

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Anggoro (2009) melakukan penelitian yang berjudul Analisis pengaruh jenjang karir, kondisi kerja dan kompensasi terhadap kinerja pegawai pada kecamatan jaten karanganyar. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa seberapa pengaruh manakah yang dominan di antara jenjang karir, kondisi kerja dan kompensasi terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif survei dengan menggunakan seluruh pegawai sebagai subjek penelitian. Menggunakan penggalan data berupa kuesioner dan observasi sedangkan analisis data berupa analisis validitas dan linier regresi, uji asumsi klasik serta regresi linier berganda. Hasil penelitian dari Anggoro menyebutkan bahwa variabel jenjang karir, kondisi kerja dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Variabel kompensasi mempunyai pengaruh paling dominan terhadap kinerja pegawai, karena mempunyai nilai koefisien regresi paling tinggi yaitu sebesar 0,378.

Yogi Java Tri Hastomo (2009) melakukan penelitian yang berjudul hubungan pelaksanaan pengembangan karir terhadap motivasi kerja karyawan Departemen human resource PT. Panasonic Shikoku Electronics Batam. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui adanya hubungan pengembangan karir yang dilaksanakan oleh karyawan dapat memberikan motivasi kerja atau tidak.

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif korelasional yaitu penelitian yang dilakukan untuk memecahkan masalah dengan menggunakan data empiris, yakni yang dapat disentuh atau dibuat dapat disentuh panca indera dan bertujuan untuk mendeteksi sejauh mana variasi-variasi pada suatu faktor berkaitan dengan variasi-variasi pada satu atau lebih faktor lain berdasarkan pada koefisien korelasi. Menggunakan penggalan data berupa angket, wawancara dan

dokumentasi. Sedangkan analisis data berupa penentuan norma (pengkategorisasian) dan analisa korelasi sederhana. Hasil penelitian dari Yogi Java Tri Hastomo menyebutkan bahwa dari 77 responden menunjukkan pelaksanaan pengembangan karir pada karyawan departemen human resource PT. Panasonic Shikoku Electronics batam adalah dalam kategori tinggi (total 66.13%) sedangkan dari hasil yang di dapat dari motivasi kerja pada 77 responden karyawan departemen human resource PT. Panasonic Shikoku Electronics batam juga dalam kategori tinggi (total 67.74%) yang artinya pelaksanaan pengembangan karir sangatlah berperan didalam memotivasi kerja karyawannya. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara pelaksanaan pengembangan karir terhadap motivasi kerja karyawan departemen human resource PT. Panasonic Shikoku Electronics batam karena nilai t hitung lebih besar dari t tabel ($6.116 > 1.992$), dan hasil perolehan tersebut adanya kesesuaian antara teori dengan hasil penelitian. Dengan kata lain bahwa pelaksanaan pengembangan karir pada perusahaan PT. Panasonic Shikoku Electronics batam khususnya di departemen human resource mempunyai hubungan yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.

Verlita Yolandari (2011) melakukan penelitian yang berjudul pengaruh budaya organisasi, pengembangan karir dan self Efficacy terhadap kinerja karyawan PT. PERUSAHAAN LISTRIK NEGARA (PERSERO) APJ purwokerto. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh faktor penilaian budaya organisasi, pengembangan karir dan self-efficacy terhadap kinerja karyawan. Penelitian menggunakan metode kuantitatif survei. Menggunakan penggalan data berupa kuesioner sedangkan analisis data berupa pengukuran variabel, uji validitas dan reliabilitas, analisis jalur serta pengujian hipotesis. Hasil penelitian dari verlita yolandari menyebutkan bahwa variabel budaya organisasi, pengembangan karir dan self-afficacy mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dari beberapa penelitian terdahulu yang disebutkan diatas, terdapat perbedaan dari penelitian mengembangkan karir karyawan, selanjutnya disajikan dalam tabel sebagai berikut:

No	Peneliti	judul	Metode	Pendekatan, penggalan data dan analisis data	Hasil
1	Anggoro, 2009	Analisis pengaruh jenjang karir, kondisi kerja dan kompensasi pegawai pada kecamatan jaten karanganyar	Kuantitatif survei	Menggunakan pendekatan kuantitatif, penggalan data berupa Observasi dan Kuesioner, analisis data menggunakan uji data (validitas dan realibilitas) asumsi klasik serta uji regresi linier berganda	Variabel jenjang karir, kondisi kerja dan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Variabel kompensasi mempunyai pengaruh paling dominan terhadap kinerja pegawai karena mempunyai nilai koefisien paling tinggi yaitu sebesar 0,378
2	Yogi Java Hastomo, 2009	Hubungan pelaksanaan pengembangan karir terhadap motivasi kerja karyawan departmen human resource PT. Panasonic shikoku	Kuantitatif korelation	Menggunakan penpenggalan pendekatan kuantitatif penggalan data berupa angket, wawancara dan dokumentasi sedangkan analisis data bererupa	Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara pelaksanaan pengembangan karir terhadap motivasi kerja karyawan departemen

