan ketergantungan pada obat-obatan terlarang.
3. Kekerasan atau perkelahian di tempat kerja.
4. Pembangkang terhadap perintah.
5. Perilaku pribadi yang tidak dapat dibenarkan seperti pelecehan seks dan ketidakjujuran.

D. Pengembangan Karir

1. Pengertian Pengembangan Karir

Menurut Siagian (2014) pengembangan karir adalah seseorang pegawai ingin berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk waktu yang lama sampai usia pensiun. Menurut Ruky (dalam Sutrisno, 2013) kemajuan karir sering kali menjadi obsesi banyak orang yang bekerja dan sering kali lebih menjadi pikiran mereka dari pada pihak pimpinan perusahaan. Pengembangan karir juga sebenarnya menjadi tanggung jawab kedua belah pihak. Mereka yang mempunyai visi dan ambisi untuk

mengembangkan karir harus selalu mengambil inisiatif dan tindakan yang akan membantu mengembangkan karirnya.

Disimpulkan bahwa pengembangan karir merupakan suatu proses dalam peningkatan dan penambahan kemampuan seseorang karyawan yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan untuk mencapai sasaran dan tujuan karirnya. Pengembangan karir merupakan tanggung jawab suatu organisasi yang menyiapkan karyawannya dengan kualifikasi dan pengalaman tertentu, agar pada waktu yang dibutuhkan organisasi sudah memiliki karyawan dengan kualifikasi tertentu.

Jadi yang dilakukan karyawan adalah bekerja sebaik mungkin, mengikuti semua pelatihan yang diberikan, menunggu kesempatan kenaikan jabatan dan biasanya menurut saja menduduki jabatan yang ditawarkan oleh perusahaan.

2. Tujuan Pengembangan Karir

Berikut ini tujuan pengembangan karir menurut Siagian (2014) adalah:

1. Membantu memecahkan persoalan operasional.
2. Mempersiapkan pegawai untuk promosi.
3. Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara optimal.
4. Meningkatkan perkembangan pribadi pegawai.

Perkembangan karir seseorang pegawai sangat ditentukan oleh kinerjanya, meskipun didalam sebuah promosi menduduki suatu posisi tertentu ada yang mendasarkan pada siapa yang dikenal untuk memberikan umpan balik pegawai tentang prestasi kerjanya departemen SDM mengembangkan prosedur pekerjaan secara formal. Hal ini akan

memungkinkan pegawai tersebut untuk menyesuaikan prestasi kerjanya, kesempatan pengembangan karir guna memenuhi kebutuhan perusahaan diwaktu mendatang dan juga keinginan para pegawainya.

3. Faktor-Faktor Penentu Pengembangan Karir

Ahmad Tohardi (dalam Sutrisno, 2013), mengemukakan ada lima faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seorang pegawai diantaranya adalah :

1. Sikap atasan, rekan sejawat dan bawahan
Orang yang berprestasi dalam bekerja namun tidak disukai oleh orang disekelilingnya tempat ia bekerja, maka orang yang demikian tidak akan mendapat dukungan untuk meraih karir yang lebih baik. Untuk itu, bila ingin karir berjalan dengan mulus, seseorang harus menjaga diri, menjaga hubungan baik kepada semua orang yang ada dalam perusahaan tersebut. Baik hubungan baik dengan atasan, bawahan dan rekan-rekan sekerja.
2. Pengalaman
Pengalaman dalam konteks ini berkaitan dengan tingkat golongan (senioritas) seseorang pegawai, walaupun sampai sekarang masih banyak diperdebatkan. Namun beberapa pengamat menilai bahwa dalam mempromosikan para senior bukan hanya mempertimbangkan pengalaman saja tetapi semacam pemberian penghargaan terhadap pengabdian kepada perusahaan.
3. Pendidikan
Pendidikan merupakan syarat untuk duduk disebuah jabatan, maka dapat dikatakan bahwa pendidikan mempunyai kemulusan karir seseorang. Dengan melihat seseorang lebih objektif, bahwa semakin pendidikan seseorang akan semakin baik, atau dengan kata lain orang-orang yang pendidikan tinggi akan memiliki pemikiran yang lebih baik pula, walaupun dalam kenyataannya tidak selalu benar.
4. Prestasi
Prestasi dapat saja terjadi dari akumulasi pengalaman, pendidikan dan lingkungan kerja yang baik. Namun prestasi yang baik tentunya merupakan usaha yang kuat dari dalam diri seseorang, walaupun ada keterbatasan pendidikan, pengalaman dan dukungan rekan-rekan sekerja.

