

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Dalam menyusun penelitian ini, peneliti juga mempelajari penelitian yang dilakukan sebelumnya:

1. Windy Aprilia Murty (2012)

Penelitian ini dilakukan pada tahun 2012 dengan judul Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi (Studi Kasus Pada Perusahaan Manufaktur Di Surabaya). Pengujian hipotesis yang dilakukan adalah dengan menggunakan SPSS 13 dan alat ujinya berupa regresi linier berganda, sehingga dapat diketahui pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen. Penelitian ini menggunakan kuesioner yang disebar ke responden berjumlah 35 buah, namun hanya 32 kuesioner yang dapat dilakukan pengujian lebih lanjut.

Hasil pengujian hipotesis pertama pada penelitian ini yaitu kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian hipotesis kedua yaitu motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian hipotesis ketiga yaitu komitmen organisasional berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Persamaan penelitian:

- a. Pengumpulan data yang digunakan adalah pengumpulan data primer yaitu kuesioner
- b. Variabel yang digunakan adalah kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan bagian akuntansi

Perbedaan penelitian:

- a. Penelitian terdahulu menggunakan variabel komitmen organisasional, sedangkan penelitian sekarang menggunakan variabel pelatihan
- b. Bidang usaha yang diteliti pada penelitian terdahulu adalah Perusahaan Manufaktur di Surabaya, sedangkan penelitian sekarang adalah Hotel Bintang Empat di Surabaya

2. Lukmanul Hakim (2011)

Penelitian ini dilakukan pada tahun 2011 dengan judul Pengaruh Pelatihan terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Administrasi pada Program Pascasarjana Universitas Sriwijaya Palembang. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap efektivitas kerja pegawai administrasi pada program pascasarjana Universitas Sriwijaya Palembang.

Sampel penelitian sebanyak 26 orang pegawai administrasi tersebut yang diambil dengan metode sensus. Pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara. Hasil

menunjukkan bahwa kurangnya keterampilan pegawai administrasi dan kurangnya kualitas pegawai administrasi.

Persamaan penelitian:

- a. Metode pengambilan data menggunakan metode sensus
- b. Variabel yang digunakan yaitu pelatihan

Perbedaan penelitian:

Jenis penelitian terdahulu adalah kualitatif dan penelitian sekarang adalah kuantitatif.

3. Zubir Syahputra, Amri, Saiful Bahri (2012)

Penelitian ini dilakukan pada tahun 2012 dengan judul Pengaruh Pengawasan, Disiplin Kerja dan Kompensasi terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Dinas Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Aceh Provinsi Aceh. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pengawasan, disiplin kerja dan kompensasi secara simultan terhadap efektivitas kerja pegawai DPKKA Provinsi Aceh.

Penarikan sampel ini dilakukan dengan metode Cluster Random Sampling terhadap 100 orang responden. Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa pengawasan, disiplin kerja dan kompensasi baik secara simultan maupun secara parsial berpengaruh signifikan terhadap efektivitas kerja pegawai Dinas Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Aceh.

Persamaan penelitian:

- a. Variabel yang digunakan yaitu kompensasi
- b. Pengumpulan data yang digunakan adalah pengumpulan data primer yaitu kuesioner
- c. Penelitian dianalisis dengan menggunakan alat ukur regresi linear berganda

Perbedaan penelitian:

- a. Pada penelitian terdahulu menggunakan variabel pengawasan dan disiplin kerja sebagai variabel independen sedangkan penelitian ini menggunakan motivasi dan pelatihan sebagai variabel independen.
- b. Metode pengambilan data pada penelitian terdahulu menggunakan metode *Cluster Random Sampling* sedangkan penelitian sekarang menggunakan metode sensus.

2.2 Landasan Teori

2.2.1. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi (Wibowo 2007:7). Dengan demikian, kinerja adalah tentang melakukan

pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang *apa* yang dikerjakan dan *bagaimana* cara mengerjakannya.

Wilson (2012:230) berpendapat bahwa kinerja merupakan variabel tidak bebas (*dependent variable*) yang dipengaruhi oleh banyak faktor yang mempunyai arti dalam penyampaian tujuan organisasional. Artinya, kesalahan dalam pengelolaan pada variabel bebas (*independent variable*) akan berakibat pada kinerja, baik secara negatif maupun positif.

Kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Berdasarkan definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja seseorang secara keseluruhan dalam menjalankan tugas dan kewajibannya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

2.2.2. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Penilaian dapat dilakukan dengan membandingkan hasil kerja yang dicapai karyawan dengan standar pekerjaan. Bila hasil kerja yang diperoleh sampai atau melebihi standar pekerjaan dapat dikatakan kinerja seorang karyawan termasuk pada kategori baik. Demikian sebaliknya, seorang karyawan yang hasil pekerjaannya tidak mencapai standar

pekerjaan termasuk pada kinerja yang tidak baik atau berkinerja rendah (Wilson, 2012:231).

Untuk memudahkan penilaian kinerja karyawan, standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas. Suatu pekerjaan dapat diukur melalui:

1. Jumlah pekerjaan
2. Kualitas pekerjaan
3. Ketepatan waktu
4. Kehadiran
5. Kemampuan kerjasama

2.2.3. Tujuan Penelitian Kinerja

Bagi suatu perusahaan, penilaian kinerja memiliki berbagai manfaat antara lain, evaluasi antar individu dalam organisasi, pengembangan dalam diri setiap individu, pemeliharaan sistem dan dokumentasi (Wilson, 2012:232).

1. Evaluasi antar individu dalam organisasi

Tujuan ini dapat memberi manfaat dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi. Kepentingan lain atas tujuan ini adalah sebagai dasar dalam memutuskan pemindahan pekerjaan pada posisi yang tepat, promosi pekerjaan, mutasi atau demosi sampai tindakan pemberhentian.

2. Pengembangan diri setiap individu dalam organisasi

Penilaian kinerja pada tujuan ini bermanfaat untuk pengembangan karyawan.

Setiap individu dalam organisasi dinilai kinerjanya, bagi karyawan yang memiliki kinerja rendah perlu dilakukan pengembangan baik melalui pendidikan maupun pelatihan.

3. Pemeliharaan sistem

Tujuan pemeliharaan sistem akan memberi beberapa manfaat antara lain, pengembangan perusahaan dari individu, evaluasi pencapaian tujuan oleh individu atau tim, perencanaan sumber daya manusia, penentuan dan identifikasi kebutuhan pengembangan organisasi dan audit atas sistem sumber daya manusia.

4. Dokumentasi

Manfaat penilaian kinerja disini berkaitan dengan keputusan-keputusan manajemen sumber daya manusia, pemenuhan secara legal manajemen sumber daya manusia dan sebagai kriteria untuk pengujian validitas.

2.2.4. Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan kontra prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja. Kompensasi merupakan jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya. Wibowo (2007:348) mendefinisikan kompensasi sebagai apa yang diterima pekerja sebagai tukaran atas kontribusinya kepada organisasi.

Wilson (2012:254) menyatakan kompensasi merupakan salah satu faktor penting dan menjadi perhatian pada banyak organisasi dalam mempertahankan dan menarik sumber daya manusia yang berkualitas. Mereka menyumbangkan apa yang menurut mereka berharga, baik tenaga maupun pengetahuan yang dimiliki.

Kompensasi merupakan biaya yang paling penting di kebanyakan perusahaan. Di perusahaan manufaktur biaya itu bisa mencapai 60 persen dari biaya total, bahkan di perusahaan jasa biaya itu bisa mendekati 80 persen (Kaswan, 2012:146). Berdasarkan definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diberikan oleh perusahaan kepada pekerja sebagai bentuk balas jasa baik dalam bentuk langsung berupa uang maupun tidak langsung dari suatu perusahaan atau organisasi.

2.2.5. Pengelompokkan Kompensasi

Menurut Wilson (2012:255) kompensasi dapat diterima dalam bentuk financial dengan sistem pembayaran secara langsung (*direct payment*) yang berupa gaji pokok (*base payment*): upah, gaji, dan kompensasi variabel: insentif dan bonus. Menurut Schuler dan Jackson (1999), kompensasi langsung adalah berupa perlindungan umum (jaminan social, pengangguran dan cacat), perlindungan pribadi (berupa pension, tabungan, pesangon tambahan dan asuransi), bayaran tidak masuk kantor (berupa pelatihan, cuti kerja, sakit, liburan, acara pribadi, masa istirahat, hari libur nasional), dan tunjangan siklus hidup (berupa bantuan hukum, perawatan orang tua, perawatan anak, program kesehatan, konseling, penghasilan dan biaya pindah).