		elektronics batam		penentuan norma, analisa korelasi sederhana	human resource PT. Panasonic shikoku electronics batam
3	Verlita Yolandar i,2011	Pengaruh budaya organisasi, pengembangan karir dan self efficacy terhadap kinerja karyawan PT.PERUSAHA AN LISTRIK NEGARA(PER SERO) APJ Purwokerto	Kuantitatif survei	Menggunakan pendekatan kuantitatif, penggalan data berupa kuesioner sedangkan analisis data berupa pengukuran variabel, uji validitas dan reliabilitas, analisis jalur serta pengujian hipotesis	Variabel budaya organisasi pengembangan, karir dan self efficacy berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dari beberapa penelitian terdahulu dibandingkan dengan penelitian yang dilakukan peneliti dapat dibedakan terkait judul yang berfokus pada kinerja yang dapat efektif melalui model pengembangan karir. Serta dalam penggalan data yang menggunakan wawancara, observasi dan dokumentasi berupa catatan-catatan yang ada dilapangan. Begitu juga dengan analisis data dengan menggunakan reduksi, penyajian dan menarik kesimpulan.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Jenjang Karir

2.2.1.1 Pengertian Jenjang Karir

Menurut Dalil S (2002 : 277) “ karir merupakan suatu proses yang sengaja diciptakan perusahaan untuk membantu karyawan agar membantu

partisipasi ditempat kerja. Sementara itu Glueck (1997 :134) menyatakan karir individual adalah urutan pengalaman yang berkaitan dengan pekerjaan yang dialami seseorang selama masa kerjanya. Sehingga karir individu melibatkan rangkaian pilihan dari berbagai kesempatan, tapi dari sudut pandang organisasi karir merupakan proses regenerasi tugas yang baru. Sedangkan pendapat Ekaningrum (2002:258) karir digunakan untuk menjelaskan orang-orang pada masing-masing peran atau status. Karir adalah semua jabatan (pekerjaan) yang mempunyai tanggung jawab individu. Sehingga dapat disimpulkan bahwa karir adalah suatu rangkaian atau pekerjaan yang dicapai seseorang dalam kurun waktu tertentu yang berkaitan dengan sikap, nilai, perilaku dan motivasi dalam individu.

Sedangkan jenjang karir atau tangga karir (career ladder) sendiri meliputi kegiatan-kegiatan personal yang dilakukan untuk mencapai perencanaan karir. Kegiatan-kegiatan ini mungkin di sponsori oleh departemen sumber daya manusia atau manajer atau dilakukan tanpa ketergantungan pada departemen sumber daya manusia. Tujuan dari seluruh jenjang karir adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia di perusahaan saat ini dan masa yang akan datang. Karena itu, usaha pembentukan sistem jenjang karir yang dirancang secara baik akan dapat membantu karyawan dalam menentukan kebutuhan karir mereka sendiri dan menyesuaikan antara kebutuhan karyawan dan tujuan perusahaan.

2.2.1.2 Faktor-faktor jenjang Karir

Pengembangan karier (career development) adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi pada jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi. Menurut Siagian (2006:215), terdapat tujuh faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seseorang, yaitu sebagai berikut:

1) Prestasi kerja yang memuaskan.

Pangkal tolak pengembangan karir adalah seseorang adalah prestasi kerjanya melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sulit bagi seorang pekerja untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke pekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi di masa depan.

2) Pengenalan oleh pihak lain.

Yang dimaksud di sini adalah berbagai pihak yang berwenang memutuskan layak tidaknya seseorang dipromosikan seperti atasan langsung dan pimpinan bagian kepegawaian yang mengetahui kemampuan dan prestasi kerja pegawai.

3) Kesetiaan pada organisasi.

Merupakan dedikasi seorang pegawai yang ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu yang lama.

4) Pembimbing dan sponsor

Pembimbing adalah orang yang memberikan nasihat-nasihat atau saran-saran kepada karyawan dalam upaya mengembangkan karirnya. Sedangkan sponsor adalah seseorang di dalam perusahaan yang dapat menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan karirnya.

5) Dukungan para bawahan.

Merupakan dukungan yang diberikan para bawahan dalam bentuk mensukseskan tugas manajer yang bersangkutan.

6) Kesempatan untuk bertumbuh.