5. Nasib

Nasib turut menentukan, walaupun porsinya sangat kecil, bahkan para ahli mengatakan faktor nasib berpengaruh terhadap keberhasilan hanya 10% saja. Ada faktor nasib yang turut mempengaruhi harus kita yakini adanya, karena dalam kenyataannya ada yang berprestasi tetapi tidak pernah mendapat peluang untuk dipromosikan.

E. Kompensasi

1. Pengertian Kompensasi

Menurut Panggabean (dalam Torang, 2013) kompensasi dapat didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa dalam kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Hal ini dikemukakan oleh Handoko (dalam Notoatmodjo, 2009). Sedangkan menurut Murihot Tua E.H (dalam Sunyoto, 2012) kompensasi adalah keseluruhan balas jasa yang diterima oleh pegawai sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang atau lainnya yang dapat berupa gaji, upah, bonus, insentif, tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, uang makan, uang cuti, dan lain-lain. Pembayaran diatas ada yang dikaitkan langsung dengan kinerja seperti upah atau gaji, bonus dan komisi sehingga sering disebut kompensasi langsung dan ada yang tidak dikaitkan langsung dengan kinerja sebagai upaya meningkatkan ketenangan dan kepuasan kerja karyawan seperti tunjangan-tunjangan.

2. Fungsi Pemberian Kompensasi

Pemberian kompensasi mempunyai fungsi dan tujuan. Menurut Torang (2013), fungsi-fungsi pemberian kompensasi adalah:

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. 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 seorang karyawan mengandung implikasi bahwa organisasi akan menggunakan tenaga karyawan termaksud dengan seefisien dan seefektif mungkin. Sebab dengan cara demikian, organisasi yang bersangkutan akan memperoleh manfaat dan / 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 efisien dan efektif tersebut, maka dapat diharapkan bahwa dengan pemberian kompensasi tersebut secara langsung dapat membantu stabilitas organisasi, dan secara tidak langsung ikut andil dalam mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi secara keseluruhan.

3. Tujuan Kompensasi

Menurut Notoatmodjo (dalam Sutrisno, 2013) tujuan dari kebijakan pemberian kompensasi meliputi :

1. Menghargai prestasi karyawan
Dengan pemberian kompensasi yang memadai adalah suatu penghargaan organisasi terhadap prestasi kerja para karyawan.
2. Menjamin keadilan gaji karyawan
Dengan adanya sistem kompensasi yang baik akan menjamin terjadinya keadilan di antara karyawan dalam organisasi
3. Mempertahankan karyawan atau mengurangi turnover karyawan
Dengan sistem kompensasi yang baik, para karyawan akan lebih *survival* bekerja pada organisasi itu.
4. Memperoleh karyawan yang bermutu
Dengan sistem kompensasi yang baik akan menarik lebih banyak calon karyawan akan lebih banyak pula peluang untuk memilih karyawan yang terbaik.
5. Pengendalian biaya
Dengan sistem kompensasi yang baik, akan mengurangi seringnya melakukan rekrutmen, sebagai akibat semakin seringnya karyawan yang keluar mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan di tempat lain.
6. Memenuhi peraturan-peraturan
Sistem kompensasi yang baik merupakan tuntutan dari pemerintah.

4. Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Besarnya Kompensasi

Menurut Sutrisno (2013) penetapan kompensasi yang berdasarkan keinginan sepihak (perusahaan) saja tanpa didasari pada perhitungan-perhitungan yang rasional dan bisa dipertanggung jawabkan secara yuridis akan sulit diterapkan dalam jangka panjang. Karena itu ada anggapan bahwa besar kecilnya kompensasi selalu dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya:

1. Tingkat biaya hidup
Kompensasi yang diterima seorang karyawan baru mempunyai arti bila dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan fisik minimum (FKM).
2. Tingkat kompensasi yang berlaku di perusahaan lain
Bila tingkat kompensasi yang diberikan kepada karyawan lebih rendah dari yang dapat diberikan oleh perusahaan lain untuk pekerjaan yang sama, maka akan dapat menimbulkan rasa tidak puas dikalangan karyawan, yang dapat berakhir dengan banyaknya tenaga potensial meninggalkan perusahaan.
3. Tingkat kemampuan perusahaan
Perusahaan yang memiliki kemampuan tinggi akan membayar tingkat kompensasi yang tinggi pula bagi karyawannya begitupun sebaliknya.
4. Jenis pekerjaan dan besar kecilnya tanggung jawab
Jenis pekerjaan biasanya akan menentukan besar kecilnya tanggung jawab para karyawan.
5. Peraturan perundang undangan yang berlaku
Suatu perusahaan akan selalu terikat pada kebijaksanaan dan peraturan yang dikeluarkan oleh pemerintah, termasuk pula tingkat kompensasi yang diberikan kepada karyawan.
6. Peranan serikat buruh
Dalam masyarakat kita, keberadaan serikat pekerja yang ada dalam perusahaan-perusahaan dirasa penting.

F. Motivasi

1. Pengertian Motivasi

Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Setiap aktivitas yang dilakukan oleh seseorang pasti memiliki suatu faktor yang mendorong aktivitas tersebut. Wexley dan Yukl (dalam

Sutrisno, 2013) memberikan batasan mengenai motivasi sebagai *the process by which behavior is energized and directed*. Pengertian motivasi seperti dikemukakan oleh Wexley dan Yulk (dalam Sutrisno, 2013) adalah pemberian atau penimbulkan motif atau dapat pula diartikan sebagai hal atau keadaan menjadi motif atau dapat pula diartikan sebagai hal atau keadaan menjadi motif. Adapun Robbins (dalam Sutrisno, 2013) mengemukakan motivasi sebagai suatu kerelaan berusaha seoptimal mungkin dalam pencapaian tujuan organisasi yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha memuaskan beberapa kebutuhan individu. Sedangkan menurut Siagian (2014) mengatakan bahwa motif adalah keadaan kejiwaan yang mendorong, mengaktifkan, atau menggerakkan dan motif itulah yang mengarahkan dan menyalurkan perilaku, sikap, dan tindak tanduk seseorang yang selalu dikaitkan dengan pencapaian tujuan, baik tujuan organisasi maupun tujuan pribadi masing-masing anggota organisasi.

Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegritasi dengan segala daya upayanya mencapai kepuasan. Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan ketrampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Motivasi ini penting karena dengan motivasi diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Tingkah laku seseorang dipengaruhi serta dirangsang oleh keinginan, kebutuhan, tujuan dan keputusannya. Rangsangan timbul dari diri sendiri (internal) dan dari luar (eksternal). Rangsangan ini akan menciptakan motif dan motivasi yang

mendorong orang untuk bekerja (beraktivitas) untuk memperoleh kebutuhan dan kepuasan hasil kerjanya.

Berdasarkan berbagai definisi di atas dapat disimpulkan bahwa; (1) Motivasi kerja merupakan bagian yang urgen dalam suatu organisasi yang berfungsi sebagai alat untuk pencapaian tujuan atau sasaran yang ingin dicapai, (2) Motivasi kerja mengandung dua tujuan utama dalam diri individu yaitu untuk memenuhi kebutuhan atau keinginan pribadi dan tujuan organisasi, dan (3) Motivasi kerja yang diberikan kepada seseorang hanya efektif manakala di dalam diri seseorang itu memiliki kepercayaan atau keyakinan untuk maju dan berhasil dalam organisasi.