Kompensasi langsung dapat berupa gaji pokok (termasuk pembayaran aplusan dan premi), dan pembayaran berdasarkan kinerja (berupa saham, bonus, pembayaran tunjangan dan pembayaran insentif).

2.2.6. Tujuan Manajemen Kompensasi

Tujuan manajemen kompensasi adalah sebagai berikut (Wibowo, 2007:350):

1. Memperoleh personel berkualitas

Kompensasi perlu ditetapkan cukup tinggi untuk mampu menarik pelamar. Tingkat pembayaran harus tanggap terhadap permintaan dan penawaran tenaga kerja di pasar kerja karena harus bersaing untuk mendapatkan tenaga kerja.

2. Mempertahankan karyawan yang ada

Pekerja dapat keluar apabila tingkat kompensasi tidak kompetitif terhadap organisasi lain, dengan akibat perputaran tenaga kerja tinggi. Dengan demikian, perlu dipertimbangkan mana yang lebih baik dan menguntungkan antara meningkatkan kompensasi dengan mencari pekerja baru dengan konsekuensi harus melatih kembali pekerja baru.

3. Memastikan keadilan

Keadilan internal memerlukan bahwa pembayaran dihubungkan dengan nilai relatif pekerjaan sehingga pekerjaan yang sama mendapatkan pembayaran sama.

4. Menghargai perilaku yang diinginkan

Pembayaran harus memperkuat perilaku yang diinginkan dan bertindak sebagai insentif untuk perilaku di masa depan.

5. Mengawasi biaya

Sistem kompensasi yang rasional membantu organisasi memelihara dan mempertahankan pekerja pada biaya yang wajar. Tanpa manajemen yang efektif, pekerja dapat dibayar terlalu tinggi atau terlalu rendah.

6. Mematuhi peraturan

Sistem upah dan gaji yang baik mempertimbangkan tantangan legal yang dikeluarkan pemerintah dan memastikan pemenuhan kerja.

7. Memfasilitasi saling pengertian

Sistem manajemen kompensasi harus mudah dipahami oleh spesialis sumber daya manusia, manajer operasi dan pekerja. Dengan demikian, terbuka saling pengertian dan menghindari kesalahan persepsi.

8. Efisiensi administrative selanjutnya

Program upah dan gaji harus dapat dirancang dapat dikelola secara efisien, meskipun tujuan ini merupakan pertimbangan sekunder.

2.2.7. Pengertian Motivasi

Terdapat banyak pengertian tentang motivasi (Wibowo, 2007:378), diantaranya adalah:

Robert Heller (1998:6) yang menyatakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk bertindak. Ada pendapat bahwa motivasi harus diinjeksi dari luar, tetapi

sekarang semakin dipahami bahwa setiap orang termotivasi oleh beberapa kekuatan yang berbeda. Di pekerjaan kita perlu memengaruhi bawahan untuk menyelaraskan motivasinya dengan kebutuhan organisasi.

Motivasi merupakan proses psikologis yang membangkitkan dan mengarahkan perilaku pada pencapaian tujuan atau *goal-directed behavior* (Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, 2001:205). Manajer perlu memahami proses psikologis ini apabila mereka ingin berhasil membina pekerja menuju pada penyelesaian sasaran organisasi. Stephen P. Robbins (2003:156) menyatakan motivasi sebagai proses yang menyebabkan intensitas (*intensity*), arah (*direction*), dan usaha terus-menerus (*persistence*) individu menuju pencapaian tujuan.

Jerald Greenberg dan Robert A. Baron (2003:190) berpendapat bahwa motivasi merupakan serangkaian proses yang membangkitkan (*arouse*), mengarahkan (*direct*) dan menjaga (*maintain*) perilaku manusia menuju pada pencapaian tujuan. Dari pendapat-pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan dorongan kepada pekerja untuk membangkitkan gairah dalam melakukan suatu usaha untuk memberikan kontribusi penuh untuk keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan.

2.2.8. Teori Motivasi Terkait dengan Kinerja

Teori Expectancy yang di ungkapkan oleh Greenberg (1999) dalam Windy (2012) memandang motivasi sebagai akibat dari tiga tipe keyakinan yang dimiliki

individu, terdiri dari ekspektasi berupa keyakinan bahwa usaha seseorang akan mempengaruhi performance. Performance akan menuju pada instrumentality, yaitu berupa keyakinan bahwa kinerja seseorang yang bagus akan diberikan balas jasa yang setimpal. Individu akan menilai reward secara eksplisit maupun tersirat yang akan membentuk suatu persepsi atas reward itu sendiri.

