

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

Landasan teori berbentuk uraian kualitatif dan atau model analisis yang langsung berkaitan dengan penelitiannya, dimana berisi teori, konsep, argumentasi yang relevan dengan permasalahan, dan bahasan hasil penelitian sebelumnya yang digunakan sebagai tuntunan untuk memecahkan masalah penelitian, serta merumuskan hipotesis.

2.1.1. Pengertian Sumber Daya Manusia

Pada dasarnya suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya akan menggunakan bantuan-bantuan sumber daya yang ada, salah satu sumber daya yang digunakan adalah sumber daya manusia. Unsur tenaga kerja (manusia) merupakan suatu unsur yang paling penting yang mempengaruhi hidup matinya organisasi, manusia saling berhubungan satu sama lainnya membicarakan apa yang menjadi tujuan mereka.

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2001;4) mengemukakan bahwa: “Manusia dipandang semakin besar peranannya bagi kesuksesan organisasi, maka banyak organisasi kini menyadari bahwa unsur manusia dalam organisasi dapat memberikan keunggulan bersaing. Dalam hal ini ditekankan bahwa manusia sebagai unsur sumber daya manusia telah memberikan serta mempengaruhi kesuksesan dan persaingan dari organisasi tersebut”.

Sumber daya manusia merupakan penggerak utama aktivitas produksi atau usahanya. Miftah Toha, (1999;141) mengemukakan; "*the man behind the gun*" yang maksudnya adalah hasil karya manusia di perusahaan itu tergantung pada manusianya. Betapapun modernnya suatu perusahaan tersebut. "Apapun keberadaan suatu usaha, perilaku manusia yang hanya dapat memberikan suatu perkembangan pada usaha tersebut, hal ini yang menjadi fokus utama perusahaan".

Sedangkan menurut pendapat Sondang P. Siagian, (2000;20) mengungkapkan tentang pentingnya manusia dalam suatu organisasi adalah sebagai berikut: "Manusia merupakan unsur terpenting dalam organisasi, sekaligus merupakan miliknya yang paling berharga dengan pengertian bahwa manusia diperlakukan sesuai dengan harkat dan martabatnya sehingga berperilaku positif dalam kehidupan organisasionalnya".

Dari beberapa definisi tersebut diatas, dapatlah diketahui pentingnya peranan manusia dalam organisasi. Hal ini terbukti secara nyata bahwa tidak ada satupun organisasi atau perusahaan yang dapat melaksanakan tugas-tugasnya tanpa memerlukan manusia. Faktor manusia sebagai tenaga kerja ternyata sangat berperan dalam mencapai tujuan perusahaan dan perkembangan teknologi yang sangat pesat seperti dewasa ini masih belum mampu menghilangkan sama sekali peranan manusia dalam suatu perusahaan.

2.1.2. Pengertian Motivasi

Menurut Bambang Widagdo, (1999;163) “Motivasi adalah untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan”. Dengan kata lain adalah dorongan dari luar terhadap seseorang agar mau melaksanakan sesuatu, yang dimaksudkan dengan “dorongan” yaitu desakan yang alami untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan hidup, dan merupakan kecenderungan untuk mempertahankan hidup.

Sedangkan motivasi menurut Hasibuan, (2001;140) yaitu “Motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal”.

Motivasi merupakan satu penggerak dari dalam hati seseorang untuk melakukan atau mencapai sesuatu tujuan. Motivasi juga bisa dikatakan sebagai rencana atau keinginan untuk menuju kesuksesan dan menghindari kegagalan hidup. Dengan kata lain motivasi adalah sebuah proses untuk tercapainya suatu tujuan. Seseorang yang mempunyai motivasi berarti ia telah mempunyai kekuatan untuk memperoleh kesuksesan dalam kehidupan..

Motivasi dapat berupa motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi yang bersifat intrinsik adalah manakala sifat pekerjaan itu sendiri yang membuat seorang termotivasi, orang tersebut mendapat kepuasan dengan melakukan pekerjaan tersebut bukan karena rangsangan lain seperti status ataupun uang atau bisa juga dikatakan seorang melakukan hobbynya. Sedangkan motivasi ekstrinsik adalah manakala elemen elemen diluar pekerjaan yang melekat di pekerjaan

tersebut menjadi faktor utama yang membuat seorang termotivasi seperti status ataupun kompensasi.

Berangkat dari kenyataan bahwa pemahaman tentang berbagai kebutuhan manusia makin mendalam penyempurnaan dan “koreksi” dirasakan bukan hanya tepat, akan tetapi juga memang diperlukan karena pengalaman menunjukkan bahwa usaha pemuasan berbagai kebutuhan manusia berlangsung secara simultan. Artinya, sambil memuaskan kebutuhan fisik, seseorang pada waktu yang bersamaan ingin menikmati rasa aman, merasa dihargai, memerlukan teman serta ingin berkembang

Sehingga dengan melihat teori yang ada maka dapat ditarik suatu kesimpulan motivasi adalah merupakan sesuatu yang membentuk dorongan kepada seseorang dalam melakukan aktivitas pekerjaannya, sehingga dengan adanya motivasi tersebut akan memberikan arahan, mengenai apa yang harus mereka perbuat dan apa yang harus mereka kerjakan sehingga tujuan yang diharapkan dapat tercapai.