2. Teori-Teori Motivasi

Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

Teori kepuasan motivasi yang dikembangkan oleh Abraham Maslow (dalam Siagian, 2014) seorang pelopor teori motivasi dari Brandeis University. Maslow mengemukakan mengenai teori hierarki kebutuhan manusia yang banyak menjadi titik acuan oleh sebagian besar para sarjana untuk memahami motivasi.

Teori ini didasarkan atas tiga asumsi pokok, yakni:

1. *"People are wanting animals. Their desires are never completely satisfied. As soon as one of his need is satisfied, another appears in its place. This process is unending. It continues from birth to death"* (Manusia adalah makhluk yang selalu berkeinginan, dan keinginan mereka tidak pernah terpenuhi secara sempurna. Setelah satu keinginan terpenuhi langsung

muncul keinginan lain. Proses ini tidak pernah berakhir. Proses ini berlangsung dari lahir hingga mati).

2. "*A satisfied need is not a motivator of human behavior*" (kebutuhan atau keinginan yang sudah terpenuhi tidak lagi menjadi pendorong bagi perilaku manusia).
3. "*Human needs are arranged in a hierarchy of importance*" (kebutuhan manusia tersusun menurut hierarki tingkat pentingnya kebutuhan).

Kebutuhan-kebutuhan manusia yang telah diidentifikasi oleh Maslow yaitu:

1. Kebutuhan fisiologis (*physiological*)
Kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernapas, seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar.
2. Kebutuhan rasa aman (*safety*)
Kebutuhan akan perlindungan diri dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup.
3. Kebutuhan hubungan sosial (*affiliation*)
Kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.
4. Kebutuhan pengakuan (*esteem*)
Kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.
5. Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization*)
Kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide, gagasan dan kritik terhadap sesuatu.

Teori Motivasi Alderfer (Alderfer's ERG Theory)

Menurut Clayton P. Alderfer (dalam Sutrisno, 2013) dengan teori ERG (*Existence, Relatedness, Growth*) memberikan perluasan lebih lanjut dari teori Maslow. Alderfer merumuskan suatu model penggolongan kebutuhan segaris dengan bukti-bukti empiris.

Menurut Alderfer ada tiga kelompok inti dari kebutuhan-kebutuhan, yakni:

1. Kebutuhan akan keberadaan (*Existence Need*),
adalah suatu kebutuhan akan tetap bisa hidup. Kebutuhan ini sama artinya dengan kebutuhan fisik atau fisiologis Maslow.
2. Kebutuhan berhubungan (*Relatedness Need*),
adalah suatu kebutuhan untuk menjalin hubungan sesamanya, melakukan hubungan sosial dan bekerjasama dengan orang lain. Kebutuhan ini sama halnya dengan kebutuhan sosial dan Maslow.
3. Kebutuhan untuk berkembang (*Growth Need*).
adalah suatu kebutuhan yang berhubungan dengan keinginan intrinsik dari seseorang untuk mengembangkan dirinya. Hubungan ini searti dengan kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri dari Maslow.

Teori Tiga Kebutuhan McClland

McClland memberikan teori yang dikenal dengan "*McClland Achievement Motivation Theory*" atau Teori Tiga Kebutuhan. McClland (dalam Sutrisno, 2013) menyatakan bahwa pemahaman tentang motivasi akan semakin mendalam apabila didasari bahwa setiap orang mempunyai tiga kebutuhan, yaitu:

1. "*Need for achievement (n Ach)*" yaitu bahwa setiap orang ingin dipandang sebagai orang yang berhasil dalam hidupnya. Bagi seseorang yang memiliki *n Ach* yang besar maka akan berusaha berbuat sesuatu yang lebih baik dibandingkan dengan orang lain.