Merupakan kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuannya, baik melalui pelatihan-pelatihan, kursus, dan juga melanjutkan jenjang pendidikannya.

7) Berhenti atas permintaan dan kemauan sendiri.

Merupakan keputusan seorang karyawan untuk berhenti bekerja dan beralih ke perusahaan lain yang memberikan kesempatan lebih besar untuk mengembangkan karir.

2.2.1.3 Tingkatan Jenjang Karir

1. Fresh Graduate

Adalah orang-orang yang baru saja lulus dari Universitas, Institut, Akademi maupun Sekolah Menengah yang sudah masuk dalam usia produktif. Namun sebagian sudah ada yang memiliki pengalaman pekerjaan sehingga dapat digolongkan sebagai Junior atau mungkin Experience. Untuk kasus ini namanya akan berubah dari fresh graduate menjadi experience graduate.

Sebagian besar fresh graduate belum memastikan akan dibawa kemana karir yang akan mereka jalani nantinya. Untuk yang sudah memiliki pengalaman mungkin mereka akan memilih perusahaan yang pernah memperkerjakan mereka atau perusahaan lain yang memiliki bidang yang sama. Namun sebagian lagi akan memilih karir yang sesuai dengan minat dan hobinya.

2. Junior

Setelah fresh graduate diterima bekerja pada perusahaan yang mereka pilih, sudah pasti sebagai karyawan entah swasta maupun negeri. Biasanya seorang fresh graduate akan diberikan training oleh perusahaan tersebut untuk dapat bekerja sesuai dengan kebutuhan perusahaan tersebut. Mereka yang lulus training ini akan memiliki title "Junior".

Ciri-ciri dari level junior adalah:

- a. Dapat bekerja dalam proyek / layanan tertentu pada tingkat dasar (basic).
- b. Bekerja dibawah pengawasan / supervisi dari yang lebih berpengalaman.
- c. Pengalaman kerja dibawah 2 tahun

3. Experience

Setelah memiliki pengalaman bekerja selama 2 tahun lebih, seorang Junior dapat naik tingkat ke level Experience. Orang-orang di level inilah yang paling banyak dibutuhkan di dunia kerja dan dapat dianggap “siap kerja”.

Ciri-ciri dari level Experience adalah:

- a. Dapat bekerja dalam proyek / layanan pada tingkat menengah atau lanjut dengan menerapkan teknologi atau metode terkini
- b. Dapat bekerja secara mandiri dibawah pengawasan / supervisi yang minimum. Kadang kala tidak membutuhkan supervisi selama bekerja dan akan di review oleh team leader atau atasnya setelah pekerjaannya diselesaikan.
- c. Pengalaman kerja diatas 2 tahun

4. Senior

Dalam level ini dapat dikatakan sebagai level teknikal tertinggi yang umumnya dapat dicapai seorang pekerja. Untuk mencapai level ini, diperlukan pengetahuan dan pengalaman yang luas dalam bidangnya. Biasanya orang yang berada di level ini ditempatkan sebagai team lead dalam proyek.

Ciri-ciri dari level senior adalah:

- a. Menguasai secara mendalam dan umumnya berpengalaman lebih dari 5 tahun dalam bidangnya, walaupun ada pula yang mencapai level ini dalam 3 tahun dan ada yang 10 tahun, semuanya bergantung pada kemampuan dan kesempatan masing- masing.
- b. Dapat bekerja tanpa supervisi karena dialah yang seharusnya paling tahu solusi terbaik.
- c. Mengawasi (supervise) dan mereview hasil kerja anggota team yang berada di bawah levelnya seperti Junior.
- d. Sebagai tempat bertanya / mentor dalam bidangnya di lingkungan kerjanya.

- e. Berperan sebagai designer / analyst / architect atau team lead dalam sebuah proyek.

5. Principal

Principal disini maksudnya adalah “utama”. Mereka yang dianggap mencapai level ini biasanya diakui sebagai yang paling cemerlang diantara para senior. Mereka tidak hanya dianggap sebagai expert tapi juga sebagai leader dalam bidangnya.

Ciri-ciri level Principal adalah:

- a. Memiliki seluruh kemampuan dari level senior.
- b. Sebagai tempat bertanya dalam bidang profesinya dalam lingkungan yang lebih luas baik nasional maupun internasional.
- c. Sering membuat artikel / tulisan-tulisan mengenai bidang profesinya yang bermanfaat bagi orang lain.
- d. Dapat dipercaya untuk membangun / mengembangkan sebuah standard

6. Manajer

Seorang dengan level senior dan memiliki track record yang bagus biasanya dapat dipromosikan sebagai manajer. Tugas –tugas umum seorang manajer adalah membuat perencanaan yang mencakup biaya, waktu pengerjaan, jumlah pengerjaan, jumlah pekerja yang dibutuhkan, kemudian mengontrol jalannya proyek dan menyingkirkan segala hambatan/rintangannya dalam proyek baik dalam hal teknis (teknologi) atau non teknis (politik, birokrasi).