2.1.3. Jenis-jenis Motivasi

Menurut Siagian, (2000;69) mengkoreksi teori kebutuhan dari Maslow. Ditegaskan bahwa “istilah hirarkhi dapat diartikan sebagai tingkatan. Logikanya ialah bahwa menaiki suatu anak tangga berarti dimulai dari anak tangga pertama, kedua dan seterusnya”.

Siagian, (2000;20) juga mengungkapkan bahwa ”jika konsep tersebut diaplikasikan pada pemuasan kebutuhan manusia, berarti seseorang tidak akan

berusaha memuaskan kebutuhannya pada tingkat kedua sebelum memuaskan kebutuhan tingkat pertama terpenuhi dan seterusnya.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa lebih tepat apabila berbagai kebutuhan manusia digolongkan sebagai rangkaian dan bukan sebagai hirarkhi, artinya sambil memuaskan kebutuhan fisik, seseorang pada waktu yang bersamaan ingin menikmati rasa aman, merasa dihargai, memerlukan teman serta ingin berkembang.

Menurut Hasibuan, (2001;149) ada 2 jenis motivasi yaitu motivasi positif dan motivasi negatif.

a. Motivasi positif

Motivasi positif maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi diatas prestasi standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.

b. Motivasi negatif

Motivasi negatif maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

Dalam praktek, kedua jenis motivasi diatas sering digunakan oleh suatu perusahaan. Penggunaannya harus tepat dan seimbang supaya dapat

meningkatkan semangat kerja karyawan. Uang menjadi masalah ialah kapan motivasi positif atau motivasi negatif dapat efektif merangsang gairah kerja karyawan. Motivasi positif efektif untuk jangka panjang sedangkan motivasi negatif efektif untuk jangka pendek. Akan tetapi, manajer harus konsisten dan adil dalam menerapkannya.

Di dalam menjalankan kegiatan dari suatu perusahaan, bila didalamnya terdapat karyawan-karyawan yang memiliki potensi yang dapat pimpinan andalkan, maka bukanlah suatu hal yang mustahil bila perusahaan akan mendapatkan dan meningkatkan kinerja dengan memberikan motivasi kepada karyawan yang terlibat didalam perusahaan.

Salah satu yang sulit dihadapi oleh berbagai macam organisasi perusahaan adalah tugas yang menyangkut motivasi karyawan. Masalah tersebut adalah bagaimana agar karyawan bersedia melakukan pekerjaan mereka sesuai dengan cara dan tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan. Diantara fungsi-fungsi yang terdapat di dalam manajemen, masalah motivasi adalah masalah yang paling erat hubungannya dengan manusia, Dalam hal ini, maka motivasi adalah subyek yang penting karena motivasi akan mempengaruhi setiap perilaku manusia, dimana perilaku dari individu-individu tersebut akan dipengaruhi oleh tujuan individu-individunya. Para anggota organisasi atau karyawan di dalam, perusahaan sebagai seorang manusia akan membawa tujuan dan harapan-harapan kedalam perusahaan. tugas dari manajer adalah untuk menyelaraskan tujuan-tujuan pribadi para karyawan dengan tujuan perusahaan dengan cara memberikan motivasi yang

positif dan konkret, sehingga tujuan dari perusahaan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Selaras dengan hal tersebut di atas, menurut pendapat Henry Simamora, (1999;157) “Motivasi adalah alasan dasar, dorongan bagi seseorang untuk berbuat atau ide pokok yang selalu berpengaruh besar terhadap tingkah laku manusia”.

Adapun pengertian motivasi menurut Buchori Zainun, (2002;18) berpendapat: "Motivasi mempunyai peranan penting bagi seorang penanggung jawab dalam satu satuan organisasi untuk menggerakkan, mengerahkan dan mengarahkan segala daya dan potensi tenaga kerja yang ada ke arah pemanfaatan optimal sesuai dengan batas-batas kemampuan manusia dengan, bantuan sarana dan fasilitas lainnya”.

Dari beberapa pendapat diatas, dapat dikatakan bahwa motivasi merupakan suatu proses yang timbul didalam diri seorang yang mana akan mendorong untuk bertindak dan bertingkah laku guna mencapai apa yang diinginkan. Hal ini dapat dikatakan bahwa motivasi itu bersumber dari dalam diri seseorang. Selanjutnya apabila individu tersebut akan membawa kepentingan-kepentingannya ke dalam organisasi.

Walaupun motivasi timbul dari dalam diri seseorang, namun seorang pimpinan dan waktu organisasi harus mampu memberikan suatu motivasi terhadap karyawannya dan Memberikan suatu motivasi adalah suatu pekerjaan yang harus dilakukan oleh manajer dalam memberikan inspirasi dan dorongan kepada orang lain yang dalam hal ini adalah para karyawan dengan harapan dapat

bekerja dengan lebih baik. Perilaku individu di dalam perusahaan akan dipengaruhi oleh tujuan-tujuan individu-individunya.