Robert Kreitner dan Angelo Kinicki (2003:202) dalam Wibowo (2007:391) membahas bahwa motivasi dapat diperoleh melalui:

1. *Needs* (Kebutuhan)

Kebutuhan menunjukkan adanya kekurangan fisiologis atau psikologis yang menimbulkan perilaku. Teori motivasi berdasarkan hierarki kebutuhan dikemukakan Abraham Maslow yang menyatakan bahwa kebutuhan manusia berjenjang dari *physiological*, *safety*, *social*, *esteem* dan *self-actualization*.

2. *Job Design* (Desain Pekerjaan)

Job Design adalah mengubah konten dan/atau proses pekerjaan spesifik untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja. Metode yang digunakan untuk desain kerja adalah *scientific management* (manajemen saintifik), *job enlargement* (perluasan kerja), *job rotation* (rotasi kerja) dan *job enrichment* (pengkayaan kerja).

3. *Satisfaction* (Kepuasan)

Motivasi kerja individual berhubungan dengan kepuasan kerja. Kepuasan kerja adalah respons bersifat memengaruhi terhadap berbagai segi pekerjaan

seseorang. Definisi ini mengandung pengertian bahwa kepuasan kerja bukanlah konsep kesatuan. Orang yang relatif puas dengan satu aspek pekerjaannya dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya. Karena terdapat hubungan dinamis antara motivasi dengan kepuasan kerja, maka perlu dipahami penyebab kepuasan kerja dan konsekuensi dari kepuasan kerja.

4. *Equity* (Keadilan)

Equity Theory adalah model motivasi yang menjelaskan bagaimana orang mengejar kejujuran dan keadilan dalam pertukaran social, atau hubungan member dan menerima. Komponen utama terkait dalam pertukaran antara *employee-employer* adalah *inputs* dan *outcomes*.

5. *Expectation* (Harapan)

Expectation Theory berpandangan bahwa orang berperilaku termotivasi dengan cara yang menghasilkan manfaat yang dihargai. Dalam *expectation theory*, persepsi memegang peran sentral karena menekankan kemampuan kognitif untuk mengantisipasi kemungkinan konsekuensi perilaku.

6. *Goal Setting* (Penetapan Tujuan)

Tujuan adalah apa yang diusahakan untuk dicapai individu, merupakan objek atau tujuan dari suatu tindakan. Dampak motivasional dari tujuan kinerja dan reward plan telah dikenal sejak lama. Menurut Locke, goal setting mempunyai empat mekanisme motivasional, yaitu: (1) *Goals direct attention*, (2) *Goals regulate effort*, (3) *Goals increase persistence* dan (4) *Goals foster strategies*.

2.2.9. Pendekatan-Pendekatan Motivasi

Menurut Wilson (2012:314) menjelaskan pendekatan-pendekatan motivasi:

1. Pendekatan Tradisional

Pendekatan tradisional pertama kali dikemukakan oleh Frederick W. Taylor dari manajemen ilmiah. Dalam model ini yang menjadi titik beratnya adalah pengawasan (controlling) dan pengarahan (directing). Pada pendekatan ini, manajer menentukan cara yang paling efisien untuk pekerjaan berulang dan memotivasi karyawan dengan sistem insentif upah, semakin banyak yang dihasilkan, maka semakin besar upah yang diterima.

2. Pendekatan Hubungan Manusia

Pendekatan hubungan manusia selalu dikaitkan dengan pendapat Elton Mayo. Mayo menemukan bahwa kebosanan dan pengulangan berbagai tugas merupakan faktor yang dapat menurunkan motivasi, sedangkan kontak social membantu dalam menciptakan dan mempertahankan motivasi. Sebagai kesimpulan dari pendekatan ini, manajer dapat memotivasi karyawan dengan memberikan kebutuhan social serta dengan membuat mereka merasa berguna dan lebih penting.

3. Pendekatan Sumber Daya Manusia

Pendekatan sumber daya manusia menyatakan bahwa para karyawan dimotivasi oleh banyak faktor, tidak hanya uang atau keinginan untuk

mencapai kepuasan tetapi juga kebutuhan untuk berprestasi dan memperoleh pekerjaan yang berarti.