7. Direktur

Level ini adalah yang paling tinggi. Seorang yang berada di jenjang ini idealnya bekerja di tingkatan kebijakan dan strategi. Jenjang paling tinggi pada

direktur yang memberikan kebijakan-kebijakan serta strategi yang digunakan untuk memajukan perusahaan.

2.2.1.4 Manfaat Jenjang karir

Di dalam suatu organisasi keuntungan-keuntungan bagi karyawan yang dapat di peroleh dengan adanya program pengembangan sumber daya manusia antara lain:

1. Memotivasi para karyawan untuk mengembangkan kemampuan secara pribadi dan individual.
2. Meningkatkan rasa kepedulian terhadap organisasi.
3. Mencegah terjadinya turnover di perusahaan karena banyak yang mengundurkan diri.
4. Banyak karyawan yang baik dipromosikan pada jabatan yang lebih tinggi tentu dengan jaminan pendapatan yang lebih.
5. Mencegah terjadinya keresahan dikalangan organisasi.
6. Mengoptimalkan penggunaan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan karyawan dengan potensi yang bersangkutan penuh atau 100% dicurahkan pada organisasi
7. Karyawan dapat memperoleh ketenangan kerja dengan adanya jaminan dan kestabilan jabatan.
8. Tercapainya proses aktualisasi diri dengan berbuat sesuatu yang lebih besar dalam kehidupan karyawan.
9. Lebih berkesempatan mengembangkan potensinya yang besar bagi masyarakat luas.
10. Karir seseorang dapat mengangkat status sosial di dalam lapisan masyarakat. (Sitobang.2007:210).

2.2.1.4 Jalur Jenjang karir

Untuk mencapai karir yang diinginkan, ada cara dan jalur tersendiri yang harus anda lalui. Apalagi perusahaan-perusahaan bonafid selalu menciptakan jenjang karir yang sesuai dengan kapasitas dan kualitas karyawan itu sendiri. Dan karyawan harus melewati jalur tersebut untuk mencapai jenjang karir tertentu. Nah, sekarang coba kenali jalur-jalur pengembangan karir tersebut:

1. Enrichment

Enrichment yaitu pengembangan dan peningkatan melalui pemberian tugas atau assignment secara khusus. Hal ini merupakan bentuk umum dari pengembangan karir.

2. Lateral

Literal yaitu pengembangan karir ke arah samping. Maksudnya pekerjaan lain mungkin lebih cocok dengan ketrampilan seorang karyawan dan bisa memberikan pengalaman yang lebih luas. Jika karyawan merasa karirnya mentok, cobalah tantangan baru. Mungkin tantangan baru itu akan memberikan kepuasan yang lebih besar.

3. Vertical

Vertical pengembangan karir ke arah atas. Anda bisa mengembangkan karir ke posisi dengan tanggung jawab dan wewenang yang lebih besar di bidang keahlian khusus atau keahlian khusus yang baru.

4. Relocation

Relocation yaitu perpindahan secara fisik ke unit organisasi lain atau ke tempat yang dapat melengkapi kesempatan perkembangan dan peningkatan harapan karyawan, tetapi tetap pada pekerjaan dan bidang yang sama.

5. Exploration

Exploration yaitu pengembangan karir ke arah yang lebih luas kepada pilihan karir di dalam unit organisasi maupun di luar unit organisasi. Ini berguna untuk mencari dan mengumpulkan informasi sehingga anda dapat menjawab pertanyaan dan membuat suatu keputusan tentang potensi karir yang akan dipilih.

6. Realignment

Realignment yaitu pergerakan ke arah bawah yang mungkin dapat merefleksikan suatu peralihan atau pertukaran prioritas pekerjaan bagi karyawan untuk mengurangi risiko, tanggung jawab, dan stres. Cara ini dapat menempatkan posisi karyawan ke arah yang lebih tepat sekaligus memberi kesempatan atau peluang yang baru.

2.2.2 Motivasi Kerja

2.2.2.1 Pengertian Motivasi Kerja

Pamela & Oloko (2015) Motivasi adalah kunci dari organisasi yang sukses untuk menjaga kelangsungan pekerjaan dalam organisasi dengan cara dan bantuan yang kuat untuk bertahan hidup. Motivasi adalah memberikan bimbingan yang tepat atau arahan, sumber daya dan imbalan agar mereka terinspirasi dan tertarik untuk bekerja dengan cara yang diinginkan. Chukwuma & Obiefuna (2014) Motivasi adalah proses membangkitkan perilaku, mempertahankan kemajuan perilaku, dan menyalurkan perilaku tindakan yang spesifik. Dengan demikian, motif (kebutuhan, keinginan) mendorong karyawan untuk bertindak.