Sejalan dengan ini secara konkret motivasi dapat diberi batasan sebagai proses pemberian penggerak bekerja pada bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja sehingga ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi.

2.1.4. Tujuan Motivasi

Motivasi merupakan keseluruhan proses bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisiensi dan ekonomis.

Menurut pendapat dari Henry Simamora, (1999;145) tujuan motivasi diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
3. Meningkatkan kestabilan karyawan perusahaan.
4. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
5. Mempertinggi rasa tanggungjawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
6. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.

Dari penjelasan tersebut dapat dikatakan bahwa tujuan motivasi adalah untuk mengarahkan, mengarahkan serta mendorong seseorang pada suatu tujuan tertentu dengan cara memberikan material insentif maupun non material insentif sesuai dengan tingkat kebutuhan. Pemberian motivasi ini berbeda antara yang satu dengan karyawan yang lain. Hal ini disebabkan oleh adanya perbedaan waktu

suasana dan tempat. Selain itu motivasi juga dipengaruhi oleh kondisi dan sosial seseorang.

2.1.5. Motivasi Intrinsik

Motivasi instrinsik adalah motif-motif yang menjadi aktif atau berfungsinya tidak perlu dirangsang dari luar, karena dalam diri individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu. yaitu bahwa suatu aktivitas/kegiatan di mulai dan diteruskan berdasarkan penghayatan suatu kebutuhan dan dorongan yang secara mutlak berkaitan dengan aktivitas itu.

Singodimejo dan Nusron (2000:134) menjelaskan bahwa, “faktor motivasi intrinsik merupakan faktor pendorong motivasi seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri orang yang bersangkutan”. Sedangkan Robinson (2001:169) menjelaskan bahwa, “faktor motivasi intrinsik adalah faktor yang berkaitan dengan isi atau jenis pekerjaan itu sendiri.” Feinberg (1990:138) mengatakan bahwa, “faktor motivasi intrinsik atau motivator adalah semua yang menunjukkan hubungan antara pekerja dengan semua yang dilakukannya ; kepuasan atas pekerjaannya, prestasi dalam tugasnya, hakekat tugas, tanggung jawab dalam suatu tugas, dan perkembangan atau pertumbuhan profesional dalam kapasitas tugas.” Sedangkan Luthans (1998) menjelaskan bahwa, “*satisfier* atau *motivators* atau *intrinsic factors*, merupakan kepuasan pekerjaan, bila kondisi tersebut ada akan menggerakkan motivasi yang kuat.”

Robinson (2001:169) menjelaskan bahwa ada beberapa komponen dari motivasi intrinsik, antara lain:

1. Prestasi kerja (*achievement*)

Kemampuan seseorang untuk berbuat lebih bagi orang lain, yang mendorong individu untuk menyelesaikan tugas lebih baik, untuk mencapai prestasi yang tinggi. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan untuk mencapai sukses yang diukur berdasar standar kesempurnaan pada diri seseorang yang dipengaruhi oleh, kecakapan, keterampilan, pengalaman, dan kesungguhan dalam bekerja.

2. Pengakuan atas keberhasilan (*recognition*)

Kemampuan seseorang untuk memperoleh suatu pengakuan dari orang lain maupun suatu perusahaan atas keberhasilan yang telah dicapai dan untuk dapat diakui keberadaannya di tengah-tengah masyarakat maupun didalam organisasi atau perusahaan.

3. Tanggung jawab (*responsibility*)

Kemampuan seseorang untuk bertanggung jawab, untuk dapat menyelesaikan seluruh tugas yang diberikan. Adanya dorongan yang kuat untuk mengambil suatu resiko, yang kesemuanya dapat dipertanggung jawabkan sesuai dengan konsekuensi dan ketentuan yang ada.

4. Kemajuan (*advancement*)

Kemampuan seseorang untuk melakukan sesuatu dengan cara yang baru, kreatif, dan cakap. Dalam hal ini, seseorang ingin memperlihatkan kemampuan dirinya secara optimal guna mempertahankan potensi yang dimiliki.

5. Pertumbuhan untuk berkembang (*possibility of growth*)

Kemampuan seseorang untuk dapat mengembangkan kapasitas mental dan kapasitas kerjanya melalui pengembangan pribadinya. Oleh sebab itu, pada

tingkatan ini orang cenderung untuk selalu mengembangkan potensi diri dan berbuat yang paling baik untuk mencapai tujuannya.

Bila seseorang telah memiliki motivasi intrinsik dalam dirinya maka ia secara sadar akan melakukan suatu kegiatan yang tidak memerlukan motivasi dari luar dirinya.

Motivasi intrinsik, yaitu motivasi internal untuk melakukan sesuatu demi sesuatu itu sendiri (tujuan itu sendiri). Misalnya, murid belajar menghadapi ujian karena dia senang pada mata pelajaran yang diujikan itu. Murid termotivasi untuk belajar saat mereka diberi pilihan, senang menghadapi tantangan yang sesuai dengan kemampuan mereka, dan mendapat imbalan yang mengandung nilai informasional tetapi bukan dipakai untuk kontrol, misalnya guru memberikan pujian kepada siswa.