4. Pendekatan Kontemporer

Pendekatan kontemporer didominasi oleh tiga tipe motivasi yaitu teori isi, teori proses dan teori penguatan. Teori isi menekankan pada teori kebutuhan-kebutuhan manusia, menjelaskan berbagai kebutuhan manusia memengaruhi kegiatannya dalam organisasi. Pada teori proses, terdapat dua motivasi yang terpusat pada bagaimana para anggota organisasi mencari penghargaan dalam keadaan bekerja. Teori penguatan berpusat pada bagaimana karyawan mempelajari perilaku kerja yang diinginkan.

2.2.10. Pengertian Pelatihan

Pelatihan (*training*) dan pengembangan (*development*) adalah investasi organisasi yang penting dalam sumber daya manusia. Pelatihan melibatkan segenap sumber daya manusia untuk mendapatkan pengetahuan dan keterampilan pembelajaran sehingga mereka segera akan dapat menggunakannya dalam pekerjaan (Wibowo, 2007:442). Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia semakin meningkat menjadi masalah strategis utama karena berbagai alasan.

Pelatihan (*training*) adalah suatu proses memperbaiki keterampilan kerja karyawan untuk membantu pencapaian tujuan perusahaan. Pada awalnya, pelatihan karyawan hanya diperuntukkan kepada tenaga-tenaga operasional agar memiliki

keterampilan secara teknis, tetapi kini pelatihan diberikan kepada setiap karyawan dalam perusahaan termasuk karyawan administrasi maupun tenaga manajerial (Wilson, 2012:202). Berdasarkan definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah suatu proses untuk meningkatkan keterampilan, keahlian dan pengetahuan seseorang dalam memajukan perusahaan.

2.2.11. Jenjang Pelatihan

Ada empat tingkat penilaian atas pelatihan antara lain reaksi, pembelajaran, perilaku dan hasil pelatihan, di mana semakin tinggi tingkatannya dasar penilaiannya akan semakin sulit (Wilson, 2012:208).

1. Reaksi

Pada tingkat ini, penilaian atas pelatihan dilakukan untuk melihat reaksi peserta latihan bagaimana mereka menyikapi pekerjaannya. Reaksi peserta latihan dapat diukur dengan keinginan dan manfaat yang diperoleh dari hasil pelatihan.

2. Pembelajaran

Pada tingkat pembelajaran akan dinilai seberapa baik peserta pelatihan memahami konsep-konsep atau teori-teori materi latihan. Untuk mengetahui keberhasilan pelatih disini, dilakukan ujian materi pelatihan yang dilaksanakan sebelum dan setelah pelatihan. Hasil ujian bisa beragam nilai, untuk mengukurnya ditentukan standar nilai keberhasilan. Jika hasilnya di

bawah standar kelulusan menunjukkan ada masalah dalam pembelajaran, maka ada umpan balik dari hal tersebut.

3. Perilaku

Penilaian tingkat perilaku bertujuan untuk mengukur kinerja peserta latihan dalam melaksanakan tugasnya. Keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya menunjukkan bahwa program pelatihan berhasil. Mengukur perilaku lebih sulit dibanding dengan tingkat reaksi dan pembelajaran. Karena walaupun para peserta latihan sudah melakukan tugasnya sesuai dengan indikator perilaku dalam latihan, hasilnya belum tentu sesuai dengan keinginan manajemen dalam mencapai tujuan.

4. Hasil Pelatihan

Tingkat pelatihan paling tinggi adalah hasil-hasil pelatihan, dengan mengukur pengaruh pelatihan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Hasil-hasil pelatihan dapat diketahui melalui cara membandingkan sebelum dan setelah dilakukan pelatihan. Hasil-hasil pelatihan dapat meningkat atau menurunnya produktivitas, tingkat perputaran dan absensi karyawan.

2.2.12. Manfaat Pelatihan

Pelaksanaan pelatihan yang efektif akan mendatangkan manfaat – baik bagi perusahaan, karyawan maupun penumbuhan dan pemeliharaan hubungan yang serasi antar anggota organisasi. Keuntungan-keuntungan pelatihan itu dirasakan antara lain (Kaswan 2012:100):

1. Organisasi

- a. Peningkatan produktivitas kerja organisasi
- b. Terwujudnya hubungan yang serasi antara bawahan dan atasan
- c. Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat karena melibatkan karyawan yang bertanggung jawab
- d. Meningkatkan semangat kerja seluruh karyawan dalam organisasi
- e. Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif
- f. Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui gaya manajemen yang partisipatif
- g. Penyelesaian konflik yang fungsional sehingga tercipta rasa persatuan dan kekeluargaan