Motivasi adalah suatu proses yang dimulai dengan kebutuhan dalam diri manusia yang menciptakan kekosongan dalam diri seseorang (Chukwuma & Obiefuna, 2014). Motivasi adalah suatu proses dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ke tercapainya tujuan tertentu. Tujuan yang jika berhasil dicapai akan memuaskan atau memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut. (Munandar,2001).

Steers & Porter (dalam Miftahun & Sugiyanto 2010) menyatakan bahwa motivasi kerja adalah suatu usaha yang dapat menimbulkan suatu perilaku, mengarahkan perilaku, dan memelihara atau mempertahankan perilaku yang sesuai dengan lingkungan kerja dalam organisasi. Motivasi kerja merupakan kebutuhan pokok manusia dan sebagai insentif yang diharapkan memenuhi kebutuhan pokok yang diinginkan, sehingga jika kebutuhan itu ada akan berakibat pada kesuksesan

terhadap suatu kegiatan. Karyawan yang mempunyai motivasi kerja tinggi akan berusaha agar pekerjaannya dapat terselesaikan dengan sebaik-baiknya.

Dalam pengertian umum, Motivasi dikatakan sebagai kebutuhan yang mendorong perbuatan kearah suatu tujuan tertentu Motivasi kerja adalah suatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Oleh sebab itu, motivasi kerja dalam psikologi kerya biasa disebut pendorong semangat kerja. Kuat dan lemahnya motivasi kerja seorang tenaga kerja ikut menentukan besar kecilnya prestasinya. (Anoraga, 2009).

Motivasi adalah salah satu faktor paling penting yang mempengaruhi perilaku manusia dan kinerja. Teori Motivasi telah dibahas dan dikonsep oleh berbagai peneliti. Tingkat motivasi seorang individu atau tim diberikan dalam tugas atau pekerjaan mereka yang dapat mempengaruhi semua aspek kinerja organisasi. Dalam penelitian terbaru, motivasi didefinisikan oleh Saraswathi (2011) sebagai kesediaan untuk mengerahkan tingkat tinggi usaha, menuju tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi beberapa kebutuhan individual. (Wan & Tan, 2013).

Berdasarkan beberapa pendapat yang dikemukakan oleh para ahli dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah suatu proses dimana kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ke tercapainya tujuan tertentu dan tujuan organisasi dan untuk memenuhi beberapa kebutuhan. Kuat lemahnya motivasi kerja seorang tenaga kerja ikut menentukan besar kecilnya prestasi.

2.2.2.2 Aspek-Aspek Motivasi Kerja

Menurut Munandar (2001) menjelaskan tentang aspek-aspek motivasi kerja adalah:

1. Adanya kedisiplinan dari karyawan

Yaitu, sikap tingkah laku atau perbuatan pada karyawan untuk melakukan aktivitas-aktivitas kerja yang sesuai dengan pola-pola tertentu. Keputusan-keputusan dan norma-norma yang telah ditetapkan dan disetujui bersama baik tulis maupun lisan serta sanggup menerima sanksi bila melanggar tugas dan wewenang yang diberikan.

2. Imajinasi yang tinggi dan daya kombinasi

Membuat hasil kerja dan kombinasi ide-ide atau gambaran disusun secara lebih teliti atau inisiatif sendiri bukan ditiru dan bersifat konstruktif sehingga membentuk suatu hasil atau produk yang mendukung pada kualitas kerja yang lebih baik.

3. Kepercayaan Diri

Perasaan yakin yang dimiliki karyawan terhadap kemampuan dirinya. Daya berfikir positif dalam menghadapi kenyataan yang terjadi serta bertanggung jawab atas keputusan yang dapat diambil sehingga dapat menyelesaikan masalahnya dengan tenang.

4. Daya tahan terhadap tekanan

Reaksi karyawan terhadap pengalaman emosional yang tidak menyenangkan yang dirasakan sebagai ancaman atau sebab adanya ketidakseimbangan antara tuntutan dan kemauan yang dimiliki, dan tekanan tersebut diselesaikan dengan cara tersendiri yang khas bagi masing-masing individu.

5. Tanggung jawab dalam melakukan pekerjaan

Suatu kesadaran pada individu untuk melaksanakan kewajiban atau pekerjaan, diiringi rasa keberanian menerima segala resiko, inisiatif yang besar dalam menghadapi kesulitan terhadap pekerjaan dan dorongan yang besar untuk menyelesaikan apa yang harus dan patut diselesaikan.

