

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG BERPENGARUH
TERHADAP KINERJA KARYAWAN STUDI KASUS PADA
PERUM BULOG DIVISI REGIONAL SULAWESI TENGGARA**

*AN ANALYSIS OF FACTORS AFFECTING THE WORK PERFORMANCE OF
EMPLOYEES: A CASE STUDY PERUM (PUBLIC CORPORATION) BULOG OF
THE REGIONAL DIVISION OF SOUTHEAST SULAWESI*

ABD. KADIR



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
PASCASARJANA UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2007**

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG BERPENGARUH
TERHADAP KINERJA KARYAWAN STUDI KASUS PADA
PERUM BULOG DIVISI REGIONAL SULAWESI TENGGARA**

T E S I S

Sebagai Salah Satu Syarat Mencapai Gelar Magister

Program Magister Manajemen
Kekhususan Manajemen Sumbre Daya Manuasi

Disusun dan diajukan oleh

ABD. KADIR

Kepada

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
PASCASARJANA UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2007**

TESIS

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG BERPENGARUH
TERHADAP KINERJA KARYAWAN STUDI KASUS PADA
PERUM BULOG DIVISI REGIONAL SULAWESI TENGGARA**

Disusun dan diajukan oleh :

ABD. KADIR

Nomor Pokok : P2100201458

Telah dipertahankan di depan Panitia Ujian Tesis
Pada tanggal 05 Pebruari 2007
Dan dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui
Komisi Penasehat,

Prof. DR. H. M. Yusuf Abadi,SE,MS. Dra.Hj.Dian AS.Parawansa,M.Si

Ketua Program Magister
Manajemen

Direktur Program Pascasarjana
Universitas Hasanuddin

Prof. Dr. H. Muh. Yunus Zain, MA Prof. Dr. dr. Abdul Razak Thaha, M.Sc

KATA PENGANTAR

Dengan menghaturkan puji dan syukur ke hadirat Allah SWT, atas limpahan rahmat, taufik dan karunianya kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan tesis yang sangat sederhana ini dengan judul :

Analisis Faktor-Faktor Yang Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus Pada Perum Bulog Divisi Regional Sulawesi Tenggara

Tesis ini disusun dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen (MM) Konsentrasi Sumber Daya Manusia pada program Study Magister Manajemen, Program Pasca Sarjana Universitas Hasanuddin kerjasama dengan Universitas Halu-Oleo Kendari.

Dengan keterbatasan waktu dan kemampuan, penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kesempurnaan baik dalam teknis penyajian maupun ke dalam kajian materi substantif permasalahan, olehnya itu penulis berharap mendapatkan masukan dari pembaca untuk penyempurnaannya.

Banyak hambatan yang di alami oleh penulis, baik dalam study magister manajemen maupun dalam kaitannya dengan penyelesaian penyusunan tesis namun berkat ketabahan, keuletan, bantuan dan dorongan baik moriil maupun materiil dari banyak pihak sehingga penulisan ini dapat di selesaikan.

Untuk itu dengan perasaan tulus yang sedalam-dalamnya penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada yang terhormat :

1. Bapak Prof. DR. H. M. Yusuf Abadi, SE. MS, selaku pembimbing I (pertama) yang telah banyak meluangkan waktu diantara kesibukan-kesibukan tugas beliau masih memberikan arahan, bimbingan dan koreksi konstruktif dalam penyempurnaan tesis ini.
2. Ibu Dra. Hj. Dian AS. Parawansa, M.Si, selaku pembimbing II (kedua) yang telah banyak meluangkan waktunya dalam membimbing dan koreksi konstruktif terhadap penyempurnaan tesis ini.

3. Bapak DR. Abd Rahman Kadir, SE. M.Si, Bapak Hasan Aedy, SE. MS, dan Bapak Drs. H. Anwar Guricci, DESS, selaku Tim Penguji yang telah banyak memberikan koreksi dan masukan perbaikan, penyempurnaan dari tesis ini.
4. Bapak Ketua Program Magister Manajemen Pasca Sarjana Universitas Hasanuddin kerjasama dengan Universitas Halu-Oleo Kendari bersama staff yang telah berkenan memberikan kesempatan belajar dalam penyelesaian perkuliahan di program ini.
5. Ibu / Bapak Dosen Pengajar Program Magister Manajemen Universitas Hasanuddin kerjasama dengan Universitas Halu-Oleo Kendari, atas segala pengetahuan yang telah diberikan dan diajarkan selama dalam perkuliahan.
6. Rekan – Rekan Mahasiswa angkatan ke II yang telah memberikan dorongan, saling pengertian dalam kebersamaan baik pada saat mengikuti perkuliahan maupun sampai pada penyelesaian tesis ini.
7. Istriku tercinta Andi Sugiati, SE, dan Andi Moch. Alfayed, putra yang kami sayangi dan banggakan keduanya selalu berdoa memohon kepada Allah, SWT demi suksesnya penyelesaian study. Serta dengan penuh kesabaran memberikan dorongan semangat, kekuatan mental dan pikiran sampai study ini selesai.