Terdapat dua jenis motivasi intrinsik, yaitu:

1. Motivasi intrinsik berdasarkan determinasi diri dan pilihan personal. Dalam pandangan ini, murid ingin percaya bahwa mereka melakukan sesuatu karena kemauan sendiri, bukan karena kesuksesan atau imbalan eksternal. Minat intrinsik siswa akan meningkat jika mereka mempunyai pilihan dan peluang untuk mengambil tanggung jawab personal atas pembelajaran mereka.
2. Motivasi intrinsik berdasarkan pengalaman optimal. Pengalaman optimal kebanyakan terjadi ketika orang merasa mampu dan berkonsentrasi penuh saat melakukan suatu aktivitas serta terlibat dalam

tantangan yang mereka anggap tidak terlalu sulit tetapi juga tidak terlalu mudah.

2.1.6. Kompensasi

2.1.6.1. Definisi Kompensasi

Kompensasi merupakan masalah yang pelik dan sangat penting dalam suatu perusahaan karena merupakan salah satu faktor pengikat karyawan agar tetap bekerja di suatu perusahaan, oleh karenanya sistem reward memang dirancang sedemikian rupa agar bisa memuaskan karyawannya sebagai penghargaan atas kontribusi karyawan pada perusahaan. Sehingga diperlukan suatu sistem dan kebijakan kompensasi yang sesuai oleh pihak manajemen demi tercapainya tujuan perusahaan. Lawler III (2003:34), menyatakan bahwa "Sistem *reward* harus dirancang dengan pengetahuan yang kuat tentang bagaimana pekerja

dimotivasi, jenis *reward* yang mampu membuat bekerja lebih keras dan giat, dan jenis *reward* yang diinginkan untuk memperoleh orang yang tepat untuk bergabung dan tinggal dalam organisasi". Jadi, jelaslah bahwa dengan kompensasi mampu menimbulkan dampak positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan dalam suatu perusahaan secara keseluruhan, dan akan berlaku sebaliknya jika manajemen memberikan kompensasi yang dirasakan tidak sesuai dengan kontribusi karyawan terhadap perusahaan.

Definisi kompensasi menurut Simamora (2001 :540), "Kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi".

Cascio (1998:390) menjelaskan bahwa kompensasi memiliki 3 dimensi, antara lain:

1. *Eksternal equity*

Imbalan ekstrinsik dapat digolongkan sebagai eksternal equity yang merupakan kesesuaian gaji yang dibayarkan oleh perusahaan dibandingkan dengan gaji yang diberikan oleh perusahaan-perusahaan sejenis dalam jabatan yang sama.

2. *Internal equity*

Imbalan intrinsik melekat pada aktivitasnya dan pelaksanaan mereka tidak tergantung pada kehadiran atau tindakan orang lain. Imbalan intrinsik digolongkan kedalam imbalan *internal equity*, dimana *internal equity* merupakan kesesuaian penghargaan yang diberikan organisasi dibandingkan dengan kontribusi tugas karyawan terhadap organisasi yang bersangkutan.

3. *Individual equity*

Menambahkan satu kategori dalam pemberian imbalan, yaitu *individual equity* dimana *individual equity* merupakan kesesuaian imbalan yang diberikan perusahaan kepada seorang individu sesuai dengan keahlian dan kontribusinya dibandingkan individu lainnya yang memiliki tugas sejenis.

Para karyawan menganggap bahwa gaji, upah, komisi, bonus dan tunjangan merupakan hal terpenting yang harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum beranjak ke kebutuhan yang lain. Namun demikian faktor-faktor lain yang terdapat dalam

keseluruhan kompensasi juga tidak kalah penting. Menurut Simamora (1999:541)

komponen dalam kompensasi dapat dibagi menjadi:

1. Kompensasi Finansial (*financial compensation*)

Kompensasi finansial dapat didefinisikan sebagai berikut:

- a) Kompensasi finansial langsung (*direct financial compensation*).

Dimana terdiri dari bayaran yang diperoleh seseorang dalam bentuk gaji, upah, bonus dan komisi.

- b) Kompensasi finansial tidak langsung (*indirect financial compensation*)

jadi kesimpulannya kompensasi ini biasa disebut sebagai tunjangan, yang meliputi semua imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung, seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, tunjangan keselamatan kerja dan tunjangan lainnya.

2. Kompensasi non finansial (*non-financial compensation*)

Terdiri dari kepuasan yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri atau dari psikologi dan fisik dimana orang tersebut bekerja. Pemberian kompensasi merupakan fungsi strategi sumber daya manusia yang mempunyai imbas signifikan atas fungsi-fungsi sumberdaya manusia lainnya. Jadi kompensasi finansial juga mempengaruhi keseluruhan strategi organisasi karena kompensasi mempunyai pengaruh kuat atas kinerja karyawan.