2.2.2.3 Faktor-faktor Motivasi Kerja

Motivasi sebagai proses batin atau proses psikologi dalam diri seseorang, sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor (Robbins dan Judge, 2009:230) faktor-faktor tersebut antara lain:

1. Faktor Ekstern
 - a. Lingkungan Kerja
 - b. Pimpinan dan kepemimpinannya
 - c. Tuntutan perkembangan organisasi atau tugas
 - d. Dorongan atau bimbingan atasan
2. Faktor Intern
 - a. Pembawaan individu
 - b. Tingkat pendidikan
 - c. Pengalaman masa lampau
 - d. Keinginan atau harapan masa depan

2.2.2.4 Tujuan Motivasi Kerja

Tujuan pemberian Motivasi menurut Hasibuan, 1996 yaitu:

- a. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan.
- b. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- c. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- d. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan.
- e. Meningkatkan disiplin dan menurunkan tingkatan absensi karyawan.
- f. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- g. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan.
- h. Meningkatkan kesejahteraan karyawan.

2.2.3 Kompensasi

2.2.3.1 Pengertian kompensasi

Kompensasi adalah upah, gaji, dan semua fasilitas lainnya yang merupakan balas jasa atau pembayaran yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan kepada para pekerja atau karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan mereka. Sistem kompensasi yang baik akan mampu memberikan kepuasan bagi karyawan dan mungkin saja perusahaan dapat mempertahankan karyawannya juga. Dikarenakan kompensasi mempunyai arti penting bagi perusahaan, dimana kompensasi dapat mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan karyawannya.

Menurut Sedarmayanti (2011:239) menyatakan bahwa kompensasi adalah: segala sesuatu yang di terima oleh karyawan sebagai balas jasa kerja mereka. Menurut Husein Umar (2007:16) menyatakan bahwa kompensasi kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pegawai berupa gaji, upah, insentif, bonus, premi, pengobatan, asuransi dan lain-lain yang sejenis yang di bayar langsung perusahaan. Menurut Wibowo (2007:461) menyatakan bahwa: kompensasi adalah kontra prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja. Menurut Andrew di kutip oleh A.A.Anwar Prabu Mangkunegara (2009:83) menyatakan: Kompensasi merupakan sesuatu yang di pertimbangkan sebagai suatu yang sebanding.

Dari sekian pengertian yang di kemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu berupa uang atau bukan uang yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai konsekwensi perusahaan karena telah mempekerjakannya.

2.2.3.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi

- a. Faktor intern perusahaan. Misalnya dana perusahaan dan serikat pekerja. Terhimpunnya dana tentunya sebagai akibat prestasi-prestasi kerja yang telah ditunjukkan oleh karyawan. Maka pelaksanaan kompensasi akan semakin baik. Dan dari serikat pekerja juga dapat mempengaruhi pelaksanaan kompensasi dalam suatu perusahaan. Dimana dapat menjadikan simbol kekuatan karyawan didalam menuntut perbaikan nasib.
- b. Faktor pribadi karyawan. Misalnya:
 1. Produktifitas kerja. Dimana dipengaruhi oleh prestasi kerja. Pengaruh ini memungkinkan karyawan pada posisi dan jabatan yang sama mendapatkan kompensasi yang berbeda.
 2. Posisi dan jabatan. Dimana menunjukkan keberadaan dan tanggung jawabnya dalam hirarki perusahaan.
 3. Pendidikan dan pengalaman. Dimana merupakan faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi.
 4. Jenis dan sifat pekerjaan. Dimana besarnya kompensasi karyawan yang bekerja di lapangan berbeda dengan perbedaan yang bekerja dalam ruangan, demikian juga kompensasi untuk pekerjaan manajemen akan berbeda dengan pekerjaan teknis.

2.2.3.3 Tujuan pemberian Kompensasi

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2008:121), tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain adalah:

1. Ikatan Kerja sama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah kerja sama formal antara perusahaan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

2. Kepuasan Kerja

Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

3. Pengadaan Efektif

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

4. Motivasi

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

5. Stabilitas Karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil, layak dan kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turn-over relatif kecil.

6. Pengaruh Pemerintah

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

2.2.3.4 Bentuk-bentuk Kompensasi

1. Upah atau Gaji

Upah biasanya berhubungan dengan tarif gaji per jam (semakin lama kerjanya, semakin besar upahnya). Upah merupakan basis pembayaran yang kerap digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan. Sedangkan gaji (salary) umumnya berlaku untuk tarif mingguan, bulanan atau tahunan.

2. Insentif

Insentif merupakan tambahan-tambahan gaji di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi. Program-program insentif disesuaikan dengan memberikan bayaran tambahan berdasarkan

produktivitas, penjualan, keuntungan-keuntungan, atau upaya-upaya pemangkasan biaya.

3. Tunjangan

Contoh tunjangan dalam perusahaan biasanya meliputi asuransi kesehatan, asuransi jiwa, liburan-liburan yang ditanggung perusahaan, program pensiun, dan tunjangan-tunjangan lainnya yang berhubungan dengan kepegawaian.

4. Fasilitas

Kenikmatan atau fasilitas seperti mobil perusahaan, keanggotaan klub, tempat parkir khusus, dan lain sebagainya.

2.2.4 Kinerja Karyawan

2.2.4.1 Pengertian kinerja

Menurut Sudarmayanti (2003: 147) kinerja (performance) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara ilegal, tidak melanggar hukum. Sesuai dengan moral dan etika.

Kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu, sehingga dapat diperoleh informasi tentang tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional yang di ambil (Siagian, 2003: 20-23).

Peningkatan kinerja dalam organisasi dipengaruhi oleh motivasi kerja, motivasi adalah keseluruhan proses pemberian motif kerja kepada bawahan dengan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas untuk mencapai tujuan. Timbulnya motivasi pada diri seorang karyawan ditentukan dari adanya kebutuhan hidup.

Jika kebutuhan tersebut dapat terpenuhi, maka seorang karyawan akan giat bekerja dan dapat meningkatkan kinerjanya (fauzan, 2014: 1-7). Kinerja juga dipengaruhi pendidikan yang dimiliki karyawan. Pengertian pendidikan menurut Undang-Undang Republik Indonesia No.2 tahun 1989 tentang sistem pendidikan nasional, adalah usaha sadar untuk menyiapkan peserta didik melalui kegiatan bimbingan, pengajaran dan latihan bagi peranannya yang akan datang (siagian, 2003: 23-33).

Tingkat pendidikan yang tinggi menunjang dalam pencapaian kinerja karyawan karena pendidikan yang rendah menyebabkan karyawan sulit menyerap berbagai informasi yang berhubungan dengan kegiatan (fauzan, 2014: 1-7). Dengan kinerja karyawan yang baik diharapkan perusahaan mampu bersaing dengan perusahaan lain sehingga dapat diakui bahwa perusahaan mempunyai kinerja yang berkualitas.

2.2.4.2 Manfaat penilaian kinerja

Selain itu, penilaian kinerja dapat digunakan untuk:

- a. Mengetahui pengembangan yang meliputi identitas kebutuhan pelatihan, umpan balik kinerja, menentukan transfer dan penugasan, identifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan.
- b. Pengambilan keputusan administrative yang meliputi kepuasan untuk menentukan gaji, promosi, memperthankan atau memberhentikan karyawan, Pengakuan kinerja karyawan. Pemutusan hubungan kerja, dan mengidentifikasi yang buruk.
- c. Keperluan perusahaan yang meliputi perencanaan sumber daya manusia, menentukan kebutuhan pelatihan, evaluasi terhadap sistem sumber daya manusia, penguatan terhadap kebutuhan pengembangan perusahaan.
- d. Dokumentasi yang meliputi kriteria untuk validasi penelitian, dokumentasi keputusan-keputusan tentang sumber daya manusia, membantu untuk memenuhi persyaratan hukum.

2.2.4.3 Faktor-Faktor yang memengaruhi prestasi kerja

Byar dan Rue, mengemukakan adanya dua faktor yang mempengaruhi prestasi kerja, yaitu faktor individu dan lingkungan.

Faktor-Faktor individu yang dimaksud adalah:

- a. Usaha (effort) yang menunjukkan sejumlah sinergi fisik dan mental yang digunakan dalam menyelenggarakan gerakan tugas.
- b. Abilities, yaitu sifat-sifat personal yang diperlukan untuk melaksanakan suatu tugas.
- c. Role atau task perception, yaitu segala perilaku dan aktivitas yang dirasa perlu oleh individu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

Adapun faktor-faktor lingkungan yang memengaruhi prestasi kerja adalah:

- a. Kondisi fisik
- b. Peralatan
- c. Waktu
- d. Material
- e. Pendidikan
- f. Supervisi
- g. Desain organisasi
- h. Pelatihan
- i. Keberuntungan.

2.2.4.4 Tolak ukur kinerja karyawan

Menurut Hasibuan (2006: 95-96) tolak ukur kinerja karyawan (Birokrasi) ada lima tolak ukur yaitu:

1. Kesetiaan

Kesetiaan, yaitu pengukur kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya, jabatannya, dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela

organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari orang-orang yang tidak bertanggung jawab.