2. "*Need for Power (n Po)*" yaitu kebutuhan akan kekuasaan yang menampakkan diri pada keinginan untuk mempunyai pengaruh terhadap orang lain. Seseorang dengan *n Po* yang besar biasanya mempunyai kondisi persaingan dan orientasi status serta memberikan perhatian pada hal-hal yang memungkinkan untuk memperbesar pengaruhnya.
3. "*Need for Affiliation (n Aff)*" kebutuhan afiliasi merupakan kebutuhan nyata bagi manusia sebagai makhluk sosial terlepas dan kedudukan, jabatan, dan pekerjaan.

3. Hal-Hal Yang Perlu Diperhatikan Dalam Pemberian Motivasi

Pemberian motivasi kepada karyawan merupakan kewajiban para pimpinan, agar para karyawan tersebut dapat lebih meningkatkan volume atau mutu pekerjaan yang menjadi tanggung jawab. Untuk itu, seorang pemimpin perlu memperhatikan hal-hal berikut agar pemberian motivasi dapat berhasil seperti yang diharapkan, yaitu:

- a. Memahami perilaku bawahan
Pemimpin harus dapat memahami perilaku bawahan, artinya seorang pimpinan dalam tugas keseluruhan hendaknya dapat merhatikan, mengamati perilaku para bawahan masing-masing.
- b. Harus berbuat dan berperilaku realistis
Seorang pemimpin mengetahui bahwa kemampuan para bawah-bawahan tidak sama, sehingga dapat memberikan tugas yang kira-kira sama dengan kemampuan mereka masing-masing.
- c. Tingkat kebutuhan setiap orang berbeda
Tingkat kebutuhan setiap orang tidak sama disebabkan karena adanya kecendrungan, keinginan, perasaan, dan harapan yang berbeda antara satu orang dengan orang lain pada waktu yang sama.
- d. Mampu menggunakan keahlian
Seorang pemimpin yang dikehendaki dapat menjadi pelopor dalam setiap hal. Untuk itu mereka dituntut dapat menggunakan keahliannya:

- 1) Menciptkan iklim kerja yang menyenangkan.
 - 2) Memberikan penghargaan dan pujian bagi yang berprestasi dan membimbing yang belum berprestasi.
 - 3) Memberi tugas sesuai dengan kemampuan para bawahan.
 - 4) Memberi umpan balik tentang hasil pekerjaan.
 - 5) Memberi kesempatan kepada bawahan untuk maju dan berkreaitivitas.
- e. Pemberian motivasi harus mengacu kepada orang
Pemberian motivasi adalah untuk orang atau karyawan secara pribadi dan bukan pimpinan sendiri.
- f. Harus dapat memberikan keteladanan
Keteladanan merupakan guru yang terbaik, tidak guna seribu kata bila perbuatan seseorang tidak menggambarkan perbuatannya. Keteladanan merupakan contoh nyata yang dapat dilihat, disaksikan, oleh seorang bawahan.

4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Menurut Torang (2013) proses psikologi dalam diri seseorang, motivasi memiliki beberapa faktor, yaitu:

- a. Faktor Internal
Faktor internal yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi kepada seseorang, antara lain:
 1. Keinginan untuk dapat hidup
 2. Keinginan untuk dapat memiliki
 3. Keinginan untuk dapat memperoleh penghargaan
 4. Keinginan untuk dapat memperoleh pengakuan
 5. Keinginan untuk berkuasa
- b. Faktor Eksternal
Faktor eksternal juga tidak kalah perannya dalam melemahkan motivasi kerja seseorang, antara lain:
 1. Kondisi lingkungan kerja
 2. Kompensasi yang memadai
 3. *Supervise* yang baik
 4. Adanya jaminan pekerjaan
 5. Status dan tanggung jawab
 6. Peraturan yang fleksibel

F. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu mempunyai peran penting terhadap penelitian ilmiah yang akan dilakukan. Penelitian terdahulu dapat dijadikan sebagai bahan acuan dalam penelitian. Tabel 2.2 akan menjelaskan secara sistematis, penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan.

Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Judul	Alat Analisis	Hasil
1.	Andri Tanjung (Skripsi Universitas Widyatama, 2005)	Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Bagian Personalia PT. Agronesia Divisi Industri Makanan dan Minuman Bandung	Analisa Korelasi Rank Spearman dan Analisa Koefisien Determinasi	Hasil dari penelitian yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa antara kompensasi dengan motivasi kerja karyawan mempunyai hubungan dan pengaruh.
2.	Puji Isyanto, Sungkono, dan Cynthia Desriani (Jurnal Manajemen, 2013)	Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada PT. Excel Utama Indonesia Karawang	Analisis Korelasi	Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT. Excel Utama Indonesia Karawang, dengan koefisien determinan sebesar 49% yang artinya pengaruh perkembangan karir terhadap motivasi kerja karyawan adalah 49 persen sedangkan sisanya 51 persen dipengaruhi oleh faktor lain lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.
3.	Ellyta Yullyanti (Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi, 2009)	Analisis Proses Rekrutmen dan Seleksi pada Kinerja Pegawai	Analisis Konfirmasi Faktor dan Pengukuran Model	Pertama ditemukan bahwa seleksi signifikan dipengaruhi oleh rekrutmen yang mencakup perencanaan dan waktu pelaksanaan rekrutmen. Kedua, ditemukan bahwa kinerja dipengaruhi secara signifikan oleh seleksi

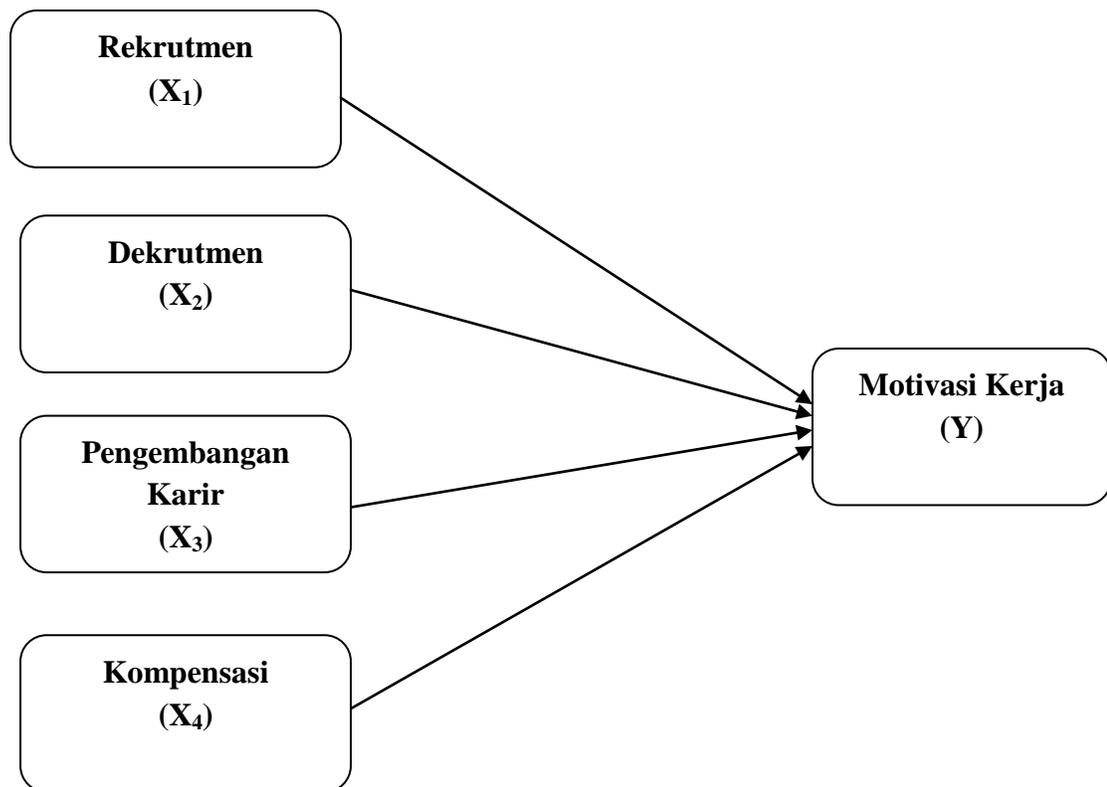
				yang tercermin dari prosedur seleksi, peserta seleksi, dan pelaku seleksi. Ketiga, rekrutmen memengaruhi secara tidak langsung terhadap kinerja melalui proses seleksi.
4.	Ngadimin dan M. Wahyuddin (Jurnal Manajemen, 2007)	Rekrutmen, Dekruitmen, Pengembangan Karir, dan Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja di PT. Delta Marlin Dunia Textil Karanganyar	Model analisis Regresi Logistik dan Uji Ketepatan Model Regresi	Berdasarkan hasil analisis regresi binary logistic diperoleh kesimpulan bahwa variabel independen yang terdiri dari rekrutmen, dekrutmen, pengembangan karir, dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Semua variabel signifikan terhadap motivasi kerja. Dari hasil uji ekspektasi B diketahui bahwa kontribusi yang diberikan variabel dekrutmen terhadap motivasi kerja yang paling besar dibandingkan variabel rekrutmen, pengembangan karir, dan kompensasi.