2. Individu (Karyawan)

- a. Membantu karyawan membuat keputusan dengan lebih baik
- b. Meningkatkan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan masalah kerja
- c. Terjadinya internalisasi dan operasionalisasi faktor-faktor motivasional
- d. Timbulnya dorongan dalam diri para karyawan untuk terus meningkatkan kemampuannya
- e. Peningkatan kemampuan karyawan mengatasi masalah stress, frustrasi dan konflik
- f. Meningkatkan kepuasan kerja
- g. Semakin besar pengakuan atas kemampuan seseorang

h. Mengurangi ketakutan menghadapi tugas-tugas baru di masa yang akan datang

3. Hubungan Sesama

- a. Terjadinya proses komunikasi yang efektif
- b. Adanya persepsi yang sama tentang tugas-tugas yang harus diselesaikan
- c. Ketaatan semua pihak terhadap ketentuan yang bersifat normatif
- d. Terdapatnya iklim yang baik bagi pertumbuhan seluruh karyawan
- e. Menjadikan organisasi sebagai tempat yang lebih menyenangkan untuk berkarya

2.3 Pengaruh Antar Variabel

2.3.1. Hubungan Kompensasi dengan Kinerja Karyawan

Wirawan (2009:26) menjelaskan bahwa kompensasi karyawan merupakan elemen hubungan kerja yang sering menimbulkan masalah dalam hubungan industrial. Masalah kompensasi, khususnya upah, selalu menjadi perhatian manajemen organisasi, karyawan dan pemerintah. Kompensasi karyawan menentukan kemampuan perusahaan untuk mendapatkan keuntungan terutama di perusahaan yang padat karya. Oleh karena itu, jika memungkinkan, manajemen berupaya mengefisiensikan upah karyawan dengan pembayaran minimal, tetapi karyawan harus berkinerja secara maksimal.

Ketika merekrut karyawan, manajemen organisasi mengharapkan karyawan melakukan pekerjaan akan tugas tertentu dengan cara tertentu dan menghasilkan kinerja tertentu untuk mencapai tujuan organisasi. Harapan organisasi dikemukakan dalam bentuk deskripsi tugas (*job description*). Jika seorang karyawan menghasilkan kinerja yang diharapkan manajemen, ia akan mendapat kompensasi tertentu. Dalam waktu tertentu, ia akan mendapat kenaikan kompensasi jika memenuhi kriteria kinerja yang ditetapkan manajemen organisasi.

Penelitian menunjukkan bahwa para karyawan/pegawai puas dengan sistem evaluasi kinerja jika dihubungkan secara langsung dengan kompensasi atau imbalan. Kompensasi dapat berbentuk kenaikan upah/gaji, kenaikan pangkat dan jabatan, atau penghargaan lainnya (Wirawan, 2009:27).

2.3.2. Hubungan Motivasi dengan Kinerja Karyawan

Motivasi dapat dipastikan memengaruhi kinerja, walaupun bukan satu-satunya faktor yang membentuk kinerja. Hal tersebut dapat dijelaskan dari model hubungan antara motivasi dengan kinerja (Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, 2001:205 dalam Wibowo, 2007:389). Masukan individual dan konteks pekerjaan merupakan dua faktor kunci yang memengaruhi motivasi. Pekerja mempunyai kemampuan, pengetahuan kerja, disposisi dan sifat, emosi, suasana hati, keyakinan dan nilai-nilai pada pekerjaan. Konteks pekerjaan mencakup lingkungan fisik, penyelesaian tugas,

pendekatan organisasi pada rekognisi dan penghargaan, kecukupan dukungan pengawasan dan *coaching*, serta budaya organisasi.

Kedua faktor tersebut saling memengaruhi, termasuk pula pada proses motivasi, membangkitkan, mengarahkan dan meneruskan. Pekerja akan lebih termotivasi apabila mereka percaya bahwa kinerja mereka akan dikenal dan dihargai. Perilaku termotivasi secara langsung dipengaruhi oleh kemampuan dan pengetahuan/keterampilan kerja individu, motivasi dan kombinasi yang memungkinkan dan membatasi faktor konteks pekerjaan.