2.1.6.2. Kompensasi Finansial

Kompensasi finansial yaitu kompensasi yang meliputi segala bentuk imbalan finansial yang diterima karyawan atas hasil kerjanya. Indikator-indikator Kompensasi finansial terdiri dari:

1. Upah dasar kompensasi tunai yang diberikan atau dibayarkan untuk pekerjaan yang dilakukan. Upah dasar cenderung mencerminkan nilai pekerjaan atau keterampilan dan umumnya mengabaikan perbedaan disebabkan karyawan individu. Sebagai contoh, upah dasar untuk operator mesin mungkin menjadi \$ 20 per jam. Namun, beberapa operator individual dapat menerima lebih karena pengalaman mereka dan / atau kinerja. Beberapa sistem mengatur upah gaji dasar sebagai fungsi keterampilan atau pendidikan seorang karyawan memiliki, ini adalah umum untuk insinyur dan guru sekolah. Perbedaan sering dibuat di Amerika Serikat antara upah dan gaji, dengan gaji mengacu untuk membayar karyawan yang dikecualikan dari peraturan dari Undang-Undang Standar Tenaga Kerja Fair (FLSA) dan karenanya tidak menerima uang lembur. Manajer dan profesional biasanya memenuhi kategori ini. Gaji mereka dihitung pada tingkat tahunan atau bulanan dan bukan per jam, karena jam kerja tidak perlu dicatat. Sebaliknya, pekerja yang dilindungi oleh lembur dan pelaporan ketentuan Standar Fair Labor Act-nonexempts-memiliki gaji mereka dihitung sebagai upah per jam. Beberapa organisasi, seperti IBM, Eaton, dan Wal-Mart,

label semua gaji pokok sebagai "gaji." daripada membagi karyawan ke dalam kategori yang terpisah dari para penerima gaji dan upah, mereka percaya bahwa "semua bergaji" tenaga kerja memperkuat budaya organisasi di mana semua karyawan adalah bagian dari tim yang sama. Namun, hanya mengubah terminologi tidak meniadakan kebutuhan untuk memenuhi FLSA tersebut.

2. Kompensasi Tunai atau yang biasa disebut Penyesuaian Biaya Hidup (*Merit Pay*) yaitu Penyesuaian berkala untuk upah dasar dapat dilakukan berdasarkan perubahan apa yang majikan lainnya membayar untuk pekerjaan yang sama, perubahan dalam biaya hidup secara keseluruhan, atau perubahan pengalaman atau keterampilan. Kenaikan penyesuaian diberikan sebagai bertahap ke gaji pokok sebagai pengakuan atas perilaku kerja masa lalu. Sebaliknya untuk mendapat gaji, biaya hidup penyesuaian memberikan peningkatan yang sama untuk semua orang, terlepas dari kinerja.
3. Kompensasi tunai (insentif) yaitu keterikatan pembayaran insentif meningkatkan kinerja. Namun, insentif berbeda dari penyesuaian merit. pertama, insentif tidak meningkatkan upah dasar, dan sebagainya harus kembali diterima setiap periode pembayaran. Kedua, ukuran potensi pembayaran insentif umumnya akan dikenal sebelumnya. Sedangkan manfaat program bayar mengevaluasi kinerja masa lalu dari seorang individu dan kemudian memutuskan

pada ukuran meningkat, apa yang harus terjadi agar dapat menerima pembayaran insentif disebut dengan sangat khusus sebelumnya. Misalnya, seorang tenaga penjualan Toyota tahu komisi pada Land Cruiser versus Prius sebelum melakukan penjualan. Komisi lebih besar ia akan mendapatkan dengan menjual Land Cruiser adalah insentif untuk menjual pelanggan bahwa mobil ketimbang Prius. Meskipun kedua membayar jasa dan insentif mencoba mempengaruhi kinerja, insentif mencoba untuk mempengaruhi perilaku masa depan sedangkan prestasi mengakui (reward) perilaku terakhir. Perbedaan insentif pahala adalah masalah waktu. Insentif dapat dikaitkan dengan kinerja sebuah karyawan individu, tim karyawan, unit usaha total, atau beberapa kombinasi dari individu, tim unit, dan. Tujuan kinerja mungkin penurunan beban, volume meningkat, kepuasan pelanggan, pertumbuhan pendapatan, laba atas investasi, peningkatan nilai saham-kemungkinan tidak terbatas. Prax udara, misalnya, menggunakan return on capital (ROC). Untuk setiap kuartal yang target ROC 6 persen terpenuhi atau terlampaui, Prax Udara hari bonus penghargaan gaji. Sebuah 8,6 persen ROC berarti 2 hari tambahan upah untuk kuartal bahwa untuk setiap karyawan yang tercakup oleh program. suatu ROC dari 15 persen berarti 8,5 hari ekstra gaji. Karena insentif satu kali pembayaran, mereka tidak secara permanen meningkatkan biaya tenaga kerja. Ketika pertunjukan menurun, upah insentif otomatis

menurun juga. Akibatnya, insentif sering disebut sebagai membayar variabel.

