BAB II

LANDASAN TEORI

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen adalah seni ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain, artinya tujuan dapat dicapai bilamana dilakukan oleh satu orang atau lebih. Dalam manajemen terdapat dua hal yang penting, yaitu:[10]

1. Jabatan, yaitu kedudukan-kedudukan yang disediakan bagi orang-orang yang memenuhi syarat dan keahlian dalam jabatan tersebut.
2. Job, yaitu pekerjaan merencanakan, mengatur mengarahkan, melaksanakan, dan mengawasi atas mengendalikan jalannya kegiatan dalam pencapaian tujuan tertentu.

Peranan MSDM diakui dalam menjalankan aspek SDM sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan, sehingga kebijakan dan praktik dapat berjalan sesuai dengan yang diinginkan perusahaan. Peranan manajemen SDM mempertemukan atau memadukan kepentingan perusahaan, kebutuhan karyawan, dan pemilik tuntutan masyarakat luas, yaitu perusahaan, karyawan dan masyarakat luas menuju tercapainya efektivitas, efisiensi, produktivitas, dan kinerja karyawan. Untuk mencapai

[10] Burhanuddin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta:Rajawali Pers, 2015), hal. 20

tujuan akhir secara bertahap perlu dicapai tujuan-tujuan perantara, antara lain:[11]

a. SDM yang memenuhi syarat dan dapat menyesuaikan diri dengan perusahaan melalui perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, seleksi, dan induksi.
b. SDM yang memenuhi syarat dengan keterampilan, keahlian dan pengetahuan yang sesuai dengan perkembangan melalui pelatihan dan pengembanagan serta pengembangan karier.
c. SDM yang memenuhi syarat bersedia bekerja sebaik mungkin melalui motivasi, penilaian karya, dan pemberian hadiah atau hukuman.
d. SDM yang memenuhi syarat yang berdedikasi terhadap perusahaan yang luas terhadap pekerjaanya melalui kompensasi, lingkungan kerja yang sehat dan aman, serta hubungan industrial yang baik.

Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia sangat menentukan untuk kemajuan sebuah perusahaan. Dengan adanya motivasi, promosi jabatan, dan kompensasi dalam perusahaan akan meningkatkan semangat karyawan untuk bekerja lebih giat. Apabila karyawan semangat dan rajin bekerja maka bisa meningkatkan kualitas perusahaan tersebut.

B. Motivasi Berprestasi

1. Pengertian Motivasi

Menurut Rivai, motivasi adalah serangkain sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai

[11] Veithzal Rivai Zainal, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2015), hal. 12-13

dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang *invisible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan.[12] Motivasi dapat pula diartikan sebagai dorongan individu untuk melakukan tindakan karena mereka ingin melakukannya. Jika perusahaan dapat mengetahui setiap individu dalam perusahaan berasal dari latar belakang yang berbeda-beda, untuk melihat apa kebutuhan, harapan, bakat, dan keterampilan yang dimiliki karyawannya. Maka akan lebih mudah untuk menempatkan karyawannya pada posisi yang paling tepat, sehingga ia akan termotivasi. Tentu saja usaha-usaha memahami kebutuhan karyawan tersebut harus disertai dengan penyusunan kebijakan perusahaan dan prosedur kerja yang efektif.[13]

Robbins dan Judge, McShane dan Von Glinow mendefinisikan motivasi sebagai kekuatan dalam diri orang yang memengaruhi arah (*direction*), intensitas (*intensity*), dan ketekukanan (*persistence*) perilaku sukarela. Pekerja yang termotivasi berkeinginan menggunakan tingkat usaha tertentu (*intensity*), untuk sejumlah waktu tertentu (*persistence*), terhadap tujuan tertentu (*direction*).

Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan dorongan untuk bertindak terhadap serangkaian proses perilaku manusia dengan mempertimbangkan arah, intensitas, dan ketekunan pada pencapaian tersebut.

---

[12] M. Kadarisman, *Manajemen Pengembangan....*, hal. 276
[13] Veithzal Rivai Zainal, *Manajemen Sumber Daya ……..,* hal. 607-608

2. Pengertian Motivasi Berprestasi

Menurut David McClelland, teori motivasi prestasi adalah bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi ini dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. Pada dasarnya motivasi seseorang ditentukan oleh tiga kebutuhan.[14]

a. Kebutuhan prestasi (*need for Achievemen*)
b. Kebutuhan akan afisiliasi (*need for Affiliation*)
c. Kebutuhan akan kekuasaan (*need for Power*)

Kebutuhan akan prestasi (*need for Achievemen*) merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat bekerja seseorang. *NeedforAchievemen* akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengarahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang maksimal.[15]

3. Pandangan Motivasi dalam Organisasi

Para manajer mempunyai berbagai pandangan tentang motivasi dengan pendekatan model-model motivasi, terdapat 3 motivasi antara lain:[16]

---

[14] Malayu Hasibuan, *Manajemen Dasar*....., hal. 230-231

[15] Restu Adi Nugroho, dkk. *Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi Berprestasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan PT Wangsa Jatra Lestari*, Jurnal Bisnis dan Ekonomi, Vol. 23 No. 2 September 2016

[16] Kolonel kal.& Susilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*,(Yogyakarta:BPFE, 1990), hal. 143-144

a. Model tradisional adalah bagaimana membuat para karyawan bisa menjalankan pekerjaan mereka yang membosankan dan berulang-ulang dengan cara yang paling efisien.
b. Model hubungan manusia adalah para manajer dapat memotivasi karyawan dengan cara mengakhiri kebutuhan sosial mereka dan dengan membuat mereka merasa penting dan berguna.
c. Model sumber daya manusia adalah pengembangan tanggung jawab bersama untuk mencapai tujuan organisasi dan anggota-anggota organisasi, di mana setiap karyawan menyumbangkan sesuai dengan kepentingan dan kemampuan mereka.

4. Membangun Motivasi

Teknik memotivasi harus dapat memastikan bahwa lingkungan di mana mereka berkerja memenuhi sejumlah kebutuhan manusia yang penting. Beberapa cara perlu dilakukan untuk dapat membangun motivasi, antara lain:[17]

a. Menilai sikap

Adalah penting bagi manajer untuk memahami sikap mereka terhadap bawahannya.

b. Menjadi manajer yang baik

Seorang manajer yang baik mempunya karakteristik seperti mempunyai komitmen untuk bekerja, melakukan kolaborasi dengan

[17] Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2016), hal. 324-327

bawahan, memercayai orang, loyal pada teman sekerja, dan menghindari ‘politik kantor’.

c. Memperbaiki komunikasi

Komunikasi antara manajer dengan bawahan dilakukan dengan menyediakan informasi secara akurat dan detail secepat mungkin.

d. Menciptakan budaya tidak menyalahkan

Kesalahan harus dikenal, dan kemudian menggunakannya untuk memperbaiki kesempatan keberhasilan di masa yang akan datang.

e. Memenangkan kerja sama

Komponen dasar dari lingkungan motivasional adalah kerja sama, yang harus diberikan manajer kepada bawahan dan sebaliknya diharapkan dari mereka.

f. Mendorong inisiatif

Kemampuan mengambil inisiatif tergantung pada pemberdayaan dan lingkungan yang mengenal konstribusi.Semakin banyak kita mengharapkan orang, semakin banyak mereka memberi, selama kita mendukungnya.

5. Faktor-faktor Motivasi

Menurut Syadam motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa factor. Faktor-faktor tersebut dibedakan menjadi dua, antara lain:[18]

a. Faktor intern yang terdapat pada diri karyawan itu sendiri

[18] M. Kadarisman, *Manajemen Pengembangan....*, hal. 296

b. Faktor ekstern yang berasal dari luar diri karyawan

6. Pengaruh Model Hubungan Motivasi dengan Kinerja

a. Pekerja mempunyai kemampuan, pengetahuan kerja, disposisi dan sifat, emosi, suasana hati, keyakinan, dan nilai-nilai pada pekerjaan.

b. 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 mempengaruhi, termasuk pula pada proses motivasi, membangkitkan, mengarahkan, dan meneruskan. Pekerja akan lebih termotivasi apabila mereka percaya bahwa kinerja mereka akan dikenal da dihargai. Perilaku termotivasi secara langsung dipengaruhi oleh kemampuan dan pengetahuan/keterampilan kerja individu, motivasi, dan kombinasi yang memungkinkan dan membatasi faktor konteks pekerjaan.[19]

C. Promosi Jabatan

1. Pengertian Promosi Jabatan

Promosi jabatan adalah kegiatan perpindahan pegawai dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status serta tanggung jawab yang lebih tinggi. Pada umumnya dengan promosi ini, diikuti dengan peningkatan kompensasi (gaji dan lain-lain) walaupun tidak selalu demikian. Selain itu, syarat-syarat pada umumnya ditetapkan untuk

[19] Wibowo, *Manajemen Kinerja*....., hal. 330-331

promosi antara lain adalah prestasi kerja, pengalaman, pendidikan kemampuan, kompensasi, dan sebagainya.[20]

Seorang karyawan memandang promosi sebagai sesuatu yang paling menarik dibandingkan dengan kompensasi lain hal ini disebabkan karena promosi bersifat permanen dan berlaku untuk jangka waktu yang lama. Istilah promosi jabatan berarti kemajuan, dimana sebuah promosi dapat terjadi ketika seorang karyawan dinaikkan jabatannya dari posisi yang rendah ke posisi yang lebih tinggi. Kenaikan gaji dan tanggung jawab biasanya turut menyertai promosi jabatan.[21]

2. Tujuan Promosi Jabatan

Menurut Hasibuan, tujuan dari promosi jabatan, antara lain:

a. Untuk merangsang agar karyawan lebih bergairah bekerja,
b. Berdisiplin tinggi, dan
c. Memperbesar produktivitas kerjanya

Hal ini berarti dengan adanya promosi jabatan, maka akan menciptakan gairah karyawan dalam bekerja sehingga karyawan akan secara sadar untuk meningkatkan disiplin kerjanya, dan hasil akhir yang akan dicapai adalah meningkatnya kinerja karyawan. Sederhananya,

[20] *Ibid*, hal. 124-125

[21] Suharni Rahayu, Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Garuda Metalindo, *Jurnal KREATIF: Pemasaran, Sumberdaya Manusia dan Keuangan,* Vol. 5 No. 1 Oktober 2017

dengan memotivasi karyawan dalam bentuk pemberian promosi jabatan dapat meningkatkan kinerja karyawan.[22]

3. Asas-asas Promosi Jabatan

Asas promosi harus dituangkan di dalam program promosi secara jelas, sehingga karyawan dan perusahaan mempunyai pegangan untuk mempromosikan pegawainya, antara lain:[23]

a. Kepercayaan

Promosi hendaknya berasaskan pada kepercayaan atau keyakinan mengenai kejujuran, kemampuan dan kecakapan yang bersangkutan baik pada jabatan tersebut. Karyawan baru akan dipromosikan jika karyawan itu menunjukkan kejujuran, kemampuan, dan kecakapannya dalam memangku jabatan.

b. Keadilan

Promosi berasaskan keadilan, terhadap penilaian kejujuran, kemampuan, dan kecakapan semua karyawan. Penilaian harus jujur dan objektif tidak pilih kasih atau *like and dislike.* Karyawan yang mempunyai peringkat terbaik hendaknya mendapat kesempatan pertama untuk dipromosikan tanpa melihat suku, golongan, dan keturunannya. Promosi yang berasaskan keadilan akan menjadi alat motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan prestasinya.

---

[22] Winda Yulyarta Simanjuntak, Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Riau Media Grafika/Tribun Pekanbaru, *Jurnal Jom FISIP* vol.2 No. 2 Oktober 2015

[23] Pandi Afandi, *Concept & Indicator Human Resources Management For Management Researth*, (Yogyakarta: Deepublish, 2016) hal. 20-21

c. Formasi

Promosi harus berdasarkan kepada formasi yang ada, karena promosi karyawan hanya mungkin dilakukan jika ada formasi jabatan yang lowong. Untuk itu harus ada uraian pekerjaan/jabatan yang akan dilaksanakan karyawan.

4. Dasar-dasar Promosi Jabatan

Pelaksanaan promosi jabatan harus berdasarkan ketentuan yang ada, yang dapat memenuhi kebutuhan perusahaan dan memberikan kepuasan kepada para karyawannya. Setiap perusahaan memiliki dasar pertimbangan tertentu dalam menentukan pegawai yang akan dipromosikan jabatannya sesuai dengan situasi dan kondisi dalam perusahaan. Dasar-dasar yang dipakai untuk melaksanakan promosi, yaitu:[24]

a. Atas dasar jasa/merit

Umumnya promosi yang didasarkan pada jasa/merit dianggap lebih adil dari pada promosi dengan dasar masa kerja (*seniority*). Merit dapat dilakukan melalui:

1) Job Performance (hasil kerja)
2) Analisis potensi karyawan untuk maju

b. Atas dasar masa kerja (*seniority*)

Menentukan sistem seniority terlebih dahulu harus ditentukan:

1) Saat dimulainya perhitungan masa kerja

[24] *Ibid*, hal. 21-22

2) Menentukan kelompok yang akan diberi perlakuan istimewa
3) Menentukan apakah perhitungan masa kerja diperlukan untuk seluruh perusahaan atau hanya pada bagian tertentu saja.

5. Syarat-syarat Promosi Jabatan

Adapun syarat syarat pegawai yang dapat dipromosikan jabatannya, yaitu:[25]

a. Pegawai harus mempunyai pengalaman
b. Tingkat pendidikan
c. Loyalitas
d. Promosi jabatan berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang meliputi kualitas kerja, kuantitas kerja, ketetapan waktu, efektifitas dan kemandirian.

6. Pengaruh Promosi Jabatan dengan Hubungan Kinerja

Ada sejumlah manajer yang berpikir bahwa pekerjaan tertentu atau promosi jabatan akan meningkatkan rasa percaya diri karyawan. Namun, pengaruh hal-hal tersebut ditawarkan tidak akan menjamin bahwa seorang karyawan akan merasa percaya diri. Rasa percaya diri harus datang terlebih dulu dari dalam diri karyawan, bukan dari manajer. Seseorang harus memercayai dirinya sendiri bahkan sebelum menerima pekerjaan atau menerima promosi jabatan. Namun, apa yang dapat diberikan manajer adalah sebuah suasana yang sehat dan berbagai kesempatan bagi berkembangnya rasa

[25] Munadiah, dkk., Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Luwu, *Jurnal Adminstrasi Publik,* Vol. 1 No. 3 Desember 2015

percaya diri, sebuah lingkungan dimana harga diri yang kuat dan sebuah konsep diri yang positif dihargai serta mendorong terciptanya kinerja yang tinggi.[26]

D. Kompensasi

1. Pengertian Kompensasi

Kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Kompensasi akan membantu perusahaan untuk mencapai tujuan dan memperoleh, memelihara, dan menjaga karyawan dengan baik. Sebaliknya, tanpa kompensasi yang cukup, karyawan yang ada sangat mungkin untuk meninggalkan perusahaan dan untuk melakukan penempatan kembali tidaklah mudah.

Menurut mulyadi, kompensasi dapat digolongkan menurut dua kelompok, yaitu:[27]

a. Kompensasi instrinsik, yaitu kompensasi berupa puas diri yang diperoleh pegawai yang telah berhasil menyelesaikan pekerjannya dengan baik dan telah mencapai sasaran tertentu.
b. Kompensasi ekstrinsik, yakni kompensasi yang diberikan kepada pegawai baik berupa kompensasi finansial seperti gaji, honorarirum dan bonus, kompensasi tidak langsung seperti asuransi kecelakaan, honorarium liburan, dan tunjangan masa sakit.

---

[26] Anne Bruce, Rahasia Tempat Kerja (Penuh Semangat & Menyenangkan), (Jakarta: PT. Serambi Ilmu Semesta, 2008), hal. 198

[27] Lijan Potlak Sinambela, *Manajemen Sumber* …….,hal. 222

2. Jenis-jenis Kompensasi

Kompensasi menurut bentuk dan cara pemberiannya dapat dibagi menjadi dua kelompok, yaitu:[28]

a. Kompensasi berdasarkan bentuknya, terdiri dari kompensasi finansial dan kompensasi nonfinansial. Kompensasi finansial seperti gaji. kompensasi nonfinansial merupakan imbalan dalam bentuk kepuasan seseorang yang diperoleh dari pekerjaaan itu sendiri atau dari lingkungan baik secara fisik atau psikologis di mana orang tersebut bekerja.

b. Kompensasi berdasarkan cara pemberiannya. Kompensasi ini terdiri atas kompensasi finansial langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi finansial langsung terdiri atas bayaran yang diperoleh seseorang dalam bentuk gaji, upah, bonus, atau komisi. Kompensasi tidak langsung, yaitu diberikan dalam bentuk tunjangan seperti program asuransi tenaga kerja, pertolongan sosial, pembayaran biaya sakit, dan cuti.

3. Tujuan Manajemen Kompensasi

Tujuan manajemen kompensasi adalah untuk membantu perusahaan mencapai tujuan keberhasilan strategi perusahaan dan menjamin terciptanya keadilan internal dan eksternal. Tujuan manajemen kompensasi efektif, meliputi:[29]

a. Memperoleh SDM yang berkualitas

---

[28] *Ibid*, hal. 223

[29] M. Kadarisman, *Manajemen Kompensasi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), hal. 81-82

b. Mempertahan karyawan yang ada

c. Menjamin keadilan

d. Penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan

e. Mengendalikan biaya

f. Mengikuti aturan hukum

g. Memfasilitasi pengertian

h. Meningkatkan efisiensi administrasi

4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Menurut Hasibuan faktor yang mempengaruhi kompensasi, antara lain:[30]

a. Penawaran dan permintaan

Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya, apabila pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan maka kompensasi relatif semakin besar.

b. Kemampuan dan kesediaan organisasi

Apabila kemampuan dan kesediaan organisasi untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya, apabila kemampuan dan kesediaan organisasi untuk membayar krang maka tingkat kompensasi relatif kecil.

c. Serikat buruh

[30] Lijan Potlak Sinambela, *Manajemen Sumber* ……,hal. 235-236

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasinya semakin besar. Sebaliknya, apabila serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.

d. Produktivitas kerja pegawai

Apabila produktivitas pegawai baik dan hasilnya banyak maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya, kalau produktivitas kerjanya buruk, serta hasilnya sedikit maka kompensasinya kecil.

e. Pemerintah dengan Undang-undang dan Keppres

Pemerintah dengan Undang-undang dan Keppres menetapkan besarnya Upah Minimum Regional (UMR). Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya kompensasi bagi pegawai.

f. Biaya hidup

Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah maka tingkat kompensasi relatif kecil.

g. Posisi dan jabatan pegawai

Pegawai yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima kompensasi lebih besar. Sebaliknya, pegawai yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh kompensasi yang kecil. Hal ini wajar karena seseorang yang mendapat kewenangan dan tanggung jawab besar harus mendapat kompensasi yang lebih kecil.

h. Pendidikan dan pengalaman kerja

Pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka kompensasi akan semakin besar karena kecakapan, serta keterampilannya lebih baik. Sebaliknya, apabila kondisi perekonomian kurang maju maka tingkat upah rendah karena terdapat banyak pengangguran.

i. Kondisi perekonomian nasional

Apabila kondisi perkenomian nasional sedang maju maka tingkat kompensasi akan semakin besar karena akan mendekati kondisi full. Sebaliknya, apabila kondisi perekonomian krang maju maka tingkat upah rendah karena terdapat banyak pengangguran.

j. Jenis dan sifat pekerjaan

Kalau jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai resiko (finansial, keselamatan) yang besar maka tingkat kompensasi semakin besar karena membutuhkan kecakapan, serta ketelitian untuk mengerjakannya. Akan tetapi, apabila jenis dan sifat pekerjaannya mudah resiko (finansial, kecelakaannya) kecil, tingkat kompensasinya relatif rendah.

5. Komponen-komponen Kompensasi

Menurut Mondy dan Noe, kompensasi menjadi dua bagian yaitu kompensasi keuangan langsung terdiri atas gaji, upah, dan insentif (komisi dan bonus). Dan kompensasi keuangan tidak langsung berupa berbagai macam fasilitas dan tunjangan.

a. Gaji

Gaji adalah imbalan finansial yang dibayarkan kepada karyawan secara teratur, seperti tahunan, caturwulan, bulanan atau mingguan.

b. Upah

Upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada para pekerja berdasrakan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan.

c. Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar ditentukan.

d. Kompensasi tidak langsung (*fringe benefit*)

Fringe benefit merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan usaha meningkatkan kesejahteraan para karyawan.[31]

6. Pengaruh Kompensasi dengan Peningkatan Kinerja Pegawai

Pengaruh kompensasi terhadap karyawan sangatlah besar, semangat kerja yang tinggi, keresahan, dan loyalitas karyawan banyak dipengaruhi oleh besarnya kompensasi. Bagi karyawan yang memang memiliki keterampilan dan dapat diandalkan, maka pemberian kompensasi berdasarkan keterampilan akan dapat meningkatkan kinerja, sebaliknya bagi karyawan yang tidak memiliki keterampilan dan tidak mempunyai kemampuan untuk meningkatkan

[31] Usman Fauzi, Pengaruh kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Trakindo Utama Samarinda, *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, vol. 2 No. 3 2014. Diakses pada tanggal 10 April 2018

keterampilannya, maka sistem pemberian kompensasi ini dapat mengakibatkan frustasi bagi karyawan. Apabila dikaitkan dengan teori penghargaan (*motivation expectation theory*), maka pemberian kompensasi berdasarkan keterampilan akan memotivasi karyawan, sebab dalam teori penghargaan dikatakan bahwa seorang karyawan akan termotivasi untuk mengarahkan usahanya dengan lebih baik lagi apabila karyawan merasa yakin, bahwa usahanya akan mengahasilkan penilaian prestasi yang baik. Penilaian yang baik akan diwujudkan dengan penghargaan dari organisasi seperti pemberian bonus, peningkatan gaji atau promosi dan penghargaan itu dapat memuaskan karyawan. Jadi, dalam teori penghargaan terdapat tiga hubungan, yaitu:

a. Hubungan antara usaha dengan prestasi
b. Hubungan prestasi dengan penghargaan organisasi, dan
c. Hubungan antara penghargaan organisasi dengan tujuan karyawan

Apabila penghargaan yang diberikan oleh organisasi sesuai dengan penghargaan sesuai dengan harapan karyawan, maka karyawan yang tersebut akan termotivasi untuk lebih meningkatkan usaha/kinerjanya, sebaliknya apabila usaha yang dilakukan tidak mendapat penghargaan sesuai dengan harapan karyawan, maka karyawan yang bersangkutan akan merasa frustasi, sehingga tidak termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.[32]

[32] Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi,* (Jakarta: PT. RajaGrafindo, 2012), hal. 268

E. Kualitas Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kualitas

Menurut Goestch & Davis, kualitas adalah suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. Dari pengertian tersebut, kualitas mengandung elemen-elemen yang meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan yang mencakup produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan, serta merupakan kondisi yang selalu berubah.[33] Sedangkan menurut Russell dan Taylor kualitas adalah totalitas tampilan dan karakteristik produk atau jasa yang berusaha keras dengan segenap kemampuannya memuaskan kebutuhan tertentu.[34]

2. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja berasal dari pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan langsung. Dengan demikian, kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut.[35] Menurut Payaman Simanjuntak, kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu.[36] Sedangkan menurut Mangkunegara kinerja adalah hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas yang

---

[33]Agustiani Asis, *Pengaruh Kualitas Kerja*…..,Vol. 2 No. 3 2014
[34] Wibowo, *Manajemen Kinerja*….., hal. 113
[35]*Ibid*, hal. 7
[36] Veithzal Rivai Zainal, *Manajemen Sumber Daya Manusia….,* hal. 406

dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikannya.[37]

Menurut Dessler, kinerja karyawan merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi. Berhasil tidaknya kinerja yang dicapai organisasi tersebut di pengaruhi kinerja karyawan secara individual maupun kelompok. Dengan asumsi semakin baik kinerja karyawan maka semakin baik kinerja organisasi.[38] Kinerja karyawan sangatlah penting untuk menghindari pelayanan yang tidak memuaskan terhadap karyawan sehingga dapat berakibat fatal terhadap kepuasan karyawan. Ketika karyawan mendapatkan pelayanan yang kurang memuaskan tentu dapat merusak kepercayaannya dan kepuasannya terhadap lembaga keuangan tersebut dan kemungkinan karyawan tersebut beralih ke lembaga keuangan lain yang memberikan kinerja dan pelayanan yang lebih memuaskan.[39]

3. Tujuan Manajemen Kinerja

Tujuan manajemen kinerja dari suatu organisasi berbagai macam di antaranya adalah sebagai berikut:[40]

---

[37] Fatkhur R. Albanjari, Pengaruh Biografis dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Studi Pada BMT Binaan Pinbuk Tulungagung, *Jurnal AN-NISBAH*, Vol. 02 No. 2 April 2016. Diakses Pada Tanggal 08 Mei 2018

[38] Bryan Johannes Tampi, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan*……., Vol. 3 No. 4 2014

[39] Ika Wahyu Setyarini, Pengaruh Pengawasan, Evaluasi Dan Audit Kinerja Karyawan Terhadap Loyalitas Anggota BMT Berkah Trenggalek, *Jurnal AN-NISBAH*, Vo. 3 No. 01 Oktober 2016. Diakses Pada Tanggal 08 Mei 2018

[40] Moeheriono, *Pengukuran Kinerja*....., hal. 137

a. Menerjemahkan dari visi dan misi organisasi ke dalam tujuan dan hasil yang jelas, mudah dipahami dan dapat diukur sehingga membantu keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuan
b. Menyediakan informasi untuk menilai, mengelola, dan meningkatkan keberhasilan kinerja keseluruhan organisasi
c. Mengubah paradigma dari orientasi pengendalian dan ketaatan menjadi pendekatan stratejik yang berkelanjutan kepada keberhasilan organisasi
d. Menyediakan manajemen kinerja yang lengkap dengan memasukkan ukuran-ukuran kualitas, biaya, ketepatan waktu, kepuasan *stakeholders*, dan peningkatan keahlian pegawai.

4. Faktor-faktor yang Menghambat Penilaian Kinerja

Penyelia sering tidak berhasil untuk meredam emosi dalam menilai prestasi kinerja karyawan, hal ini menyebabkan penilaian menjadi bias. Bias adalah distorsi pengukuran yang tidak akurat. Bias ini mungkin terjadi sebagai akibat ukuran-ukuran yang digunakan bersifat subjektif. Berbagai bentuk bias yang terjadi, yaitu:[41]

a. Kendala hukum/legal

   Penilaian kinerja harus bebas dari diskriminasi tidak sah atau tidak legal.

[41] Veithzal Rivai Zainal, *Manajemen Sumber Daya Manusia….,* hal. 412- 413

b. Bias oleh penilai (penyelia)

Setiap masalah yang didasarkan pada ukuran subjektif adalah peluang terjadinya bias. Bentuk-bentuk yang umumnya terjadi, adalah:

1) *Hallo effect*, terjadi ketika pendapat pribadi penilai (penyelia) memengaruhi pengukuran kinerja baik dalam arti positif maupun negatif
2) Kesalahan kecenderungan terpusat, beberapa penilai tidak suka menempatkan karyawan ke posisi ekstrim dalam arti ada karyawan yang dinilai sangat positif atau sangat negatif.
3) Bias karena terlalu lunak dan terlalu keras, terjai karena penilai cenderung begitu mudah dalam mengevaluasi kinerja karyawan
4) Bias karena penyimpangan lintasbudaya, setiap penilai mempunyai harapan tentang tingkah laku manusia yang didasarkan pada kulturnya
5) Prasangka pribadi, sikap tidak suka seorang penilai terhadap sekelompok orang tertentu dapat mengaburkan hasil penilaian seorang karyawan.
6) Pengaruh kesan terakhir, ketika penilai diharuskan menilai kinerja karyawan pada masa lampau, kadang-kadang penilai mempersepsikan dengan tindakan karyawan pada saat ini yang sebetulnya tidak berhubungan dengan kinerja masa lampau.

c. Mengurangi bias penilaian

Bias penilaian dapat dikurangi melalui standar penilaian dinyatakan secara jelas, pelatiahan, umpan balik, dan pemilihan teknik penilaian kinerja yang sesuai. Pelatihan untuk penilai perlu melibatkan tiga hal berikut, antara lain:

1) Penyimpangan dan penyebab mereka harus diterangkan
2) Peran penilaian kinerja dalam pengambilan keputusan terhadap karyawan harus diterangkan untuk menjaga kenetralan dan objektivitas
3) Dengan bantuan departemen SDM menemukan dan menggunakan teknik penilaian yang dipandang paling tepat, baik yang berorientasi pada prestasi kerja di masa lalu maupun yang ditujukan kepada kepentingan perusahaan di masa depan.

5. Dimensi Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Gomes dan Ivancevich menyatakan ada delapan dimensi yang dapat digunakan untuk menilai kinerja karyawan, antara lain:

a. Kualitas kerja
b. Kuantitas kerja
c. Kreativitas
d. Pengetahuan kerja
e. Kerjasama
f. Kebebasan
g. Inisiatif

h. Kualitas pribadi

Sedangkan menurut Husnan menetapkan ukuran Kinerja berdasarkan empat dimensi dengan interpretasi, yaitu:[42]

1) Kualitas kerja meliputi ketepatan waktu, ketelitian, kemampuan dan keterampilan pegawai
2) Kuantitas kerja meliputi memenuhi standar kerja serta pekerjaan rutin terlaksana dengan cepat
3) Tingkat kehandalan meliputi inisiatif, rajin dan kemampuan dalam bekerja, dan
4) Sikap meliputi loyalitas dan tanggung jawab pegawai serta kerja sama dalam tim.

6. Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja karyawan memiliki manfaat ditinjau dari beragam perspektif pengembangan perusahaan, khususnya manajemen sumber daya manusia, antara lain:[43]

a. Perbaikan kinerja

Umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi karyawan, manajer, dan spesialis personil dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja karyawan

---

[42] Hindria Hestisani,dkk.,Pengaruh Motivasi Berprestasi dan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buleleng, *Jurnal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha*, Vol. 2 2014

[43] Sjafri Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2003), hal. 224-225

b. Penyesuaian kompensasi

Penilaian kinerja membantu pengambil keputusan dalam penyesuaian ganti-rugi, menentukan siapa yang perlu dinaikkan upahnya-bonus atau kompensasi lainnya.

c. Keputusan penempatan

Membantu dalam promosi, keputusan penempatan, perpindahan, dan penurunan pangkat pada umumnya didasarkan pada masa lampau atau mengantisipasi kinerja.

d. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan

Kinerja buruk mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk latihan. Demikian juga, kinerja baik dapat mencerminkan adanya potensi yang belum digunakan dan harus dikembangkan.

e. Perencanaan dan pengembangan karir

Umpan balik penilaian kinerja dapat digunakan sebagai panduan dalam perencanaan dan pengembangan karier karyawan, penyusunan program pengembangan karier yang tepat, dapat menyelaraskan antara kebutuhan karyawan dengan kepentingan perusahaan.

f. Defisiensi proses penempatan staf

Kinerja yang baik atau jelek mengisyaratkan kekuatan atau kelemahan dalam prosedur penempatan karyawan di departemen SDM.

g. Ketidakakuratan informasi

Kinerja lemah menandakan adanya kesalahan di dalam informasi analisis pekerjaan, perencanaan SDM atau sistem informasi manajemen SDM. Pemakaian informasi yang tidak akurat dapat mengakibatkan proses rekrutmen, pelatihan, atau pengambilan keputusan tidak sesuai.

h. Kesalahan rancangan pekerjaan

Kinerja yang lemah mungkin merupakan suatu gejala dari rancangan pekerjaan yang kurang tepat. Melalui penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis kesalahan ini

i. Kesempatan kerja yang adil

Penilaian kinerja yang akurat terkait dengan pekerjaan dapat memastikan bahwa keputusan penempatan internal tidak bersifat diskriminatif

j. Tantangan-tantangan eksternal

Kadang-kadang kinerja dipengaruhi oleh faktor di luar lingkungan pekerjaan, seperti keluarga, keuangan, kesehatan, atau hal lain seperti hal pribadi. Jika faktor ini tidak dapat diatasi karyawan bersangkutan, departemen SDM mungkin mampu menyediakan bantuan

k. Umpan balik pada SDM

Kinerja baik atau jelek di seluruh perusahaan, mengindikasikan seberapa baik departemen SDM berfungsi.

7. Pengaruh Penilaian Kinerja Karyawan

Pentingnya penilaian karyawan atau kinerja karyawan pun dapat pula memberikan dampak positif bagi kedua belah pihak, yakni pihak penilai, yang dalam hal ini adalah pihak perusahaan ataupun pihak yang dinilai, yang dalam hal ini adalah pihak karyawan.

Dampak positif bagi pihak perusahaan, antara lain:[44]

a. Pihak perusahaan dapat lebih mengenal talenta kerja yang dimiliki masing-masing karyawannya. Dengan begitu, penempatan kerja bagi para karyawan dapat sejauh mungkin memenuhi kriteria *the right man on the right place.*
b. Pihak perusahaan dapat lebih memahami kondisi psikologis serta tingkat *leadership* dari masing-masing karyawannya. Dengan demikian, lebih memudahkan bagi perusahaan dalam upaya mempersiapkan kader-kader pimpinan, demi pengembangan perusahaan ke depannya.

Dampak positif bagi pihak karyawan, antara lain:

1) Lahirnya motivasi kerja yang lebih baik pada setiap karyawan. Hal ini menimbulkan peluang bagi meningkatnya etos kerja para karyawan sehingga akan besar pengaruhnya bagi peningkatan *credit point* dan *track record* para karyawan di mata perusahaan.
2) Lahirnya semangat berkompetisi secara sehat antarpara karyawan. Hal ini sedikit banyak akan memacu para karyawan untuk semakin

[44] M. Budihardjo, *Penilaian Kinerja Karyawan,* (Jakarta: Raih Asa Sukses, 2015), hal. 9-10

banyak belajar dalam upaya meningkatkan kemampuan dirinya. Dampak yang diharapkan tentunya adalah adanya peningkatan kualitas kerja serta profesionalisme dari para karyawan itu sendiri.

F. Grand Theory

1. Pengaruh Motivasi Berprestasi Terhadap Kualitas Kinerja Karyawan

   Motivasi adalah "serangkain sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu".[45] Motivasi berprestasi adalah "dorongan dalam diri untuk mengatasi segala tantangan dan hambatan dalam upaya mencapai tujuan".[46] Dalam penelitian yang dilakukan Alfiandri, variabel motivasi berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.[47] Kebutuhan manusia yang sangat penting di dalam organisasi atau perusahaan untuk memotivasi gairah bekerja, antara lain: kebutuhanakan prestasi, kebutuhan akan afiliasi, dan kebutuhan akan kekuasaan.[48]

2. Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kualitas Kinerja Karyawan

   Promosi jabatan adalah "permindahan karyawan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tingkatannya lebih tinggi dalam hal

---

[45] M. Kadarisman, *Manajemen Pengembangan....*, hal. 276

[46] Husaini Usman, *Manajemen (Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan),* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2006), hal. 237

[47] Alfiandri, Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Pekanbaru, *Jurnal Ilmu Adminstrasi Negara,* Vol. 10 No. 1 Januari 2010. Diakses pada tanggal 08 Agustus 2018

[48] Malayu Hasibuan, *Manajemen Dasar.....*, hal. 230-231

pembayaran, tanggung jawab dan jenjang organisasi".[49] Dalam penelitian yang dilakukan Rudi Prasetyo Ardi variabel promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.[50] Asas-asas dalam promosi jabatan, antara lain "kepercayaan, keadilan, dan formasi.[51]

3. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kualitas Kinerja Karyawan

Kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh organisasi kepada para tenaga kerja karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.[52] Dalam penelitian yang dilakukan Usman Fauzi variabel kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.[53] Pemberian kompensasi dibagi menjadi dua bagian, yaitu kompensasi keuangan langsung dan kompensasi keuangan tidak langsung.[54]

G. Kajian Penelitian Terdahulu

Berikut ini merupakan penelitian terdahulu atau penelitian yang relevan,yang dijadikan sebagai landasan bagi peneliti dalam melakukan penelitian selanjutnya, yaitu:

---

[49] Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif*, (Malang: UIN-Malang Press, 2009), hal. 218

[50] Rudi Prasetyo Ardi, Pengaruh Disiplin Kerja, Promosi Jabatan dan Komepnsasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kebudayaan Pariwisata Pemuda dan Olahraga Kabupaten Rembang, *Jurnal EBBANK* Vol.7 No. 2 Desember 2016. Diakses pada tanggal 11 April 2018

[51] Pandi Afandi, *Concept & Indicator* ....., hal. 20-21

[52] Lijan Potlak Sinambela, *Manajemen Sumber* ……,hal. 218

[53] Usman Fauzi, Pengaruh kompensasi Terhadap ....., vol. 2 No. 3 2014

[54] Lijan Potlak Sinambela, *Manajemen Sumber* ……,hal. 222

Menurut penelitian Restu dan kawan-kawan yang bertujuan untuk mengetahui bagaimana komitmen organisasi, motivasi berprestasi, dan kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan di PT. Wangsa Jatra Lestari.Data bersumber dari perusahaan Wangsa Jatra Lestari.Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif.Alat analisis yang digunakan adalah regresi linear berganda.Hasil penelitian berdasarkan uji F-statistik menunjukkan bahwa secara bersama-sama komitmen organisasi, motivasi berprestasi, dan kepemimpinan berpengaruh simultan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil uji T-statistik berpengaruh signifikan komitmen organisasi, motivasi berprestasi, dan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian Restu dengan penelitian ini yaitu hanya menggunakan metode analisisi linear berganda.Perbedaannya penelitian Restu dengan penelitian ini terletak pada variabel bebas yaitu komitmen organisasi, motivasi berprestasi, dan kepemimpinan, kemudian untuk penelitian ini menggunakan variable bebas motivasi berprestasi, promosi jabatan dan kempensasi. Data terletak pada wilayah penelitian, penelitian ini meneliti pada Provinsi Jawa Timur sedangkan peneliti sebelumnya di Jawa Tengah.[55]

Menurut penelitian Heri yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan motivasi berprestasi terhadap kinerja pegawai dengan kompetensi sebagai variabel *Intervening* (Studi Empiris Pegawai

[55] Restu Adi Nugroho,dkk.,Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi Berprestasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Wangsa Jatra Lestari, *Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE)*, Vol. 23 No. 2 September 2016. Diakses ada tanggal 09 Maret 2018

Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Lebak), motivasi berprestasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Teknik analisis data menggunakan Structural Equation Modelling dengan software WarpPLS (*Partial Least Square*). Perbedaan penelitian Jasman dengan penelitian ini adalah terletak pada wilayah, penelitian ini di Provinsi Jawa Timur, sedangkan peneliti dahulu meneliti di Provinsi Sumatera Utara. Serta pada variabel yang digunakan peneliti sebelumnya menggunakan variabel bebas yaitu motivasi berprestasi, kemudian untuk penelitian ini menggunakan variabel bebas motivasi berprestasi, promosi jabatan, dan kompensasi. Sedangkan perbedaannya terletak pada metode penelitian, yaitu metode skala interval menggunakan teknik *Semantic Differential*. Dan persamaannya menggunakan variabel terikatnya yaitu membahas kinerja pegawai.[56]

Menurut penelitian Virgina yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan, pengalaman kerja dan promosi jabatan pada Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia Perwakilan Sulawesi Utara baik secara simultan maupun secara persial terhadap kinerja karyawan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode regresi linear berganda.Teknik pengambbilan sampel menggunakan purposive sampling. Perbedaan penelitian Virgina dengan penelitian ini adalah terletak pada wilayah, penelitian ini di Provinsi Jawa Timur, sedangkan peneliti dahulu meneliti di Provinsi Sulawesi Utara. Serta

[56] Heri Sapari Kahpi, Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kompetensi Sebagai Variabel *Intervening*, Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Tirtayasa, Vol. 1 Mei 2017. Diakses pada tanggal 10 Maret 2018

pada variabel yang digunakan peneliti sebelumnya menggunakan variabel bebas yaitu pelatihan dan pengalaman kerja, kemudian untuk penelitian ini menggunakan variabel bebas motivasi berprestasi, promosi jabatan, dan kompensasi. Sedangkan persamaannya terletak pada metode analisisnya, yaitu menggunakan metode regresi linear berganda, dan variabel terikatnya yaitu membahas kinerja karyawan.[57]

Menurut Yani yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh promosi jabatan dan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.Data bersumber dari hotel Bali Handara *Golf and Country Club Resort*. Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah desain penelitian kuantitatif kausal. Perbedaan penelitian Yani dengan penelitian ini adalah terletak pada wilayah, penelitian ini di Provinsi Jawa Timur, sedangkan peneliti dahulu meneliti di Provinsi Bali. Serta pada metode analisis yang digunakan peneliti sebelumnya menggunakan desain penelitian kuantitatif kausal, kemudian untuk penelitian ini menggunakan regresi linear berganda. Sedangkan persamaannya terletak pada variabel yang digunakan peneliti sebelumnya menggunakan variabel bebas yaitu promosi jabatan dan kompensasi serta variabel terikat yaitu kinerja karyawan. kemudian untuk penelitian ini menggunakan variabel bebas motivasi berprestasi,

[57] Virgina Maulidah Septiani, Pengaruh Pelatihan, Pengalaman Kerja, dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Badan Pemeriksaan Keuangan Republik Indonesia Perwakilan Sulawesi Utara, *Jurnal EMBA*, Vol. 3 No. 3 September 2015 Diakses pada tanggal 09 Maret 2018

promosi jabatan, dan kompensasi variabel terikat yaitu kinerja karyawan.[58]

Menurut Mamik yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan, kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Data bersumber dari staf dan karyawan BPR Nusamba Wlingi. Metodenya menggunakan teknik analisis jalur (*path analysis*) yang terstandarisasi dan dihitung melalui program SPSS. Perbedaan penelitian Mamik dengan penelitian ini adalah terletak pada wilayah, penelitian ini di Kota Kediri sedangkan peneliti dahulu meneliti di Kota Malang. Serta pada metode analisis yang digunakan peneliti sebelumnya menggunakan teknik analisis jalur (*path analysis*), kemudian untuk penelitian ini menggunakan regresi linear berganda. Sedangkan persamaannya terletak pada variabel bebas yaitu kompensasi.[59]

Menurut Edrick yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh pemberian kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Data bersumber dari karyawan PT. Kopanitia. Teknik analisa yang digunakan adalah regresi linear berganda. Perbedaan penelitian Edrick dengan penelitian ini adalah terletak pada wilayah, penelitian ini di Kota Kediri sedangkan peneliti dahulu meneliti di Kota Surabaya. Serta pada variabel yang digunakan peneliti sebelumnya

---

[58] Luh Putu darmika Yani, Pengaruh Promosi Jabatan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan, *Jurnal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha*, Vol. 4 2016. Diakses pada tanggal 07 Maret 2018

[59] Mamik Eko Supatmi, dkk., Pengaruh Pelatihan, Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dan Kinerja Karyawan, *Jurnal Profit*, Vol. 7 No. 1 Diakses pada tanggal 10 Maret 2018

menggunakan variabel bebas yaitu pemberian kompensasi, kemudian untuk penelitian ini menggunakan variabel bebas motivasi berprestasi, promosi jabatan, dan kompensasi. Sedangkan persamaannya terletak pada metode analisisnya, yaitu menggunakan metode regresi linear berganda, dan variabel terikatnya yaitu membahas kinerja karyawan.[60]

Menurut Cahyani yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Data bersumber dari karyawan PT. Sinar Sosro Pabrik Bali. Teknik analisa yang digunakan adalah analisis jalur *(path analysis)*. Perbedaan penelitian Cahyani dengan penelitian ini adalah terletak pada wilayah, penelitian ini di Provinsi Jawa Timur sedangkan peneliti dahulu meneliti di Provinsi Bali. Sedangkan persamaannya variabel bebas yang digunakan peneliti sebelumnya menggunakan variabel bebas yaitu kompensasi dan motivasi kemudian untuk penelitian ini menggunakan variabel bebas motivasi berprestasi, promosi jabatan, dan kompensasi dan variabel terikatnya yaitu membahas kinerja karyawan.[61]

Menurut Suharyanto yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kineerja karyawan. Data bersumber dari kayawan divisi *Quality Inspection Production* (QIP). Teknik analisa yang digunakan adalah

---

[60] Edrick Leonardo, dkk., Pengaruh Pemberian Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kopanitia, *Jurnal AGORA*, Vol. 3 No. 2 2015. Diakses pada tanggal 7 Maret 2018

[61] Ni Made Nurcahyani, Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening, *Jurnal Manajemen Unud*, Vol.5 No. 1 2016. Diakses pada tanggal 11 Maret 2018

regresi linear berganda. Perbedaan penelitian Suharyanto dengan penelitian ini adalah terletak pada wilayah, penelitian ini di Provinsi Jawa Timur sedangkan peneliti dahulu meneliti di Provinsi Jawa Barat. Sedangkan persamaannya terletak pada metode analisisnya, yaitu menggunakan metode regresi linear berganda, dan variabel terikatnya yaitu membahas kinerja karyawan.[62]

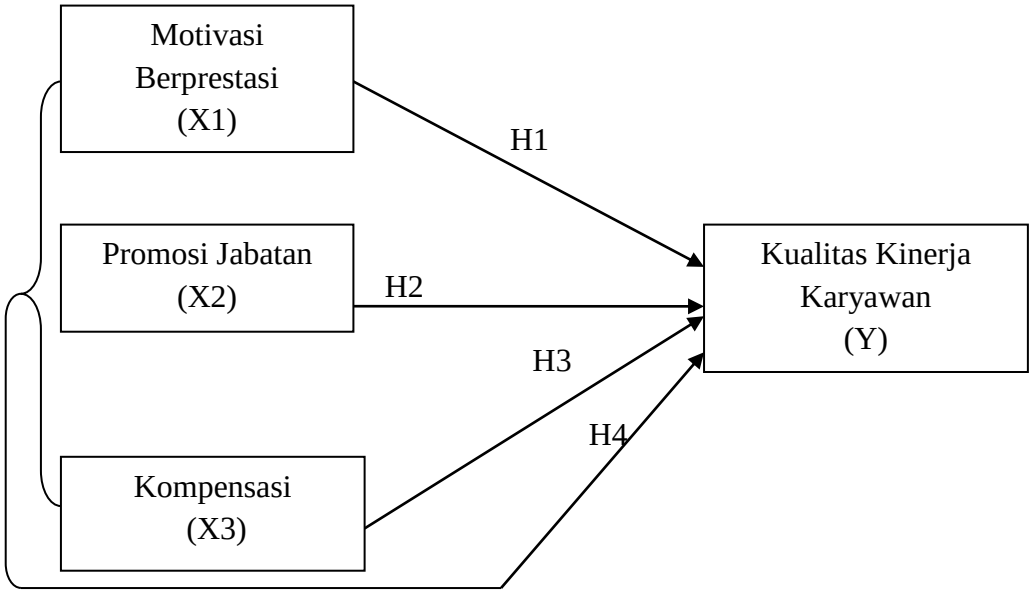
Menurut Suharni yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh promosi jabatan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai. Data bersumber dari pegawai PT. Garuda Metalindo. Teknik analisa yang digunakan adalah regresi. Perbedaan penelitian Suharyanto dengan penelitian ini adalah terletak pada wilayah, penelitian ini di Provinsi Jawa Timur sedangkan peneliti dahulu meneliti di Provinsi Jakarta. Sedangkan perbedaannya variabel bebas yang digunakan peneliti sebelumnya menggunakan variabel bebas yaitu promosi jabatan kemudian untuk penelitian ini menggunakan variabel bebas motivasi berprestasi, promosi jabatan, dan kompensasi. Dan untuk persamaan variabel terikatnya yaitu membahas kinerja karyawan.

[62] Suharyanto, Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Divisi QIP PT. GSI Cianjur, *Jurnal Ilmiah Teknik Industri*, Vol. 3 No. 2 Desember 2014. Diakses pada tanggal 11 Maret 2018

H. Kerangka Konseptual

Model konseptual penelitian dapat dijelaskan melalui kerangka pemikiran teoritis sebagai berikut:

Gambar 2.1
Kerangka Konseptual



Keterangan:	
X1 : Motivasi Berprestasi	Variabel bebas (*Independen*)
X2 : Promosi Jabatan	
X3 : Kompensasi	
Y: Kualitas Kinerja Karyawan	Variabel terikat (*Dependen*)

Keterangan:

1. Pengaruh motivasi berprestasi terhadap kualitas kinerja karyawan didukung teori oleh Malayu Hasibuan[63], Veithzal Rivai [64], Kolonel & Susilo [65], Wibowo [66]. Serta didukung penelitian terdahulu oleh Restu Adi Nugroho[67]
2. Pengaruh promosi jabatan terhadap kualitas kinerja karyawan didukung teori yang dikemukakan oleh Kadarisman[68], Winda[69], Pandi Afandi[70], Munadiah[71]. Serta didukung penelitian terdahulu oleh Virgina Maulidah[72]
3. Pengaruh kompensasi terhadap kualitas kinerja karyawan didukung teori yang dikemukakakan oleh Lijan Potlak[73], Kadarisman[74],

---

[63] Malayu Hasibuan, *Manajemen Dasar*....., hal. 230-231

[64] Veithzal Rivai Zainal, *Manajemen Sumber Daya*....., hal. 12-13

[65] Kolonel kal.& Susilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya*....., hal. 143-144

[66] Wibowo, *Manajemen Kinerja*....., hal. 324-327

[67] Restu Adi Nugroho,dkk.,*Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi Berprestasi* ....Vol. 23 No. 2 September 2014

[68] M. Kadarisman, *Manajemen Pengembangan*...., hal. 296

[69] Winda Yulyarta Simanjuntak, *Pengaruh Promosi Jabatan* ..... Vol. 2 No. 2 Oktober 2015

[70] Pandi Afandi, *Concept & Indicator* ....., hal. 20-21

[71] Munadiah, dkk., *Pengaruh Promosi Jabatan* ..... Vol. 1 No. 3 Desember 2015

[72] Virgina Maulidah Septiani, *Pengaruh Pelatihan, Pengalaman Kerja, dan Promosi Jabatan*..... Vol. 3 No. 3 September 2015

[73] Lijan Potlak Sinambela, *Manajemen Sumber* ……,hal. 222

[74] M. Kadarisman, *Manajemen Kompensasi*....., hal. 81-82

Moeheriono [75]. Serta didukung penelitian terdahulu oleh Mamik Eko Supatmi[76]

4. Pengaruh motivasi berprestasi, promosi jabatan, dan kompensasi terhadap kualitas kinerja karyawan didukung teori yang dikemukakan oleh Agustina Asis[77], Bryan Johannes [78], Veithzal Rivai[79]

I. Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian adalah suatu kesimpulan awal yang masih bersifat sementara. Dengan mengacu pada latar belakang, rumusan masalah, dan tujuan penelitianmaka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Motivasi berprestasi berpengaruh signifikan terhadap Kualitas kinerja karyawan.

H2: Promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap Kualitas kinerja karyawan.

H3 : Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kualitas kinerja karyawan.

H0 : Motivasi berprestasi, Promosi jabatan dan Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kualitas kinerja karyawan.

---

[75] Moeheriono, *Pengukuran Kinerja*....., hal. 268
[76] Mamik Eko Supatmi, dkk., *Pengaruh Pelatihan, Kompensasi* ..... Vol. 7 No. 1
[77] Agustiani Asis, *Pengaruh Kualitas Kerja*…..,Vol. 2 No. 3 2014
[78] Bryan Johannes Tampi, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan*…….., Vol. 3 No. 4 2014
[79] Veithzal Rivai Zainal, *Manajemen Sumber Daya Manusia….,* hal. 412- 413