Dari pembahasan di atas dapat diperoleh empat kesimpulan:

1. Motivasi adalah berbeda dengan perilaku
2. Perilaku dipengaruhi lebih banyak daripada motivasi
3. Perilaku adalah berbeda daripada kinerja
4. Motivasi adalah penting, tetapi bukan kontributor cukup pada pencapaian kinerja

2.3.3. Hubungan Pelatihan dengan Kinerja Karyawan

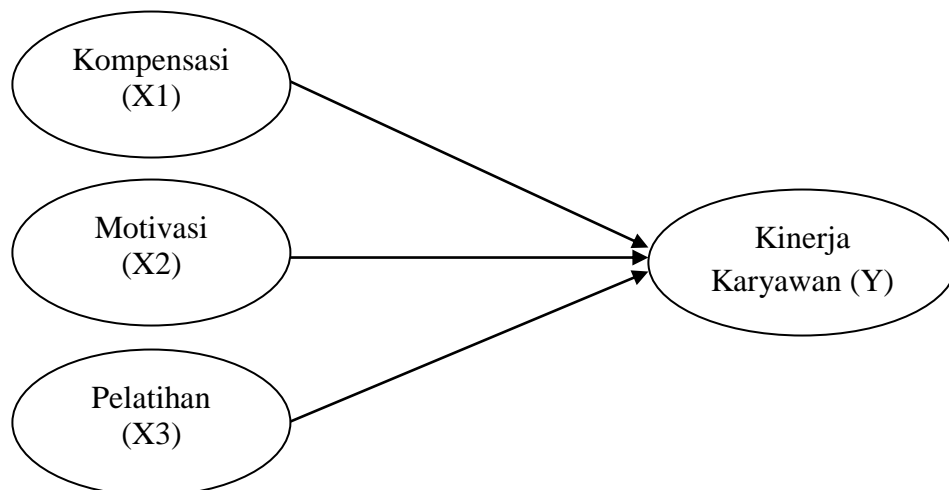
Tujuan setiap perusahaan pada umumnya adalah untuk mencapai tingkat profitabilitas yang tinggi dan diharapkan dalam setiap proses mengalami peningkatan sesuai dengan yang diharapkan. Untuk dapat memperoleh kinerja yang baik, maka

kemampuan dan keterampilan yang dimiliki oleh para karyawan perusahaan harus baik pula.

Pelatihan (*training*) dan pengembangan (*development*) adalah investasi organisasi yang penting dalam sumber daya manusia. Pelatihan melibatkan segenap sumber daya manusia untuk mendapatkan pengetahuan dan keterampilan pembelajaran sehingga mereka segera akan dapat menggunakannya dalam pekerjaan. Jadi, pelatihan dan kinerja mempunyai hubungan yang sangat erat karena untuk dapat mencapai kinerja yang tinggi sangat ditentukan oleh adanya kemampuan dan keterampilan yang tinggi dari hasil pelatihan.

2.4 Kerangka Pemikiran

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran



Sumber: Dikelola oleh peneliti

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara kompensasi, motivasi dan pelatihan terhadap kinerja karyawan bagian accounting pada Hotel Bintang Empat di Surabaya. Berdasarkan hal tersebut, maka kerangka pemikiran penelitian ini dapat disajikan sesuai pada gambar 2.1

Karyawan merupakan salah satu faktor penting yang sangat dibutuhkan perusahaan dalam mencapai tujuan. Sehingga dengan keadaan tersebut, perusahaan/organisasi dituntut untuk mengembangkan potensi dalam setiap karyawan. Kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai bentuk balas jasa baik dalam bentuk langsung berupa uang maupun tidak langsung dari suatu perusahaan atau organisasi.

Motivasi juga dapat diartikan sebagai suatu daya pendorong atau penggerak untuk membangkitkan gairah dalam melakukan suatu usaha untuk memberikan kontribusi penuh untuk keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan. Pelatihan juga sangat berpengaruh penting dalam meningkatkan kinerja karyawan karena pelatihan itu merupakan suatu proses untuk meningkatkan keterampilan, keahlian dan pengetahuan seseorang dalam memajukan perusahaan/organisasi.

Dengan demikian, semakin tinggi atau semakin banyak kompensasi, motivasi dan pelatihan yang diberikan perusahaan kepada karyawan maka akan meningkatkan kinerja karyawan tersebut.

2.5 **Hipotesis Penelitian**

H1 : Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

H2 : Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

H3 : Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

H4 : Kompensasi, motivasi dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan