

## BAB II

### LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN

#### 2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

##### 2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang manajemen yang mempelajari tentang hubungan dan peran manusia dalam perusahaan. Peran sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan karena sumber daya manusia merupakan aset bagi keberhasilan suatu perusahaan.

Menurut Mangkunegara (2017:2), “manajemen sumber daya manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi” dan menurut Dessler (2017:4), “manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan, dan untuk mengurus relasi tenaga kerja mereka, kesehatan dan keselamatan mereka, serta hal – hal yang berhubungan dengan keadilan”. Sedangkan Bintoro dan Daryanto (2017:15), menyatakan bahwa “ manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu

secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan, dan masyarakat menjadi maksimal.”

Dari beberapa pendapat yang telah dikemukakan diatas , dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja agar efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi.

### 2.1.2 Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Bintoro dan Daryanto (2017:20) kegiatan pengelolaan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi dapat di klasifikasikan ke dalam beberapa fungsi. Sedangkan Sedarmayanti (2016:15), menjelaskan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi:

#### 1. Fungsi Manajerial

##### a. Fungsi Perencanaan (*Planning*)

Merupakan fungsi penetapan program-program pengelolaan sumber daya manusia yang akan membantu pencapaian tujuan perusahaan.

##### b. Fungsi Pengorganisasian (*Organizing*)

Merupakan fungsi penyusunan dan pembentukan suatu organisasi dengan mendesain struktur hubungan atas para pekerja dan tugas – tugas yang harus dikerjakan, termasuk menetapkan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab.

c. Fungsi Pengarahan (*Actuating*)

Merupakan fungsi pemberian dorongan pada para pekerja agar dapat dan mampu bekerja secara efektif dan efisien sesuai tujuan yang telah direncanakan.

d. Fungsi Pengendalian (*Controlling*)

Merupakan fungsi pengukuran, pengawasan dan pengendalian terhadap kegiatan-kegiatan yang dilakukan untuk mengetahui sejauh mana rencana yang telah ditetapkan, khususnya dibidang tenaga kerja telah dicapai.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan Sumber Daya Manusia

Pengadaan sumber daya manusia kegiatan memperoleh sumber daya manusia tepat kuantitas dan kualitas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan.

b. Pengembangan sumber daya manusia

Setelah karyawan diperoleh, mereka harus dikembangkan untuk memperoleh keterampilan, pengetahuan, sikap

melalui latihan dan pengembangan agar menjalankan tugas dengan baik.

c. Pemberian kompensasi/balas jasa

Fungsi balas jasa: pemberian penghargaan langsung dan tidak langsung, dalam bentuk material dan non material yang adil dan layak kepada karyawan/kontribusi mereka dalam pencapaian tujuan perusahaan.

d. Pengintegrasian Karyawan

Fungsi pengintegrasian berusaha memperoleh keamanan kepentingan karyawan, perusahaan dan masyarakat. Karena itu perusahaan perlu memahami perasaan sikap dan karyawan untuk menjadi bahan pertimbangan mengambil keputusan/kebijakan terkait masalah sumber daya manusia.

e. Pemeliharaan Karyawan

Fungsi pemeliharaan karyawan usaha mempertahankan kesinambungan dari keadaan yang telah dicapai melalui fungsi sebelumnya. Dua aspek utama karyawan yang dipertahankan dalam fungsi pemeliharaan: sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya dan kondisi fisik karyawan.

f. Pemutusan Hubungan Kerja

Untuk mengembalikan karyawan ke masyarakat, fungsi pemutusan hubungan kerja akan kompleks dan penuh

tantangan, karena karyawan akan meninggalkan perusahaan walau belum habis masa kerjanya. Karena itu menjadi tanggung jawab perusahaan untuk memenuhi kebutuhan tertentu yang timbul akibat tindakan pemutusan hubungan kerja.

### 2.1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Yusuf (2015:35) tujuan manajemen sumber daya manusia adalah memperbaiki kontribusi produktif orang-orang atau tenaga kerja terhadap organisasi atau perusahaan dengan cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial. Beberapa tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai berikut :

#### a. Tujuan Sosial

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggungjawab secara sosial dan etis terhadap keutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.

#### b. Tujuan Organisasional

Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.

#### c. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

d. Tujuan Individual

Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak mencapai melalui aktivitasnya dalam organisasi.

## 2.2 Kompetensi

### 2.2.1 Pengertian Kompetensi

Kompetensi diartikan sebagai pengetahuan, ketrampilan dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak. Arti lain dari kompetensi adalah spesifikasi dari pengetahuan, keterampilan dan sikap yang dimiliki seseorang serta penerapannya di dalam pekerjaan sesuai dengan standar kinerja yang dibutuhkan oleh perusahaan. Berdasarkan pengertian tersebut maka standar kompetensi karyawan adalah suatu pernyataan tentang kinerja yang dipersyaratkan, ditetapkan, dan disepakati dalam bentuk penguasaan pengetahuan, ketrampilan dan sikap bagi seseorang sehingga layak disebut kompeten. Selain itu menurut Scale dalam Sutrisno (2016:202) mengemukakan kompetensi secara harafiah berasal dari kata *competence* yang artinya kecakapan, kemampuan, dan wewenang.

Begitu juga menurut Sutrisno (2016:203) menjelaskan bahwa pengetahuan kompetensi dalam organisasi publik maupun kerja menjadi masalah privat sangat diperlukan terutama untuk menjawab tuntutan organisasi, dimana adanya perubahan yang saat cepat, perkembangan masalah yang sangat kompleks dan dinamis serta ketidak pastian masa depan dalam tatanan kehidupan masyarakat. Kompetensi adalah suatu kemampuan yang dilandasi oleh ketrampilan dan pengetahuan yang didukung sikap kerja serta penerapannya dalam melaksanakan tugas pekerjaan di tempat kerja mengacu pada persyaratan kerja yang ditetapkan.

Mulyasa Dana Sutrisno (2016:203) mengemukakan kompetensi merupakan yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak. Adapun McAshan dalam Sutrisno (2016:203) mengemukakan kompetensi diartikan sebagai pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan yang dikuasai oleh seseorang yang telah menjadi bagian dari dirinya, sehingga ia dapat melakukan perilaku-perilaku kognitif, afektif, dan psikomotorik dengan sebaik-baiknya.

Dari beberapa definisi kompetensi diatas, dapat disimpulkan bahwa kompetensi pada dasarnya merupakan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dimiliki individu yang telah melekat pada perilakunya dalam berbagai keadaan dan tugas pekerjaannya.

### 2.2.2 Dimensi Kompetensi

Menurut Wibowo (2010:60) terdapat lima dimensi kompetensi yaitu:

#### 1. Motif

Motif adalah suatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan motif mendorong, mengarahkan dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu.

#### 2. Sifat

Sifat adalah karakteristik dan respon dan konsisten terhadap situasi dan informasi.

#### 3. Konsep Diri

Konsep diri adalah sikap, nilai-nilai atau citra diri seseorang, percaya diri merupakan keyakinan orang bahwa mereka dapat efektif, dalam setiap situasi adalah bagian dari konsep diri setiap seseorang.

#### 4. Pengetahuan

Informasi yang dimiliki dalam bidang spesifik, pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks, skor pada tes pengetahuan sering kali gagal memprediksi prestasi kerja karena gagal mengukur pengetahuan dan ketrampilan dengan cara yang sebenarnya dipergunakan dalam pekerjaan.

## 5. Keterampilan

Keterampilan adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik ataupun mental atau keterampilan kognitif termasuk berfikiranalitis dan konseptual.

### 2.2.3 Manfaat Kompetensi

Menurut Sutrisno (2016:208) menyatakan bahwa saat ini konsep kompetensi sudah mulai ditetapkan dalam berbagai aspek dari manajemen sumber daya manusia walaupun yang paling banyak adalah pada bidang pelatih dan pengembangan, rekrutmen dan seleksi, dan sistem remunerasi. Ruky dalam Sutrisno (2016:208) mengemukakan konsep kompetensi menjadi semakin populer dan sudah banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar dengan berbagai alasan, yaitu:

1. Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai. Dalam hal ini, model kompetensi akan mampu menjawab dua pertanyaan mendasar : Keterampilan, pengetahuan, dan perilaku apa saja yang berpengaruh langsung dengan prestasi kerja. Kedua hal tersebut akan banyak membantu dalam mengurangi pengambilan keputusan secara subjektif dalam bidang sumber daya manusia.
2. Alat seleksi karyawan. Penggunaan kompetensi standar sebagai alat seleksi dapat membantu organisasi untuk

memilih calon karyawan yang terbaik. Dengan kejelasan terhadap perilaku efektif yang diharapkan dari karyawan, kita dapat mengarahkan pada sasaran yang selektif serta mengurangi biaya rekrutmen yang tidak perlu. Caranya dengan mengembangkan suatu perilaku dibutuhkan untuk setiap fungsi jabatan serta memfokuskan wawancara seleksi pada perilaku yang dicari.

3. Memaksimalkan produktifitas. Tuntutan untuk menjadikan suatu organisasi “ramping” mengharuskan kita untuk mencari karyawan yang dapat dikembangkan secara terarah untuk menutupi kesenjangan dalam keterampilannya sehingga mampu untuk dimobilisasikan secara vertikal maupun horizontal.
4. Menyelesaikan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi. Model kompetensi merupakan cara yang paling mudah untuk mengkomunikasikan nilai-nilai dan hal-hal apa saja yang harus menjadi fokus dalam unjuk kerja karyawan.

## **2.3 Komunikasi**

### **2.3.1 Pengertian Komunikasi**

Komunikasi ialah kegiatan yang dilakukan oleh manusia setelah berinteraksi dengan sesamanya. Secara etimologis komunikasi berasal dari bahasa Latin, yaitu cum, kata depan yang

artinya dengan atau bersama dengan, dan kata units, kata bilangan yang berarti satu. Dua kata tersebut membentuk kata benda *communio*, yang dalam bahasa Inggris disebut dengan *communion*, yang berarti kebersamaan, persatuan, persekutuan, gabungan, pergaulan, atau hubungan.

Menurut Nurudin (2016:118) definisi komunikasi adalah suatu proses interaksi yang dilakukan oleh dua makhluk hidup atau lebih baik secara langsung atau melalui media elektronik yang bertujuan untuk menyampaikan pesan serta pertukaran pikiran dan perasaan yang dapat dilakukan melalui isyarat, ungkapan emosi, tulisan dan lainnya, namun komunikasi yang paling efektif ialah berbicara.

Sedangkan menurut Joseph A. Devito (2011:24) bahwa komunikasi mengacu pada tindakan, oleh satu orang atau lebih, yang mengirim dan menerima pesan yang terdistorsi oleh gangguan (*noise*), terjadi dalam konteks tertentu, mempunyai pengaruh tertentu, dan ada kesempatan untuk melakukan umpan balik. Begitupun menurut Miller dalam Mulyana (2013:68) komunikasi terjadi ketika suatu sumber menyampaikan suatu pesan kepada penerima dengan niat yang disadari untuk mempengaruhi perilaku penerima.

Berdasarkan dari beberapa teori di atas dapat disimpulkan bahwa komunikasi adalah penyampaian suatu pesan kepada selaku penerima melalui isyarat, tulisan, emosi, simbol dan kata – kata.

### 2.3.2 Dimensi Komunikasi

Menurut Sutrisno(2015:45) Proses penyampaian pesan ataupun pertukaran informasi ini mempunyai berbagai dimensi yaitu :

#### 1. Komunikasi verbal

Komunikasi verbal merupakan suatu proses pertukaran pengertian yang menggunakan kata – kata komunikasi verbal merupakan salah satu bentuk komunikasi yang lazim digunakan untuk menyampaikan pesan – pesan bisnis kepada pihak lain. Komunikasi verbal sangatlah penting dalam suatu perusahaan dan merupakan kunci sukses perusahaan tersebut, karena tanpa komunikasi ini aktivitas tidak dapat berfungsi dengan baik.

#### 2. Komunikasi non verbal

Komunikasi non verbal merupakan proses penyampaian pesan tanpa menggunakan kata – kata seperti ekspresi wajah, gerakan tangan, gerakan tubuh, dan sebagainya. Aspek komunikasi nonverbal banyak sekali mempengaruhi jalannya pembicaraan antara orang yang satu dengan yang lainnya, baik dalam suatu organisasi maupun lingkungan sosial lainnya.

#### 3. Komunikasi satu arah

Komunikasi satu arah adalah komunikasi yang berlangsung pada satu pihak saja. Pada komunikasi seperti ini, maka yang ditekankan adalah arus pesan. Pada komunikasi satu arah pesan

hanya mengalir dari pengirim pesan, jenis komunikasi ini tampak terlihat diktator dan tidak adil untuk semua pihak yang berada dalam proses komunikasi.

#### 4. Komunikasi dua arah

Komunikasi dua arah adalah proses komunikasi dimana terjadi timbal balik atau respon saat pesan dikirimkan oleh sumber atau pemberi pesan kepada penerima pesan. Jenis komunikasi ini berbanding terbalik dengan komunikasi satu arah, dimana kedua pihak berperan aktif dan memberikan respon terhadap pesan yang dikirimkan satu sama lain. Pada umumnya komunikasi dua arah menunjukkan hasil yang lebih baik dari pada komunikasi satu arah, jika dilihat secara garis besar komunikasi dua arah bisa dianggap bentuk komunikasi yang ideal karena memungkinkan kedua belah pihak memberikan pandangan atau respon terhadap pesan yang disampaikan.

#### 2.3.3 Fungsi – Fungsi Komunikasi

Komunikasi memberi peluang bagi kita untuk melakukan sesuatu yang penting dalam kehidupan, oleh karena itu komunikasi mempunyai fungsi dalam kehidupan seseorang. Berikut penjelasan fungsi – fungsi komunikasi menurut Sutrisno (2015:43) yaitu sebagai berikut :

1. Pertumbuhan individu, kita berkembang dan tumbuh melalui komunikasi dengan lingkungan. Semakin banyak pengalaman yang kita peroleh, maka semakin berkembang kita sebagai manusia.
2. Pendekatan perusahaan meliputi: Belajar, erat hubungannya dengan pertumbuhan adalah proses pembelajaran. Dalam hubungan ini, belajar berarti mengumpulkan informasi sedangkan pertumbuhan mencakup kepribadian secara keseluruhan.
3. Kesadaran diri, kita sadar akan diri terutama berkat komunikasi, kita mendapatkan informasi dari orang lain (langsung ataupun tidak langsung) tentang diri kita.
4. Integrasi dengan lingkungan, kita semua ada dalam suatu dunia yang terdiri dari manusia, ide, ruang/tempat, dan benda – benda. Dunia yang dimaksud adalah lingkungan perseptual, sering pula disebut kerangka acuan. Untuk hidup dalam dunia perseptual, kita harus mengubah pola pikiran dan tingkah laku secara terus menerus.

## **2.4 Motivasi Kerja**

### **2.4.1 Pengertian Motivasi Kerja**

Motivasi kerja merupakan yang melatar belakangi perilaku individu dalam organisasi. Tujuan individu dan organisasi dapat tercapai secara bersamaan. Motivasi kerja adalah segala sesuatu

yang menimbulkan gairah, hasrat, keinginan dan energi dari dalam diri seseorang yang mempengaruhi dan mengarahkan serta memelihara perilakunya untuk mencapai tujuan yang diinginkan, sesuai dengan lingkup kerja.

Motivasi kerja menurut Wardi dalam Hasim (2019:21) bahwa motivasi kerja adalah keinginan yang terdapat pada seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan. Menurut Sagala dalam Amirudin (2019:33) Motivasi kerja merupakan factor yang menyebabkan suatu individu berbuat seperti apa yang dibuat.

Selanjutnya menurut Assad dalam Amirudin (2019:33) motivasi kerja adalah segala sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja kuat dan lemahnya motivasi seorang tenaga kerja ikut menentukan besar kecilnya prestasi. Lalu menurut Yulk dalam Hasim (2019:21) Motivasi kerja adalah pemberian dorongan atau sesuatu yang melatar belakangi seseorang untuk melakukan sesuatu atau tingkah laku.

Menurut Iskandar dan Yuhansha (2018:25) motivasi kerja merupakan kondisi yang berpengaruh untuk membangkitkan semangat karyawan dalam bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Lanjutan menurut Iskandar dan Yuhansha (2018:26) motivasi pada dasarnya merupakan proses yang tidak disadari,

sehingga dalam tiap individu kebutuhan untuk memotivasi berbeda dari waktu ke waktu.

Berdasarkan dari beberapa teori diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah pemberian dorongan atau sesuatu yang melatar belakangi seseorang untuk melakukan sesuatu atau tingkah laku.

#### 2.4.2 Dimensi Motivasi Kerja

Menurut Nawawi dalam Darmadi (2018:131), motivasi kerja dapat bersumber dari dua bentuk yaitu:

1. Faktor Internal

Motivasi ini adalah pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri pegawai sebagai individu, berupa kesadaran mengenai pentingnya atau manfaat pekerjaan yang dilaksanakan.

2. Faktor Eksternal

Motivasi ini adalah pendorong kerja yang bersumber dari luar diri pekerja sebagai individu. Berupa suatu kondisi yang mengharuskannya bekerja secara maksimal. Misalnya berdedikasi yang tinggi karena upah kerja yang tinggi, jabatan yang diemban atau memiliki kekuasaan yang besar, pujian, hukuman dan lain-lain.

### 2.4.3 Teori-teori motivasi kerja

Teori motivasi telah banyak dijelaskan oleh para ahli seperti teori dari Herzberg yang membagi motivasi ke dalam dua faktor yaitu intrinsik dan ekstrinsik, pada penelitian ini teori motivasi yang digunakan yaitu teori dua faktor yang dikembangkan oleh Herzberg. Berikut ini adalah beberapa teori motivasi menurut para ahli yaitu :

#### 1. Teori dua faktor

Teori yang dikembangkan oleh Herzberg dalam Suwatno dan Donni (2016:179) dikenal dengan model dua faktor dari motivasi.

a.) Teori motivasional yaitu faktor yang dapat mendorong seseorang untuk bekerja lebih baik dan berprestasi yang bersifat instrinsik atau sifat yang bersumber dari dalam diri seseorang, yang termasuk ke dalam faktor motivasional (intrinsik) adalah pengakuan dari orang lain, peluang untuk berprestasi, tantangan, tanggung jawab, kesempatan bertumbuh dan kemajuan dalam karir.

b.) Faktor *hygiene* / pemeliharaan adalah faktor yang penting untuk adanya motivasi ditempat kerja. Faktor ini tidak mengarah pada peningkatan motivasi positif pada jangka panjang tetapi apabila faktor ini tidak ada

maka akan menimbulkan ketidakpuasan dan bersifat ekstrinsik atau bersumber dari luar diri yang dapat menentukan perilaku seseorang dalam kehidupannya, yang termasuk ke dalam faktor pemeliharaan (ekstrinsik) adalah gaji, hubungan antarapekerja, status seseorang dalam organisasi, kebijakan organisasi, kondisi kerja dan sistem administrasi dalam organisasi.

## 2. Teori Hirarki Kebutuhan

Teori motivasi Maslow dalam Suwatno dan Donni (2011:176-178) dinamakan "*A Theory of human motivation*". Maslow berpendapat kebutuhan yang diinginkan seseorang berjenjang artinya bila kebutuhan yang pertama terpenuhi maka kebutuhan tingkat kedua akan menjadi utama dan seterusnya sampai tingkat kebutuhan kelima. Teori motivasi yang dikembangkan oleh Abraham Maslow menyatakan bahwa setiap diri manusia itu terdiri dari lima tingkat atau hirarki kebutuhan, yaitu :

- a.) Kebutuhan fisiologis (*Physiological needs*), kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau kebutuhan yang paling dasar seperti makan, minum, bernafas dan perlindungan fisik.
- b.) Kebutuhan rasa aman (*Safety needs*), yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan dan lingkungan hidup, tidak dalam arti fisik semata

akan tetapi juga mental, psikologikal dan intelektual.

c.) Kebutuhan sosial (*Social needs*), yaitu kebutuhan untuk merasa memiliki yaitu kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, berafiliasi, berinteraksi dan kebutuhan mencintai dan dicintai.

d.) Kebutuhan sosial harga diri atau pengakuan (*Esteem needs*), yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.

e.) Kebutuhan aktualisasi diri (*Self-Actualization needs*), yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, potensi, kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide, memberikan penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

### 3. Teori harapan

Menurut Victor dalam Suprihanto (2018:87) mengatakan bahwa motivasi merupakan akibat suatu hasil dari yang ingin dicapai oleh seseorang dan perkiraan yang bersangkutan bahwa tindakannya akan mengarah kepada hasil yang diinginkannya.

Teori harapan memfokuskan pada tiga faktor utama yaitu:

#### a.) Harapan

Harapan adalah persepsi tentang usaha menghasilkan tingkat performa tertentu. Tingkat harapan seseorang

menentukan apakah dia percaya usaha yang tinggi menghasilkan performa yang tinggi. Seseorang yang termotivasi akan mengeluarkan banyak usaha dalam pekerjaannya hanya jika mereka berpikir bahwa usaha mereka akan menguntungkan jika dalam performa tinggi.

b.) *Instrumentality* (perantara)

*Instrumentality* adalah persepsi seseorang tentang tingkat performa dengan level tertentu mengakibatkan perolehan outcome. Pekerja akan termotivasi untuk berperforma tinggi hanya jika mereka berpikir bahwa performa tinggi akan menuntun mereka terhadap *outcome*, seperti gaji, keamanan kerja, penugasan kerja yang menarik, bonus, atau persaan mampu. Dengan kata lain, alat-alat perantara harus tinggi untuk motivasi yang tinggi, orang-orang harus merasakan itu karena dengan performa yang tinggi akan mendapatkan *outcome*.

c.) *Valence* (outcome yang di inginkan)

Meskipun seluruh anggota organisasi harus memiliki harapan dan *instrumentality* yang tinggi, teori harapan mengakui bahwa pilihan manusia terhadap outcome berbeda. Untuk beberapa orang outcome yang diinginkan adalah upah yang layak sedangkan untuk

sebagian orang outcome yang di inginkan adalah menikmati pekerjaan. Istilah valence berarti bagaimana outcome yang diinginkan tersedia dalam pekerjaan atau organisasi bagi seseorang.

#### 2.4.4 Fungsi - Fungsi motivasi kerja

Hasibuan dalam Hamid (2014:81) mengemukakan pendapatnya mengenai tujuan dari pemberian motivasi kerja adalah:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
3. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
4. Meningkatkan kestabilan karyawan.
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan.
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

## 2.5 Semangat Kerja

### 2.5.1 Pengertian Semangat Kerja

Semangat kerja akan merangsang orang untuk berkarya dan berkeaktivitas dalam pekerjaannya. Pegawai yang mempunyai semangat kerja yang tinggi pasti mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan efektif dan efisien.

Pengertian semangat kerja menurut Alexander Leightemy dalam Nitisemito Alex,S (2010:160) adalah sebagai sesuatu yang positif dan sesuatu yang baik, sehingga mampu memberikan sumbangan terhadap pekerjaan dalam arti dengan sejauh mana karyawan bergairah dalam tugas dan tanggung jawabnya di dalam perusahaan. Menurut Hasibuan (2019:94), semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal.

Sedangkan menurut Purwanto (2015:83) mengemukakan bahwa semangat kerja adalah sesuatu yang membuat orang-orang senang mengabdikan kepada pekerjaannya, dimana kepuasan kerja dan hubungan-hubungan kekeluargaan yang menyenangkan menjadi bagian dari padanya.

keanggotaan dalam organisasi oleh individu yang berkeinginan untuk pindah kerja dengan menerima upah moneter organisasi. Sedangkan Oetomo (2012:153) mendefinisikan Dari

pendapat dari para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa semangatkerja merupakan cermin dari kondisi pegawai dalam lingkungan kerja mental individu atau kelompok yang menunjukkan rasa senang dan bahagia dalam melakukan pekerjaannya, sehigga merasa bergairah dan mampu bekerja secara organisasi. Jika semangat kerja meningkat maka perusahaan akan memperoleh banyak keuntungan seperti, rendahnya tingkat absensi, pekerjaan lebih cepat diselesaikan dan sebagainya sehingga tingkat kedisiplinan kerja dapat ditingkatkan.

### **2.5.2 Dimensi Semangat Kerja**

Semangat kerja yang terbentuk positif akan bermanfaat karena setiap anggota dalam organisasi membutuhkan sumbang saran,pendapat bahkan kritikan yang bersifat membangun dari ruang lingkup pekerjaannya demi kemajuan di perusahaan tersebut, namun semangat kerja akan berdampak buruk jika pegawai dalam satu organisasi mengeluarkan pendapat yang berbeda hal ini dikarenakan adanya perbedaan setiap individu dalam mengeluarkan pendapat, tenaga dan fikirannya. Dan salah satunya berdampak pada tingkat naiknya absensi pegawai, rata-rata tingkat absensi pegawai yang wajar berbeda dibawah 3 persen (Murdhiarta.dkk,2009:93).

Berikut adalah beberapa indikator semangat kerja yang dikemukakan oleh Nitisemito (2010:427), diantaranya adalah sebagai berikut:

a.) Naiknya produktifitas karyawan

Karyawan yang semangat kerjanya tinggi cenderung melaksanakan tugas-tugas sesuai waktu, tidak menunda pekerjaan dengan sengaja,serta mempercepat pekerjaan dan sebagainya. Oleh karena itu harus dibuat standar kerja untuk mengetahui apakah produktifitas karyawan yang tinggi apa tidak. Dimensi naiknya produktifitas karyawan diukur menggunakan tiga indikator yaitu, profesionalisme dalam menyelesaikan pekerja, tidak menunda pekerjaan dan mempercepat pekerjaan.

b.) Tingkat absensi yang rendah

Tingkat absensi rendah merupakan salah satu indikasi meningkatnya semangat kerja, karena nampak bahwa presentase absen seluruh karyawan rendah.

Dimensi absensi yang rendah diukur dengan menggunakan empat indikator yaitu, cuti, keterlambatan, alfa dan sakit.

c.) *Labour Turn Over*

Tingkat karyawan keluar masuk, karyawan yang menurun merupakan salah satu indikasi meningkatnya semangat kerja. Hal ini disebabkan oleh kesenangan mereka bekerja pada perusahaan tersebut. Tingkat keluar masuk karyawan yang tinggi dapat mengganggu jalannya perusahaan.

Dimensi *Labour turn over* diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu setia terhadap perusahaan, senang bekerja di dalam perusahaan.

d.) Berkurangnya kegelisahan

Semangat kerja karyawan akan meningkat apabila mereka tidak gelisah. Kegelisahan dapat dilihat melalui bentuk keluhan, ketidaktenangan bekerja, dan hal-hal lainnya.

Dimensi berkurangnya kegelisahan diukur dengan menggunakan empat indikator yaitu kepuasan kerja, ketenangan dalam bekerja, keamanan dan kenyamanan dalam bekerja, hubungan kerja yang harmonis.

### 2.5.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Semangat Kerja

Peningkatan semangat kerja dalam suatu organisasi atau perusahaan merupakan suatu hal yang sangat penting. Karyawan yang memiliki semangat kerja yang tinggi akan memberikan keuntungan pada organisasi tau perusahaan dan sebaliknya

karyawan yang memiliki semangat kerja yang rendah dapat mendatangkan kerugian pada organisasi tersebut.

Faktor – Faktor yang mempengaruhi turunnya atau lemahnya semangat kerja menurut Nitisemito (2010:167), yaitu:

1. Upah yang rendah

Hal Upah yang terlalu rendah akan mengakibatkan karyawan lesu didalam bekerja, karena kebutuhan atau hidupnya tidak terpenuhi dari pekerjaan yang dia kerjakan sehingga semangat kerja akan menurun.

2. Lingkungan kerja yang buruk

Lingkungan kerja yang buruk akan mengganggu konsentrasi karyawan dalam bekerja, sehingga apa yang mereka kerjakan tidak sesuai yang diharapkan perusahaan.

3. Kurangnya kedisiplinan

Kurangnya kedisiplinan akan mempengaruhi terhadap penyelesaian kerja, sehingga karyawan dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.

4. Kurang informasi

informasi yang diberikan kepada karyawan akan mengakibatkan lambatnya penyelesaian pekerjaan yang ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu tau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan. Melakukan pekerjaan sesuai dengan target output yang harus

dihasilkan per orang per satu jam kerja. Melakukan pekerjaan sesuai dengan jumlah siklus aktifitas yang diselesaikan.

Dari pendapat para ahli diatas maka dapat diambil kesimpulan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi turunnya semangat kerja ini saling berkaitan satu dengan yang lainnya, maka instansi harus mengurangi faktor-faktor tersebut dengan baik agar tidak menjadi masalah yang mengakibatkan semangat kerja pegawaiai menurun.

#### **2.5.4 Cara meningkatkan semangat kerja**

Faktor Pembinaan semangat kerja karyawan perlu ditingkatkan terus menerus agar mereka menjadi terbiasa memiliki semangat kerja yang tinggi dan penuh bergairah. Dengan kondisi demikian, para pegawai dapat melakukan pekerjaanya dengan baik dan kreatif hal ini sangat penting bagi kelangsungan hidup pegawai di perusahaan. Oleh sebab itu perusahaan harus terus berupaya untuk memelihara semangat kerja karyawan dengan melakukan berbagai cara dan kombinasi mana yang tepat biasanya dari perusahaan tersebut serta tujuan yang akan dicapai. Tohardi (2010:421), cara-cara tersebut antara lain:

1. Gaji yang cukup

Setiap perusahaan seharusnya dapat memberikan gaji yang cukup kepada pegawainya. Pengertian cukup disini relatif,

artinya mampu dibayarkan tanpa menimbulkan kerugian bagi perusahaan.

2. Memperhatikan kebutuhan rohani

Selain kebutuhan materi yang berwujud gaji yang cukup, para pegawai membutuhkan kebutuhan rohani. Kebutuhan rohani adalah menyediakan tempat ibadah, menghormati kepercayaan orang lain.

3. Perlu menciptakan suasana santai

Suasana rutin sering kali menimbulkan kebosanan dan ketegangan bagi para pegawai. Untuk menghindari hal tersebut, maka perlu perusahaan sekali-kali menciptakan suasana santai seperti rekreasi bersama-sama, mengadakan pertandingan olahraga antara karyawan lainnya.

## 2.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu berfungsi sebagai pendukung untuk melakukan penelitian yang dilakukan oleh penulis. Dalam hal ini penulis tidak menemukan penelitian dengan judul yang sama seperti judul penelitian penulis, namun penulis mengangkat beberapa penelitian sebagai referensi dalam memperkaya bahan kajian pada penelitian penulis. Berikut merupakan penelitian terdahulu berupa beberapa jurnal terkait dengan penelitian yang dilakukan penulis:

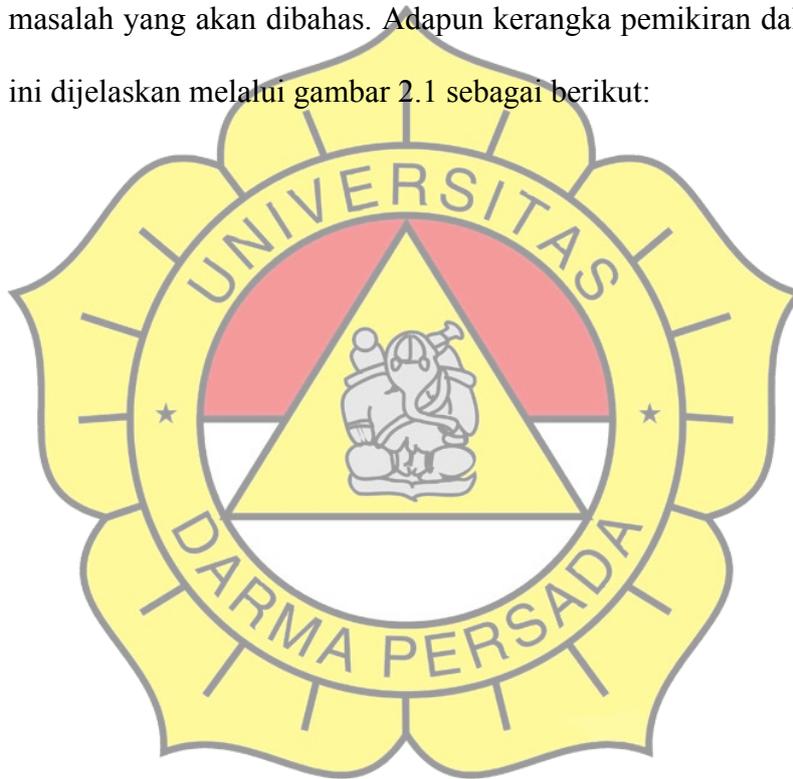
**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti/ Tahun/ Judul Penelitian	Variabel yang Diteliti	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1	Adi Putra Utamajaya, dan Ayu Sriathi  E-Jurnal Manajemen Unud vol 4, No 6, Tahun 2015 ISSN 2302- 8912	Motivasi, Komunikasi dan Semangat kerja	Analisis regresi berganda	Dari hasil penelitian dapat diketahui variabel menunjukkan bahwa secara simultan motivasi, komunikasi, dan lingkungan kerja fisik berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Secara parsial motivasi, komunikasi, dan lingkungan kerja fisik berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan pada Fuji Jaya Motor Gianyar. Hasil penelitian menemukan faktor yang paling dominan berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan adalah komunikasi.
2	Tony Agus Budiono, Edi Supriyadi dan Lies Putriana  Jurnal EKOBISMAN vol 4, No 1, Tahun 2019 ISSN 2597- 9302	Kompetensi dan Semangat kerja	Analisis SEM	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel pelatihan, kompetensi, dan mutasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dan semangat kerja.
3	Novelisa, Ivonee dan Greis.  Jurnal MBA Vol 4No 4, Tahun2016 ISSN 2303-1174	Motivasi kerja, kompetensi dan Semangat Kerja	Analisis Regresi Berganda	Hasil penelitian ini menunjukan secara simultan kompetensi, motivasi dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Secara parsial kompetensi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

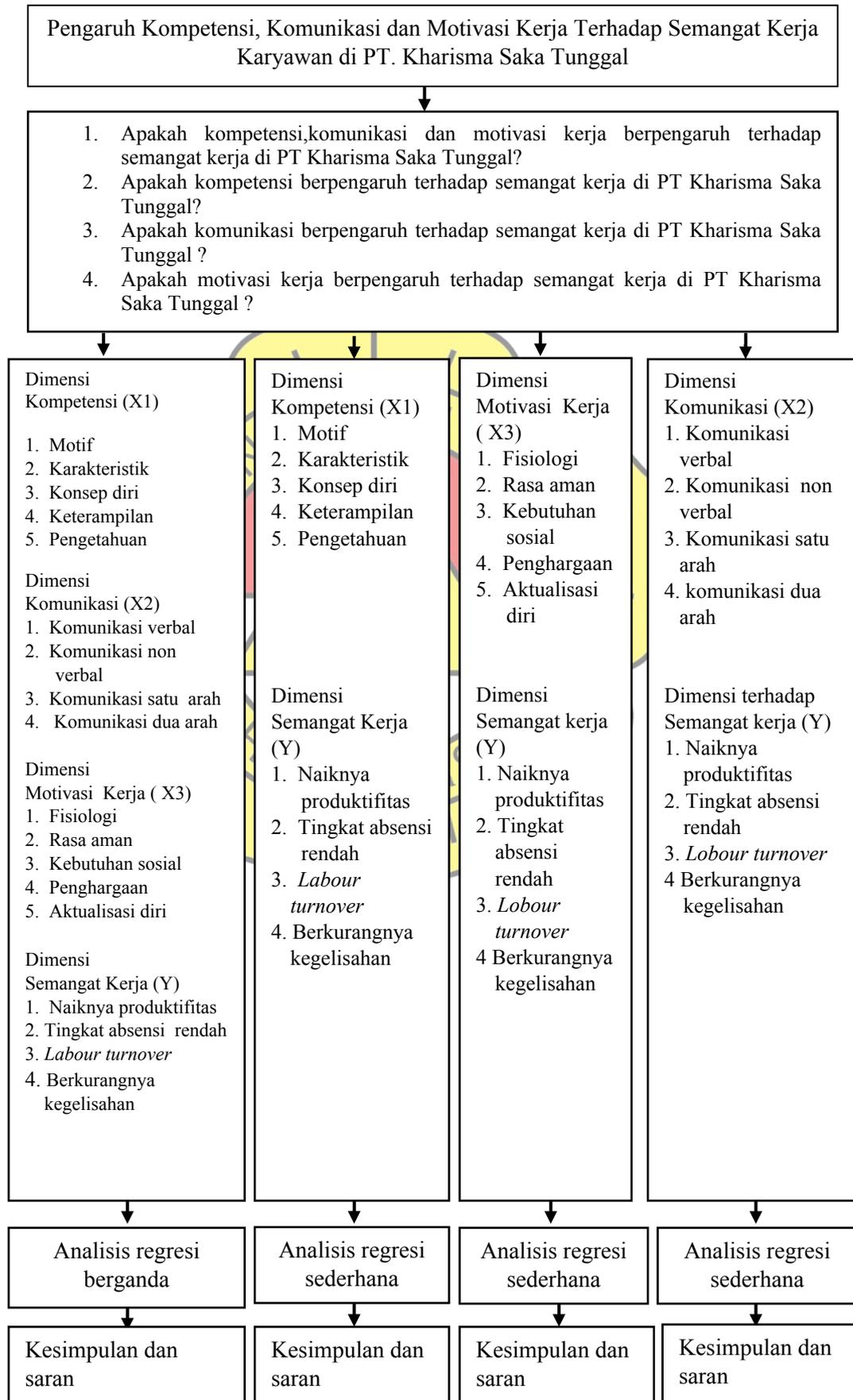
4	<p>Iqbal Arranirti, dan Riza Iztunnisa.</p> <p>Jurnal Strategic Management Vol 1 Issue 1, No 1, Tahun 2018 ISSN 2614-5391</p>	Motivasi dan Semangat Kerja	Analisis Regresi Berganda	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa deskripsi insentif dan motivasi kerja dan semangat kerja dalam kategori sedang dan tegang. Variabel insentif berpengaruh positif terhadap semangat kerja, variabel motivasi kerja berpengaruh positif terhadap semangat kerja, pemberian insentif dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap semangat kerja dan dapat ditulis dengan persamaan regresi <math>\hat{Y} = 24,861 + 0,261X_1 + 0,598X_2</math> dengan skala 77.0% dan sisanya 23.0% dipengaruhi oleh faktor lain diluar model penelitian.</p>
5	<p>Billy Yanis Saputra, Susi Hendriani dan Machasin.</p> <p>Jurnal Tepak Manajemen Bisnis Vol 1X, No2, Tahun 2017</p>	Kompetensi dan Semangat Kerja	Analisis Jalur	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa yang telah dilakukan, ada yang langsung pengaruh kompetensi terhadap kinerja sebesar 0,530, pengaruh tidak langsung antara kompetensi pada kinerja melalui semangat di tempat kerja 0,582, efek langsung dari penempatan pada kinerja 0,243, efek tidak langsung antara kompetensi pada kinerja melalui semangat di tempat kerja 0,321, dan semangat di tempat kerja pengaruh pada kinerja 0,192. Hasil perhitungan koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) adalah sekitar 4,73, yang berarti, variabel kompetensi, penempatan dan semangat di tempat kerja untuk kinerja karyawan sebesar 73,4%, sedangkan sisanya 26,6% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam model penelitian ini.</p>

## 2.7 Kerangka Pemikiran

Dalam penelitian yang dilakukan tentang pengaruh kompetensi, komunikasi, motivasi kerja terhadap semangat kerja di PT.Kharisma Saka Tunggal, maka disusun suatu kerangka pemikiran dengan tujuan untuk memudahkan pembaca dalam memahami isi dari apa yang ingin di bahas oleh peneliti. Pembuatan kerangka pemikiran berdasarkan rumusan masalah yang akan dibahas. Adapun kerangka pemikiran dalam penelitian ini dijelaskan melalui gambar 2.1 sebagai berikut:



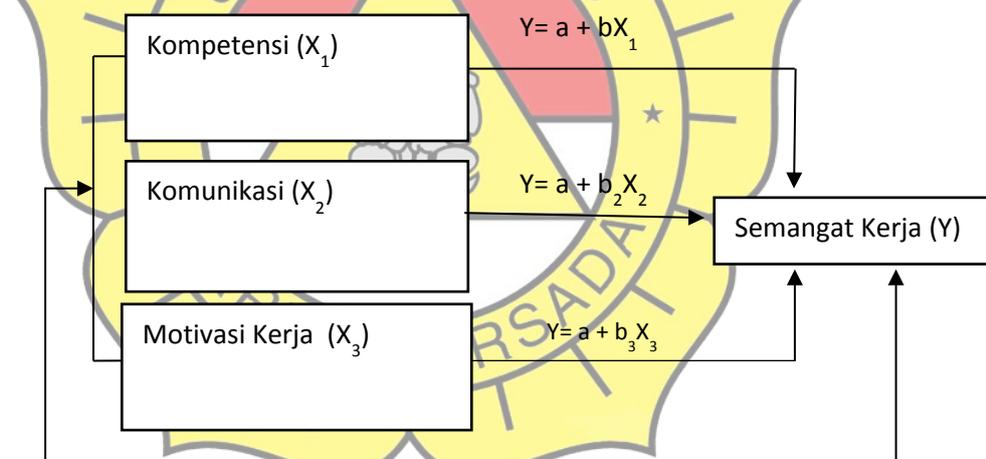
**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran**



## 2.8 Paradigma Penelitian

Menurut Sugiyono (2016:6) Paradigma penelitian di artikan sebagai pola paket yang menunjukkan hubungan antara variabel yang akan di teliti dan sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu di jawab melalui penelitian, teori yang digunakan ,jenis dan jumlah hipotesis dan teknik analisis statistik yang di pergunakan. Dimana dalam penulisan ini menggunakan paradigma ganda dua variabel independent. Untuk menjelaskan paradigma tersebut dapat terlihat pada gambar sebagai berikut :

Sumber : Sugiyono 2016



**Gambar 2.2 Paradigma Penelitian**

Pada gambar diatas menjelaskan mengenai hubungan antara variabel dimana terdapat Tiga variabel independen yakni kompetensi ( $X_1$ ) komunikasi ( $X_2$ ), motivasi kerja ( $X_3$ ) dan satu variabel dependen yakni semangat kerja (Y), dimana kompetensi ( $X_1$ ), komunikasi ( $X_2$ ) dan motivasi kerja ( $X_3$ ) mempengaruhi semangat kerja (Y) secara parsial atau

individu dengan rumusan persamaan regresi :  $Y = a + bx$ . Berikutnya Kompetensi( $X_1$ ), komunikasi ( $X_2$ ) dan motivasi kerja ( $X_3$ ) mempengaruhi semangat kerja ( $Y$ ) secara bersama-sama dengan rumusan persamaan regresi :  $Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3$

## 2.9 Hipotesis Penelitian.

Menurut Sugiyono (2016:134) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori. Hipotesis dirumuskan atas dasar kerangka pikiran yang merupakan jawaban sementara atas masalah yang dirumuskan.

1. Apakah kompetensi, komunikasi, dan motivasi kerja berpengaruh terhadap semangat kerja ?

$H_0$  : Tidak terdapat pengaruh antara kompetensi, komunikasi, dan motivasi kerja dengan semangat kerja

$H_a$  : Terdapat pengaruh yang signifikan kompetensi, komunikasi, dan motivasi kerja dengan semangat kerja.

2. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap semangat kerja ?

$H_0$  : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan kompetensi dengan semangat kerja

$H_a$  : Terdapat pengaruh yang signifikan kompetensi dengan semangat kerja

3. Apakah komunikasi berpengaruh terhadap semangat kerja ?

H0 : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan komunikasi dengan semangat kerja

Ha : Terdapat pengaruh yang signifikan komunikasi dengan semangat kerja

4. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap semangat kerja ?

H0 : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan motivasi kerja ( $X_3$ ) dengan semangat kerja(Y).

Ha : Terdapat pengaruh yang signifikan motivasi kerja ( $X_3$ ) dengan semangat kerja(Y).