Menurut Mondy dan Noe (1996:359-360) kompensasi langsung dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

1. Keadilan kompensasi eksternal

Keadilan kompensasi eksternal terjadi ketika karyawan diberi kompensasi yang setara dengan karyawan yang mengerjakan pekerjaan yang sama pada perusahaan lain. Survey kompensasi memungkinkan organisasi untuk menentukan tingkat kompensasi dimana tingkat kompensasi eksternal dapat dipertanggung jawabkan.

2. Keadilan kompensasi internal

Keadilan kompensasi internal terjadi apabila karyawan diberi kompensasi sesuai dengan nilai relatif dari evaluasi pekerjaan yang ada dalam perusahaan itu sendiri. Evaluasi pekerjaan merupakan faktor utama yang menentukan keadilan kompensasi internal.

3. Keadilan karyawan

Keadilan karyawan terjadi pada saat karyawan mengerjakan yang sama untuk perusahaan yang sama pula, namun pemberian kompensasi didasarkan pada faktor unik yang dimiliki masing-masing karyawan. Faktor unik yang dimaksud misalnya faktor kinerja atau senioritas.

4. Keadilan tim

Keadilan tim dapat dicapai ketika tim yang lebih produktif di beri kompensasi atau penghargaan yang lebih besar dibanding tim yang kurang produktif.

2.1.6.3. Kompensasi Non - Finansial

Kompensasi Non-finansial adalah kompensasi yang meliputi segala bentuk imbalan finansial yang diterima karyawan dan bukan dalam bentuk gaji, upah, komisi, dan bonus, melainkan berupa tunjangan. Bentuk-bentuk tunjangan yang diberikan antara lain berupa asuransi kesehatan, asuransi kecelakaan, dan lain-lain. Tunjangan sosial terdiri: tunjangan pensiun, tunjangan keselamatan kerja, bantuan pendidikan serta fasilitas-fasilitas lain seperti liburan, rekreasi, fasilitas mobil perusahaan. Kompensasi ini memiliki dua keuntungan antara lain adalah tidak dapat dikenai pajak dan untuk asuransi misalnya jumlah premi yang harus dibayarkan relatif lebih kecil daripada mereka mendaftarkan atas nama pribadi. Kompensasi jenis ini biasanya diberikan pada karyawan karena kelayakan mereka pada pekerjaan, dan biasanya tidak berhubungan dengan tingkat produktivitas dan tingkat kinerja karyawan.

Menurut Dessler (1997:89) “Kebutuhan akan keadilan adalah faktor penting dalam menentukan tarif pembayaran, khususnya keadilan eksternal dan keadilan internal. Secara eksternal, pembayaran harus sebanding dengan tarif organisasi lain dan keadilan internal yaitu masing-masing karyawan hendaknya memandang pembayarannya sama dengan tarif pembayaran yang diberikan kepada karyawan lain dalam organisasi”.

Handoko (2001:219) memberikan pendapat mengenai keadilan yang berkaitan dengan masalah finansial sebagai berikut: “Di dalam memberikan balas jasa, manajemen perlu memperhatikan prinsip keadilan. Yang dinilai secara relatif oleh para karyawan dengan membandingkannya diantara mereka. Perbedaan-perbedaan finansial dapat diterima oleh karyawan bila didasarkan atas perbedaan tanggung jawab, kemampuan, pengetahuan, beban kerja, produktifitas, atau kegiatan-kegiatan manajerial”.

Namun jika ketidakadilan terjadi pada poin-poin diatas, hal tersebut dapat menimbulkan masalah moral yang serius bagi organisasi. Apabila karyawan merasa diberi kompensasi yang tidak adil, maka karyawan tersebut akan membatasi atau mengurangi produktifitas dalam bekerja atau bahkan dapat meninggalkan perusahaan dan mencari pekerjaan lainnya. Dengan kata lain, ketidakadilan dapat menyebabkan performa atau kinerja organisasi secara keseluruhan menjadi buruk.

Definisi kompensasi nonfinansial menurut Simamora (2001:541), kompensasi non-finansial terdiri dari kepuasan yang diperoleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri, atau dari lingkungan psikologis, dan/atau fisik dimana orang itu bekerja. Kompensasi non-finansial dibagi menjadi 2, yaitu:

1. Pekerjaan

Adalah segala aktifitas yang dilakukan oleh karyawan dalam rangka menyelesaikan tugas-tugas yang telah dibebankan padanya. Karyawan akan menerima kompensasi non-finansial berupa kepuasan kerja dengan melakukan pekerjaan yang dirasa tepat bagi karyawan, antara lain :

- a. Tugas-tugas yang menarik, yaitu dengan memberikan pekerjaan yang menarik dan bervariasi diharapkan mampu menimbulkan minat dan semangat karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut, sehingga kepuasan kerja bagi karyawan terwujud.
- b. Tantangan, bagi sebagian karyawan yang merasakan pekerjaan yang kurang menantang/monoton akan dapat memacu ketidakpuasan karyawan atau bahkan membuat karyawan tersebut keluar dari perusahaannya demi mencari pekerjaan yang dianggap lebih menantang. Jadi, dengan pemberian pekerjaan yang menantang diharapkan mampu menimbulkan motivasi bagi karyawan untuk memperoleh kepuasan kerja.
- c. Tanggung Jawab. Yaitu suatu bentuk kepercayaan yang diberikan oleh perusahaan terhadap karyawannya untuk menyelesaikan pekerjaan. Hal ini juga diharapkan mampu menimbulkan kepuasan kerja bagi karyawan.
- d. Pengakuan, yaitu suatu bentuk sikap yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas keberadaan dan kedudukannya ditengah-tengah perusahaan sebagai salah satu anggota yang berkecimpung dalam perusahaan. Dengan adanya pengakuan pada karyawan diharapkan mampu membuat karyawan merasakan kepuasan kerja.
- e. Rasa Pencapaian. yaitu perasaan karyawan atas pencapaian dalam keberhasilannya untuk menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan padanya dengan baik. Dengan demikian kepuasan kerja pasti dirasakan oleh karyawan tersebut

2. Lingkungan pekerjaan

Adalah kondisi lingkungan dalam suatu perusahaan dimana para karyawan melaksanakan tugas dan pekerjaannya sehari-hari. Adapun lingkungan pekerjaan terdiri atas :

- a. Kebijakan-kebijakan yang sehat maksudnya adalah kebijakan-kebijakan yang dibuat oleh manajemen hendaknya harus adil tidak hanya mendukung perusahaan saja sehingga perusahaan terkesan sewenang-wenang dalam menentukan kebijakan bagi karyawan, selain itu kebijakan-kebijakan tersebut haruslah mampu mendukung karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan serta juga berfungsi sebagai sarana untuk membela kepentingan karyawan dengan demikian kepuasan kerja akan diperoleh karyawan.
- b. Supervisi yang kompeten maksudnya adalah pengawas yang bijaksana dan cakap serta mampu memberikan petunjuk-petunjuk, dukungan dan tanggung jawab yang nyata dalam proses penyelesaian pekerjaan yang rumit dan kompleks, selain itu pengawas juga memberikan kesempatan bagi karyawannya untuk ikut berpartisipasi dan dalam segala hal yang berkaitan dengan penyelesaian pekerjaannya sehingga secara otomatis kemampuan karyawan juga ikut berkembang sehingga tercipta kepuasan kerja bagi karyawan,
- c. Teman kerja yang menyenangkan akan meningkatkan semangat kerja karyawan karena dengan keeratan hubungan dengan teman kerja yang menyenangkan akan membantu proses penyelesaian pekerjaan sehingga pekerjaan akan selesai dengan mudah dan cepat, selain itu dengan keeratan hubungan dengan rekan kerja mampu mengurangi ketegangan, kecemasan dalam kelompok, sehingga karyawan akan lebih mampu menyesuaikan diri dengan tekanan pengaruh pekerjaan.

d. Lingkungan kerja yang nyaman maksudnya adalah tempat kerja seseorang karyawan yang terdiri dari lingkungan fisik dan lingkungan nonfisik yang dapat mempengaruhi karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Menurut pendapat Handoko (2001:192), bahwa kegiatan-kegiatan pengaturan lingkungan kerja juga mencakup pengendalian suara bising, pengaturan penerangan tempat kerja, pengaturan kelembaban dan suhu udara, pelayanan kebutuhan karyawan, pengaturan penggunaan warna, pemeliharaan kebersihan lingkungan, dan penyediaan berbagai fasilitas yang dibutuhkan karyawan, seperti kamar mandi, ruang ganti pakaian, dan sebagainya.

Non financial - The job (non finansial pekerjaan) adalah kompensasi yang terdiri dari kepuasan yang diterima oleh seorang karyawan dari pekerjaan yang dilakukan. Karyawan yang akan menerima imbalan berupa kepuasan kerja dengan melaksanakan pekerjaan yang berarti (*meaningful job*). Bentuk kompensasi dapat berupa:

1. *The job*

Merupakan deskripsi dan sifat dari pekerjaan itu sendiri, dimana memberikan pekerjaan yang tepat yang merupakan salah satu dari bagian kompensasi non finansial. Diantaranya: pekerjaan yang menarik, adanya tantangan dalam pekerjaan, memberikan peluang karir, adanya tanggung jawab dalam pekerjaan, adanya pengawasan dalam pekerjaan, pekerjaan yang dilakukan mendapat pengakuan yang baik.

2. *Job environment*

Merupakan hal-hal yang terdapat pada lingkungan kerja, yang diantaranya adalah: adanya waktu yang fleksibel, adanya tekanan kerja, adanya pola pembagian kerja dan lain-lain.

Seluruh bentuk kompensasi tersebut merupakan bagian dari keseluruhan program atau sistem kompensasi. Sehingga untuk mencapai tujuan organisasinya sebuah perusahaan harus memberikan penghargaan yang selayaknya terhadap semua hasil kerja yang diberikan. Orang memiliki berbagai macam alasan untuk bekerja, dan perolehan kompensasi sering menjadi alasan utama. Bilamana seseorang harus memenuhi kebutuhan hidupnya, maka uang bisa menjadi faktor utama yang dicari dalam bekerja.

2.2. Hasil Penelitian Terdahulu

2.2.1. Penelitian oleh Andre Kurniawan, (UMM; 1999): Pengaruh Motivasi dan Efektivitas Kerja Terhadap Peningkatan Produktivitas pada PT. Hanjaya Makmur Malang”, dengan hasil penelitian sebagai berikut :

Berdasarkan uji hipotesis menghasilkan temuan bahwa variabel penelitian yaitu motivasi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja, hal ini ditunjukkan dengan nilai $F_{hitung} = 13,098 > F_{tabel} = 3,35$. Sedangkan untuk uji parsial diperoleh nilai t_{hitung} motivasi sebesar 3,010 hal ini menunjukkan kedua variabel tersebut mempunyai nilai t_{hitung} lebih besar dari $t_{tabel} = 2,052$ sehingga variabel motivasi kerja karyawan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap efektivitas kerja. Variabel motivasi mempunyai pengaruh yang positif

dibandingkan dengan variabel efektivitas, hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien korelasi parsial efektivitas kerja sebesar 50,9% yang lebih besar. Persamaan regresi yang dihasilkan dalam penelitian ini adalah: $Y = 1,281 + 0,244 X_1 - 0,492$ berarti sebesar 49,2% perubahan dari variabel efektivitas kerja dapat dijelaskan oleh variabel motivasi sedangkan sisanya sebesar 50,8% dijelaskan oleh variabel-variabel lain-lain. Dari hasil perhitungan tersebut diatas maka dapat diambil kesimpulan bahwa motivasi pada PT. Hanjaya Makmur Malang lebih dominan berpengaruh terhadap peningkatan produktifitas kerja.

2.2.2. Penelitian oleh Eko Sulistiono, (Unitomo; 1999) ; "Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan pada PT. Ultra Jaya Milk Surabaya", dengan hasil penelitian sebagai berikut :

Penelitian ini bertujuan adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh motivasi kerja terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Ultra Jaya Milk Surabaya. dari permasalahan yang ada, penulis mengetengahkan bahwa pengaruh motivasi terhadap produktivitas kerja karyawan koperasi PT. Ultra Jaya Milk Surabaya dinyatakan lemah, karena pada perhitungan koefisien korelasi menunjukkan bahwa $R = 0,41$ atau 41 %. Maka dari itu semua, diharapkan pada PT. Ultra Jaya Milk Surabaya untuk selalu memotivasi para karyawan, karena motivasi sangatlah diperlukan dimana dapat membantu para karyawan untuk selalu bekerja lebih giat lagi. Adanya motivasi maka akan dapat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan, hal ini dapat dilihat pada dasar perhitungan analisis uji regresi dan uji t_{tes} yang diperoleh sebesar 5,637 dimana lebih besar dari t_{tabel}

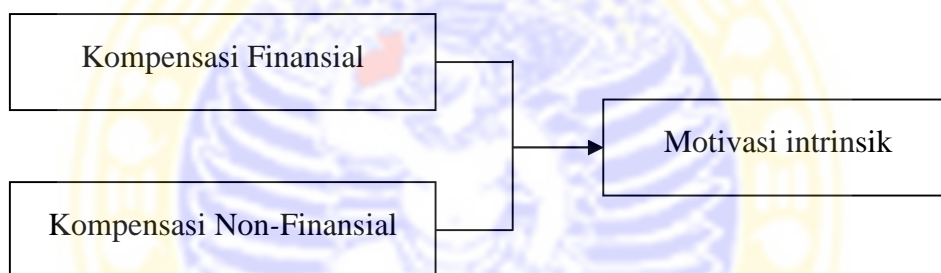
sebesar 2,015 sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja. Maka pemberian motivasi perlu diterapkan.

2.3. Kerangka Berpikir dan Hipotesis

2.3.1. Kerangka Berpikir

Adapun kerangka konseptual yang menggambarkan hubungan antara kompensasi finansial dan kompensasi non-finansial terhadap motivasi intrinsik dapat di lihat pada bagan di bawah ini :

Gambar 2.1.
Kerangka Berpikir



Dari model analisis di atas dapat diketahui bahwa kompensasi finansial dan kompensasi non-finansial mempunyai pengaruh terhadap motivasi intrinsik.

2.3.2. Hipotesis

Dari latar belakang masalah, rumusan masalah dan tujuan penelitian serta ditunjang pula dengan teori-teori yang ada, maka dapat dikemukakan suatu hipotesis yang merupakan jawaban sementara dan perlu diuji kebenarannya. Dengan demikian hipotesis yang diajukan oleh penulis adalah sebagai berikut ini :

- a. Faktor kompensasi finansial dan kompensasi non-finansial secara simultan berpengaruh terhadap motivasi intrinsik pada karyawan CV. Sarwi Bejo Surabaya.

- b. Kompensasi finansial dan kompensasi non-finansial berpengaruh parsial terhadap terhadap motivasi intrinsik pada karyawan CV. Sarwi Bejo Surabaya.