2. Prestasi kerja

Prestasi kerja , yaitu penilaian hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian pekerjaannya.

3. Kejujuran

Kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya, memenuhi perjanjian baik bagi dirinya maupun terhadap orang lain seperti kepada para bawahannya.

4. Kedisiplinan

Disiplin karyawan dan memenuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaan sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.

5. Tanggung jawab

Tanggung jawab, yaitu kesediaan karyawan dalam mempertanggung jawabkan kebijaksanaan, serta perilaku kerjanya.

2.2.5 Kerangka konsep dan hipotesis penelitian

2.2.5.1 kerangka konsep

Kerangka konsep penelitian adalah kerangka hubungan antara konsep-konsep yang ingin diamati atau diukur melalui penelitian yang akan dilakukan Notoatmodjo (2010).

Kerangka konsep yang baik menurut Uma Sekaran sebagaimana yang dikutip oleh Sugiyono (2010:92) sebagai berikut:

1. Variabel-variabel penelitian yang akan di teliti harus jelas
2. Kerangka konseptual haruslah menjelaskan hubungan antara variabel-variabel yang akan di teliti dan ada teori yang melandasi.

3. Kerangka konseptual harus dapat menunjukkan dan menjelaskan apakah hubungan antar variabel itu positif atau negatif. Berbentuk simetris, kausal atau interaktif.
4. Kerangka konseptual tersebut selanjutnya perlu dinyatakan dalam bentuk diagram, sehingga masalah penelitian yang akan dicari jawabannya mudah dipahami.

2.2.5.2 Hipotesisi Penelitian

1). Hubungan jenjang karir terhadap kinerja karyawan

Jenjang karir dalam suatu perusahaan sangat penting dan sangat dibutuhkan oleh karyawan, hal itu diharapkan perusahaan akan mendapatkan laba sesuai dengan yang diharapkan, begitu juga dengan karyawan akan mendapatkan tingkat jabatan yang sesuai dengan kinerja yang telah dilakukan. Penelitian dari (Anggoro, 2009) variabel penerepan jenjang karir berpengaruh positif terhadap semangat kerja karyawan, dengan demikian jenjang karir memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan.

H1 = Diduga jenjang karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank Mandiri Taspen Pasuruan.

2). Hubungan Motivasi kerja terhadap kinerja karyawan

Hasil penelitian (Yogi Java Tri Hastomo, 2009) menunjukkan bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan, dengan demikian motivasi kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Hal ini menunjukkan Motivasi kerja memiliki pengaruh besar dalam kinerja karyawan.

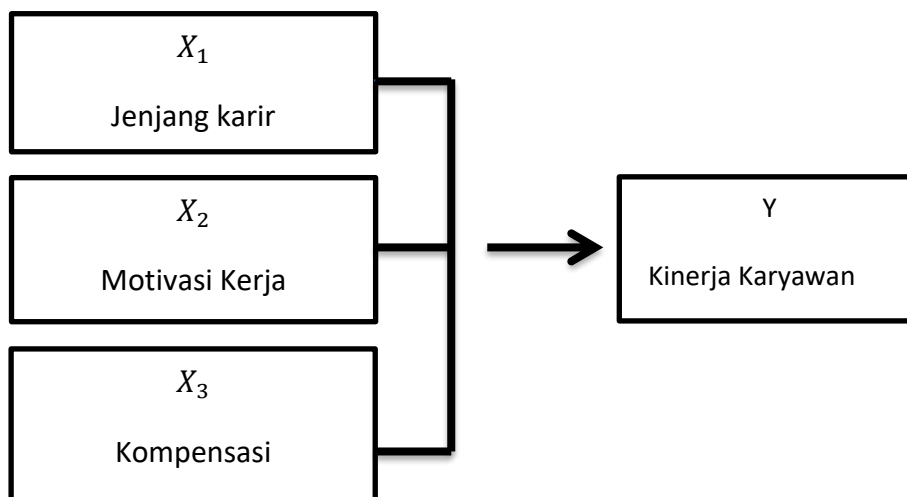
H2 = Diduga motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank Mandiri Taspen

3). Hubungan kompensasi karyawan terhadap semangat kinerja karyawan

Anggoro (2009) menemukan bahwa kompensasi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Fred C. Lunenburg (2013). Menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan.

H3 = Diduga kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank Mandiri Taspen

MODEL KERANGKA



Gambar 1 : Hubungan variabel jenjang karir motivasi kerja kompensasi karyawan terhadap kinerja karyawan.

Keterangan

1. Jenjang Karir (X_1)
2. Motivasi Kerja (X_2)
3. Kompensasi Karyawan (X_3)
4. Kinerja karyawan (Y)