Harapan penulis, semoga tesis ini akan bermanfaat bagi pengembangan Sumber Daya Manusia khususnya pada Perum Bulog Divisi Regional Sulawesi Tenggara serta pihak-pihak yang berkepentingan dalam study Kompensasi, Motivasi dan Kinerja.

Akhirnya semoga Allah SWT. Membalas budi baik Ibu / Bapak dan Saudara – Saudari dengan balasan yang setimpal. Amin.....

Kendari, Januari 2007

Penulis

Abd. Kadir

ABSTRAK

ABD. KADIR, Analisis Faktor-Faktor Yang Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus Pada Perum Bulog Divisi Regional Sulawesi Tenggara. (Di bimbing oleh **Yusuf Abadi**, dan **Dian AS. Parawansa**).

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis ; 1). Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Kepuasan Karyawan. 2).Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Motivasi Karyawan, 3). Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Karyawan, 4). Pengaruh Kompensasi Non Finansial terhadap Kepuasan Karyawan, 5). Pengaruh Kompensasi Non Finansial terhadap Motivasi Karyawan, 6). Pengaruh Kompensasi Non Finansial terhadap Kinerja Karyawan, 7). Pengaruh Kepuasan terhadap Motivasi Karyawan, 8).Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Metode analisis yang di gunakan adalah Analisis Parth

Hasil penelitian menunjukkan temuan berikut; 1). Pemberian kompensasi finansial dan kompensasi non finansial secara umum memberikan penilaian yang sangat baik, demikian pula dalam analisis path memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan. Meskipun koefisien path antara kompensasi finansial dengan kepuasan memberikan hubungan jalur yang negatif atau tidak searah. Namun fenomena empiriknya bahwa kompensasi finansial pada karyawan sudah sangat memadai atau berada pada tingkat kesejahteraan yang cukup. 2). Kompensasi finansial memberikan pengaruh yang signifikan terhadap motivasi, dan hubungan koefisien path yang positif atau searah sehingga setiap penambahan kompensasi finansial akan menambah motivasi karyawan. 3). Pengaruh antara variabel kompensasi finansial dengan kinerja, dalam penelitian ini membuktikan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan, namun terdapat hubungan yang searah atau hubungan yang positif. Hal ini berarti bahwa apabila kompensasi finansial ditingkatkan maka kinerja akan meningkat pula meskipun dalam peningkatan tersebut tidak berarti nyata bagi kinerja karyawan. 4). Terdapat pengaruh yang signifikan antara kompensasi non finansial terhadap tingkat kepuasan karyawan, dan koefisien path jalur hubungannya positif atau searah. 5). Kompensasi non finansial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi karyawan, dan koefisien path jalur hubungannya positif atau searah. 6). Kompensasi non finansial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja namun koefisien path jalur hubungannya memberikan nilai negatif atau tidak searah. 7). Faktor kepuasan secara umum ditanggapi sangat baik, dan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap motivasi dan koefisien path jalur hubungannya positif atau searah. Berarti variabel ini dapat mengukur motivasi karyawan. 8). Faktor motivasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dan nilai koefisien regresi yang positif atau searah, dan variabel ini dapat mengukur kinerja karyawan.

ABSTRACT

ABD. KADIR, An Analysis of Factors Affecting the Work Performance of Employees: A Case Study *Perum* (Publik Corporation) *Bulog* of the Regional Division of Southeast Sulawesi (Supervised by **Yusuf Abadi** and **Dian AS. Parawansa**).

This study aims at analyzing the influence of: (1) financial compensation on employees' satisfaction, (2) financial compensation on employees' motivation, (3) financial compensation on employees' performance, (4) the non-financial compensation employees' satisfaction, (5) non-financial compensation on employees' performance, (6) non-financial compensation on employees' motivation, (7) employees' satisfaction on their motivation, (8) employees' motivation on their performance.