Sumber: Berbagai Jurnal Skripsi dan Thesis, data diolah 2014

G. Kerangka Berfikir

Motivasi merupakan masalah kompleks dalam organisasi, karena kebutuhan dan keinginan setiap anggota organisasi berbeda satu dengan yang lainnya. Hal ini berbeda karena setiap anggota suatu organisasi adalah unik secara biologis maupun psikologis, dan berkembang atas dasar proses belajar yang berbeda pula. Manfaat motivasi yang utama adalah menciptakan semangat dalam bekerja, sehingga produktivitas kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja

dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Dalam penelitian ini, beberapa faktor yang mempengaruhinya dalam memotivasi kerja yaitu variabel rekrutmen, dekrutmen, pengembangan karir dan kompensasi. Dari keempat faktor tersebut akan diukur satu persatu variabel X apakah berpengaruh atau tidak berpengaruh terhadap variabel Y di PT.Taspen (Persero) Cabang Bandar Lampung. Adapun dari penjelasan deskriptif di atas maka dapat digambarkan kerangka pemikiran sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Berfikir

H. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara atas perumusan masalah yang diajukan. Berdasarkan perumusan masalah yang ada, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Ha : Ada pengaruh signifikan antara rekrutmen terhadap motivasi kerja.
Ho : Tidak ada pengaruh signifikan antara rekrutmen terhadap motivasi kerja.
2. Ha : Ada pengaruh signifikan antara dekrutmen terhadap motivasi kerja.
Ho: Tidak ada pengaruh signifikan antara dekrutmen terhadap motivasi kerja.
3. Ha : Ada pengaruh signifikan antara pengembangan karir terhadap motivasi kerja.
Ho : Tidak ada pengaruh signifikan antara pengembangan karir terhadap motivasi kerja.
4. Ha : Ada pengaruh signifikan antara kompensasi terhadap motivasi kerja.
Ho : Tidak ada pengaruh signifikan antara kompensasi terhadap motivasi kerja.
5. Ha : Ada pengaruh signifikan antara rekrutmen, dekrutmen, pengembangan karir, dan kompensasi terhadap motivasi kerja.
Ho: Tidak ada pengaruh signifikan antara rekrutmen, dekrutmen, pengembangan karir, dan kompensasi terhadap motivasi kerja.