Using Path Analysis, this study found that: (1) Provision of both financial and non-financial compensations is generally appreciated very much. Path analysis also indicates that the two forms of compensation significantly affect employees' satisfaction. Although Path coefficient between financial compensation and satisfaction is negative, the empirical phenomena indicate that financial compensation provided for the employees has been very sufficient. (2) Financial compensation significantly affect motivation, with positive coefficient correlation, meaning that every increase of financial compensation improve the motivation of the employees. (3) There is no significant effect of financial compensation on work performance even though the coefficient correlation is positive, meaning that with the increase of financial compensation the work performance of the employees also improves, but the improvement is not significant. (4) There is a significant effect of non-financial compensation on employees' satisfaction, and the Path coefficient correlation is positive. (5) Non-financial compensation significantly affects on employees' motivation, and the path coefficient correlation is positive. (6) Although non-financial compensation significantly affects employees' work performance, the Path coefficient correlation is negative. (7) In general, satisfaction is very high and significantly affects motivation, and the Path coefficient correlation is positive. This means that

this variable can be measure employees' motivation. (8) Motivation significantly affects employees' work performance and the regression coefficient is positive, so this variable can measure the work performance of the employees.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN.....	iii
ABSTRAK	iv
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
BAB I. PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	5
C. Tujuan Penelitian	6
D. Kegunaan Penelitian	7
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	
A. Penelitian Sebelumnya	8
B. Terminologi	9
1. Kompensasi	9
2. Kinerja	22
3. Produktivitas	25
4. Kepuasan	28

C. Faktor – Faktor Yang Berpengaruh Terhadap Kompensasi	31
D. Keadilan dan Kelayakan kompensasi.....	33
E. Teori – Teori Motivasi	36
F. Konsep Kepuasan (Teori Kepuasan)	49
G. Kerangka Pemikiran	51
H. Hipotesis	53

BAB III. METODE PENELITIAN

A. Tempat dan Waktu Penelitian.....	55
B. Populasi dan Sampel.....	55
C. Sumber dan Teknik Pengumpulan Data	57
D. Teknik Analisis	58
E. Defenisi Operasional	59
F. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas Instrumen	61
G. Uji Kesesuaian Model (Goodness Of Fit Index).....	63
H. Modification Index	65

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	66
B. Gambaran Umum Karakteristik Responden.....	68
C. Uji Kesesuaian Model	71
D. Modification Indeks	73

E. Analisis Hasil Penelitian	74
F. Pengujian Hipotesis.....	84
G. Pembahasan	86
1. Hasil Analisis Pengaruh Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non Finansial terhadap Kepuasan Karyawan	88
2. Hasil Analisis Hubungan Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non Finansial dengan Motivasi Karyawan	90
3. Hasil Analisis Hubungan Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non Finansial dengan Kinerja Karyawan.....	92
4. Hasil Analisis Hubungan Kepuasan dengan Motivasi Karyawan.....	93
5. Hasil Analisis Hubungan Motivasi dengan Kinerja Karyawan.....	94

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan.....	96
B. Saran	98

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

No	Tabel	Halaman
1.	Hasil Uji Validitas Kuesioner	66
2.	Hasil Uji Reliabilitas	68
3.	Jenis Kelamin Karyawan Divisi Regional Sultra	69
4.	Tingkat Usia Responden Divisi Regional Sultra	69
5.	Tingkat Pendidikan Divisi Regional Sultra	70
6.	Pengaruh Langsung Kompensasi Finansial dan Finansial Terhadap Kepuasan Karyawan	77
7.	Pengaruh Langsung Kepuasan Terhadap Motivasi Seta Kinerja	79
8.	Pengaruh tidak langsung kompensasi finansial dan kompensasi Non finansial terhadap motivasi dan kinerja	81
9.	Pengaruh Total Kompensasi Finansial dan Non Finansial terhadap Kepuasan, motivasi dan Kinerja Karyawan	83
10.	Pengaruh Total Variabel Kepuasan, Motivasi dan Kinerja	83

DAFTAR GAMBAR

No.	Teks	Halaman
1.	Maslow's Need Hierarchy	30
2.	Model 2 Faktor Hezberg	34
3.	Kerangka Pemikiran	41
4.	Model Penelitian Hasil Modifikasi Indeks	72
5.	Model Penelitian	73

BAB. I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Manusia adalah salah satu faktor produksi dinamis yang di pergunakan perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan, untuk itu bagi para manager supaya memanfaatkan karyawan seefisien mungkin agar bisa menekan biaya operasionalnya. Dengan demikian, perlu diupayakan agar para karyawan dapat merasa senang bekerja dalam perusahaan, tidak menimbulkan konflik dengan manajemen, sehingga pencapaian tujuan perusahaan tidak terhambat.

Pengelolaan sumberdaya manusia yang efektif adalah pengelolaan dimana perlunya menciptakan personifikasi misi dan visi perusahaan ke dalam diri pengelola, yang nantinya akan di contoh dan di perhatikan oleh semua pekerja (pegawai dan karyawan). Keterikatan emosional kepada perusahaan terhadap atasan, baik langsung maupun tidak langsung akan merupakan unsur motivasi yang secara riil dapat mendorong untuk meningkatkan produktivitasnya.

Pengelolaan tenaga kerja manusia harus di tangani secara terpadu, terarah, dan terampil untuk mengetahui sikap, sifat, kemauan, motif dan reaksi-reaksinya, sehingga dapat mengelola sumber daya manusia secara cermat. Manajemen sumber daya manusia mempelajari peranan dan hubungan manajemen dalam

mencapai tujuan organisasi / perusahaan. Peranan manajemen sumberdaya manusia sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan organisasi/perusahaan.

Tenaga kerja manusia yang mampu, cakap dan terampil saja belum cukup untuk meningkatkan kinerja, masih perlu kemauan dan kesungguhan mereka untuk bekerja efektif dan efisien. Kemampuan dan kecakapan saja juga kurang berarti, jika tidak diikuti dengan moral kerja dan kedisiplinan yang tinggi bagi karyawan dalam mewujudkan sasaran dan tujuan-tujuan.

Tenaga kerja manusia bukanlah mesin-mesin yang tinggal digerakkan saja, namun manusia mempunyai perasaan, pikiran, kemauan, keinginan, selera, sifat, watak, karakter, kemampuan dan kecakapan yang berbeda-beda, oleh karena itu perlu dipahami dan dimengerti oleh para pemimpin perusahaan.

Tugas manajer mengarahkan tenaga kerja ke arah tujuan perusahaan. Agar sasaran dan tujuan perusahaan tercapai, maka perlu memahami perbedaan-perbedaan dan sekaligus persamaan individu manusia selaku tenaga kerja tersebut. Perbedaan perbedaannya ialah motif setiap individu, sedangkan persamaannya yaitu kebutuhan manusia. Kebutuhan untuk hidup, makan, minum, tempat tinggal dan mempertahankan hidup adalah sama, sedangkan motif untuk makan, minum, mempertahankan hidup adalah berbeda, karena dipengaruhi oleh selera, keinginan dan kepuasannya.

Guna memenuhi kebutuhan (needs), keinginan (want) dan motif (motive) setiap manusia selaku tenaga kerja yang bekerja ialah dengan pemberian imbalan

atau kompensasi. Pemberian kompensasi baru dalam taraf pemenuhan kebutuhan, belum dapat memuaskan semua keinginan dan motif setiap tenaga kerja / karyawan. Kompensasi hanyalah salah satu variabel yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan / pegawai perusahaan, karena masih banyak faktor yang dapat memuaskannya dan masih perlu mempertimbangkan kepentingan organisasi dan keinginan serta motif karyawan. Kompensasi berupa segala bentuk reward finansial dan non-finansial, jasa-jasa berwujud dan tunjangan-tunjangan yang diperoleh karyawan sebagai bagian dari hubungan mereka dengan perusahaan. Dorongan yang adil dan layak bagi tenaga kerja ialah imbalan finansial (kompensasi langsung) yang dibayar oleh perusahaan dalam bentuk gaji / upah, bonus, premi, pengobatan, asuransi dan yang sejenis. Sedangkan imbalan non-finansial (kompensasi tidak langsung) dimaksudkan untuk mempertahankan karyawan dalam jangka panjang, misalnya penyelenggaraan program program pelayanan bagi karyawan, dengan berupaya menciptakan kondisi dan lingkungan kerja yang menyenangkan, seperti program rekreasi, cafetaria, tempat beribadat dan sejenisnya.

Kompensasi merupakan salah satu bentuk reward yang berkaitan dengan imbalan moneter (ekstrinsik) seperti gaji, status, promosi, benefit dan bonus. Sedangkan bentuk reward yang lain ialah imbalan instrinsik seperti pengakuan, pekerjaan yang menarik, partisipasi dalam pengambilan keputusan dan kesempatan kerja yang lebih menantang.

Kebijakan pemberian kompensasi di latar belakang oleh pemenuhan kebutuhan karyawan dan keluarganya dalam mempertahankan kelangsungan hidupnya. Seiring dengan itu, dalam rangka pencapaian sasaran, tujuan dan kepentingan perusahaan, perusahaan juga melakukan pemberian penghargaan dan balas jasa atas prestasi kerja kinerja para karyawan / pegawainya.

Dengan demikian, pemberian kompensasi, sangat di pengaruhi oleh faktor - faktor .:

- a. Kemampuan dan kesediaan perusahaan dalam membayar para karyawan
- b. Prestasi kerja karyawan dalam meningkatkan produktivitas, jika baik dan banyak, kompensasi semakin besar dan sebaliknya
- c. Sifat dan jenis pekerjaan yang di lakukan, jika sulit dan berisiko dengan kecakapan dan ketelitian yang cermat, kompensasinya lebih besar berbeda dengan jenis pekerjaan yang mudah dan sederhana. pekerjaan yang mudah dan sederhana.

Sasaran dan tujuan pemberian kompensasi adalah :

- a. Agar terjalin ikatan kerjasama secara formal antara anggota dengan pimpinan
- b. Memenuhi kebutuhan fisik, status sosial dan egoistiknya, sehingga memperoleh kepuasan kerja
- c. Menjadi alat / daya dorong para karyawan untuk meningkatkan prestasi kerjanya, sehingga memudahkan para manajer dalam memotivasi

- d. Meningkatkan disiplin atas kesadaran sendiri dan mentaati peraturan-peraturan yang berlaku
- e. Menghindari intervensi pemerintah dengan mentaati peraturan pemerintah dan undang-undang.

Penerapan dalam pembahasan kompensasi inilah dilakukan penelitian untuk penyusunan tesis pada Perum Bulog Divisi Regional (Divre) Sulawesi Tenggara.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, dapat di rumuskan masalah dalam penelitian, yaitu :

1. Apakah Kompensasi Finansial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan ?
2. Apakah Kompensasi Finansial berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan ?
3. Apakah Kompensasi Finansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ?
4. Apakah Kompensasi non Finansial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan ?
5. Apakah Kompensasi non Finansial berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan?

6. Apakah Kompensasi non Finansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ?
7. Apakah Kepuasan berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan ?
8. Apakah Motivasi karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?

C. Tujuan Penelitian

Bertolak dari latar belakang dan rumusan masalah tersebut di atas, maka tujuan penelitian yang ingin di capai adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi finansial terhadap kepuasan karyawan.
2. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi finansial terhadap motivasi karyawan.
3. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan.
4. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi non finansial terhadap kepuasan karyawan.
5. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi non finansial terhadap motivasi karyawan.
6. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi non finansial terhadap kinerja karyawan.

7. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan karyawan terhadap motivasi karyawan.
8. Untuk mengetahui pengaruh motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan.

D. Kegunaan Penelitian

1. Hasil penelitian ini di harapkan menjadi masukan atau informasi bagi pimpinan perusahaan dalam mempertahankan dan meningkatkan produktivitas karyawan dengan adanya tantangan perubahan bisnis yang cepat dewasa ini.
2. Untuk menjadi bahan pertimbangan dan evaluasi bagi pimpinan perusahaan dalam merumuskan dan menentukan strategi kompensasi dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan pada Kantor Perum Bulog Divisi Regional Sulawesi Tenggara.
3. Sebagai bahan penelitian pembanding bagi mahasiswa yang berminat pada studi konsentrasi sumber daya manusia khususnya bidang kompensasi.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Penelitian sebelumnya yang sama dengan penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Atiah (2002) dengan judul Analisis Kinerja Petugas Penyuluh Kesehatan Masyarakat (PKM) Berdasarkan Standar Kompetensi PKM di Kabupaten Muna. Penelitian ini menguji faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja petugas penyuluh kesehatan masyarakat, dimana variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel instrinsik atau faktor yang ada dalam diri individu dan variabel ekstrinsik atau faktor yang ada di luar individu sebagai variabel *unobserved* sedangkan variabel *observed* nya adalah karakteristik individu, motivasi, dan persepsi peran sebagai faktor dari dalam individu sedangkan faktor yang ada di luar individu terdiri dari sosial budaya dan sarana penunjang.

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 60 orang petugas penyuluh kesehatan masyarakat yang tersebar di Kabupaten Muna. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Cross Tabulation*, *Korelasi Product Moment* dan analisis regresi logistik.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara faktor instrinsik dan faktor ekstrinsik dengan kinerja petugas penyuluh kesehatan masyarakat.

Persamaan dengan penelitian ini dengan penelitian atiah adalah sama-sama menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, sedangkan perbedaannya adalah variabel bebas yang digunakan, dimana dalam penelitian ini variabel bebasnya adalah kompensasi finansial, kompensasi non finansial, kepuasan dan motivasi kerja. Kemudian alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur atau path analysis.

B. TERMINOLOGI

1. KOMPENSASI.

Kompensasi merupakan salah satu variabel yang menentukan kinerja karyawan, olehnya perusahaan perlu memberikan perhatian pada pemberian kompensasi yang mencerminkan keadilan, bagi karyawan perusahaan. Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai penukaran kontribusi jasa mereka pada perusahaan (Davis dan Werther, dalam Mangkuprawira. (2002: 196).

Selanjutnya menurut Wayne, dalam Mangkuprawira, (2002: 197). Kompensasi meliputi bentuk pembayaran tunai langsung, pembayaran tidak langsung dalam bentuk manfaat karyawan dan insentif untuk memotivasi karyawan agar bekerja keras untuk mencapai produktivitas yang semakin tinggi. Jika di kelola dengan baik kompensasi membantu perusahaan untuk mencapai tujuan, dan memperoleh, memelihara, dan menjaga karyawan dengan baik.

Menurut Mathis dan Jackson, (2002 : 118), kompensasi adalah faktor penting yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang bekerja pada suatu organisasi dan bukan pada organisasi yang lainnya. Pengusaha harus cukup kompetitif dengan beberapa Jenis kompensasi untuk mempekerjakan, mempertahankan, dan memberi imbalan terhadap kinerja setiap individu didalam organisasi.

Menurut Schuler dan Jackson, (1999 : 86), kompensasi adalah suatu sistem imbalan jasa total meliputi kompensasi moneter dan nonmoneter. Kompensasi moneter melibatkan penilaian kontribusi karyawan guna membagikan kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung secara wajar dan adil. Imbalan nonmoneter mencakup karier dan penghargaan sosial, sangat dihargai karyawan. Penyesuaian kembali imbalan nonmoneter seperti simbol status, pujian, dan pengakuan sering menyertai upaya mengubah kultur perusahaan. Dan Gary Dessler (1997 : 85), mengatakan bahwa kompensasi karyawan adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan, kepada karyawan dan timbul dari dipekerjakannya karyawan itu. Serta menurut Susilo Martoyo (2000 : 126) kompensasi adalah pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi "employers" maupun "employees" baik yang langsung berupa uang (finansial) maupun yang tidak langsung berupa uang (nonfinansial).

Menurut Handoko (2000 : 156) bahwa program-program kompensasi juga penting bagi perusahaan, karena mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusianya. Disamping itu, kompensasi (dalam bentuk pengupahan dan balas jasa lainnya) sering merupakan komponen-komponen biaya yang paling besar dan penting.

Komponen-komponen dari keseluruhan kompensasi menurut Simamora (1997: 542). Terdiri dari :

a. Kompensasi Finansial, antara lain:

1. Kompensasi finansial langsung (direct financial compensation) yaitu .
 - ? Bayaran pokok (based pay) yang diperoleh seseorang dalam bentuk gaji (salary) dan upah (wage)
 - ? Bayaran prestasi (merit pay)
 - ? Bayaran intensif (intensive pay) yang berupa bonus, komisi, pembagian laba, pembagian keuntungan dan opsi saham
 - ? Bayar tertangguh (deferred pay) yang berwujud program tabungan, anuitas pembelian saham
 - ? Kompensasi finansial tidak langsung (indirect financial compensation), antara lain:

- ? Program proteksi yang berupa asuransi kesehatan, asuransi jiwa, pensiun, asuransi tenaga kerja
 - ? Bayaran diluar jam kerja, antara lain liburan, hari-hari besar, cuti tahunan, cuti hamil
 - ? Fasilitas-fasilitas, yaitu berujud kendaraan, ruang kantor, tempat parkir, tempat ibadah
2. Kompensasi non-finansial (nonfinancial compensastion), terdiri dari kepuasan yang diperoleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis atau fisik di mana orang itu bekerja.

Kompensasi non finansial yaitu :

1. Pekerjaan, antara lain tugas-tugas yang menarik, tantangan-tantangan, tanggung jawab, pengakuan, rasa pencapaian
2. Lingkungan pekerjaan, antara lain kebijakan-kebijakan yang sehat, supervisi yang kompeten, kerabat kerja yang menyenangkan, lingkungan kerja yang nyaman Yang termasuk kompensasi ialah gaji dan upah, tunjangan-tunjangan seperti : kesehatan, hari tua, hari raya keagamaan, uang lembur, pakaian seragam dan fasilitas-fasilitas.

Mathis dan Jakson, (2002: 119) komponen program kompensasi meliputi : kompensasi langsung ; terdiri dari gaji pokok

(gaji dan upah), gaji variable seperti ; bonus, insentif, kepemilikan saham. b. kompensasi tidak langsung, meliputi tunjangan, yaitu ; asuransi kesehatan, libur pengganti, dana pensiun, kompensasi pekerja

Mathis dan Jakson, mengartikan gaji adalah bayaran yang konsisten dari satu periode ke periode lain dengan tidak memandang jumlah jam kerja, sedangkan upah adalah bayaran yang secara langsung dihitung berdasarkan jumlah waktu kerja. Dalam buku Himpunan Peraturan Perundang-Undangan Ketenaga Kerjaan Pengupahan dan Jaminan Sosial, yaitu PP. No. 8/1981 tentang perlindungan "upah" memberikan definisi upah sebagai berikut, upah adalah suatu penerimaan sebagai imbalan dari pengusaha kepada tenaga kerja untuk suatu pekerjaan atau jasa yang telah atau akan dilakukan, dinyatakan atau dinilai dalam bentuk uang yang ditetapkan menurut suatu persetujuan atau peraturan perundang-undangan dan dibayarkan atas dasar suatu perjanjian kerja antara pengusaha (pemberi kerja) dan pekerja termasuk tunjangan baik untuk pekerja sendiri maupun keluarganya.

Peraturan Menteri No. 3/1996, tentang Pemutusan Hubungan Kerja mengartikan upah mencakup "upah pokok, segala tunjangan berkala dan teratur, harga pembelian dari suatu yang diberikan kepada

pekerja, penggantian untuk perumahan yang diberikan Cuma-Cuma, dan penggantian untuk pengobatan dan perawatan kesehatan" .

Menurut Flippo, (1990 : 308) *wages is defined as the adequate remuneration of personal fo their contribution to organizational objectives.* (upah didefenisikan sebagai balas jasa yang adil dan layak diberikan kepada para pekerja atas jasa-jasanya dalam mencapai tujuan organisasi).

Menurut Simamora (1997 ; 544), Upah (wages) berhubungan dengan tarif gaji per jam (semakin lama jam bekejanya, maka semakin banyak upahnya). Gaji (salary) adalah kompensasi tetap yang dibayarkan kepada pemangku jabatan pimpinan, staf profesional, karyawan manajemen dan klerikal (pekerja-pekerja kerah putih) atas dasar yang teratur berlaku untuk tarif mingguan atau bulanan, caturwulanan atau tahunan. Insentif (insentive) ialah imbalan kompensasi di luar gaji dan upah yang diberikan organisasi. Program insentif di sesuaikan dengan memberikan bayaran tambahan berdasarkan produktivitas, penjualan, keuntungan-keuntungan atau upaya pemangkasan biaya. Tujuan utama isentif mendorong produktivitas karyawan dan efektifitas biaya.

Tunjangan (benefit) meliputi program-program perusahaan seperti tunjangan asuransi kesehatan dan jiwa, jaminan hari tua,

liburan-liburan yang ditanggung perusahaan, tunjangan pensiun, tabungan dan tunjangan lain yang berhubungan dengan kepegawaian.

Fasilitas (perquisites) berupa kenikmatan atau fasilitas seperti mobil perusahaan, keanggotaan klub, tempat parkir khusus atau akses ke pesawat perusahaan yang diperoleh karyawan/pegawai.

Walker (1980 : 238-240) mengemukakan bahwa insentif ialah pembayaran upah secara langsung dan yang berhubungan dengan hasil kerja individu. *The purpose of company incentive pay plans is to encourage employees to perform or produce at extraordinary levels.* (tujuan pemberian insentif untuk mendukung tenaga kerja dalam bekerja atau memproduksi hasil pada tingkat yang luar biasa). Insentif jangka pendek (short-term incentives) berupa dana bonus, yaitu the bonus fund is determined by a formula which is normally tied directly to the annual profitability of the business or return on investment. The allocation of individual awards is usually determined through measured achievement of specified goals or budgets. (dana bonus ditentukan oleh formula yang umumnya berhubungan langsung dengan keuntungan bisnis tahunan atau bunga hasil investasi. Alokasi hadiah individu biasanya ditentukan melalui pencapaian sasaran atau budget tertentu).

Insentif jangka panjang (long-term incentives) bertujuan membantu me seimbangkan bonus yang diberikan dari hasil jangka pendek dengan yang diberikan oleh program bonus jangka pendek. Another aim is to provide the executives with tax-favorable compensation arrangements usually involving capital appreciation paralleling company growth and success. (tujuan lain adalah menyediakan kompensasi Eksekutif dengan pajak yang menguntungkan yang biasanya melibatkan pemberian modal perusahaan yang berkembang dan sukses).

b. Tujuan Pemberian Kompensasi

Tujuan program pemberian kompensasi (balas jasa) ialah untuk mendorong atau merangsang dan memberikan imbalan produktivitas karyawan dan efektivitas biaya. Tujuan pemberian kompensasi harus dapat memberikan kepuasan semua pihak, karyawan dapat terpenuhi kebutuhannya, pengusaha rnendapat laba, peraturan pernerintah ditaati dan konsumen rnendapat barang/hasil produksi yang bagus serta harga yang pantas.

Menurut Davis dan Werther dalam Mangkuprawira (2002; 198) tujuan rnanajernen kornpensasi efektif, rn meliputi hal-hal berikut :

- a. Mernperoleh personil yang berkualifikasi. Kornpensasi yang cukup tinggi sangat dibutuhkan untuk rnemberi daya tarik kepada para pelarnar.

Tingkat pembayaran harus responsif terhadap suplai dan permintaan pasar kerja karena para pengusaha berkompetisi untuk mendapatkan karyawan yang diharapkan.

- b. Mempertahankan karyawan yang ada Para karyawan dapat keluar jika besaran kompensasi tidak kompetitif dan akibatnya akan menimbulkan perputaran karyawan yang semakin tinggi.

- c. Menjamin keadilan

Manajemen kompensasi berupaya keras agar keadilan internal dan eksternal terwujud. Keadilan internal mensyaratkan bahwa pembayaran dikaitkan dengan nilai relatif sebuah pekerjaan sehingga pekerjaan yang sama dibayar dengan besaran yang sama. Keadilan eksternal berarti pembayaran terhadap pekerja merupakan yang dapat dibandingkan dengan perusahaan lain di pasar kerja.

- d. Penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan

Pembayaran hendaknya memperkuat perilaku yang diinginkan dan bertindak sebagai insentif untuk perbaikan perilaku di masa depan, rencana kompensasi efektif, menghargai kinerja, pengalaman, tanggung jawab, dan perilaku-perilaku lainnya.

- e. Mengendalikan biaya

Sistem kompensasi yang rasional membantu perusahaan memperoleh dan mempertahankan para karyawan dengan biaya yang beralasan. Tanpa manajemen kompensasi efektif, bisa jadi pekerja dibayar di bawah atau di atas standar.

f. Mengikuti aturan hukum

Sistem gaji dan upah yang sehat mempertimbangkan faktor-faktor legal yang dikeluarkan pemerintah dan menjamin pemenuhan kebutuhan karyawan.

g. Memfasilitasi pengertian,

Sistem manajemen kompensasi hendaknya dengan mudah dipahami oleh spesialis SDM, manajer operasi, dan para karyawan

h. Meningkatkan efisiensi administrasi

Program pengupahan dan penggajian hendaknya dirancang untuk dapat dikelola dengan efisien, membuat sistem informasi SDM optimal, meskipun tujuan ini hendaknya sebagai pertimbangan sekunder dibanding dengan tujuan-tujuan lain.

Menurut Schuler dan Jackson alih bahasa Abdul Rosyid (1999; 87 - 88)

kompensasi mempunyai beberapa tujuan utama :

- a. *Menarik pelamar kerja yang potensial* . dalam hubungannya dengan upaya rekrutmen dan seleksi organisasi, program kompensasi total dapat membantu

memastikan bahwa pembayaran cukup untuk menarik orang yang tepat, pada waktu yang tepat, untuk pekerjaan yang tepat.

- b. *Mempertahankan karyawan yang baik* : jika program kompensasi total dirasakan tidak adil secara internal dan kompetitif secara eksternal, karyawan yang baik (yang ingin dipertahankan organisasi) mungkin akan keluar.
- c. *Meraih keunggulan kompetitif*: kompensasi total bisa menjadi biaya signifikan untuk menjalankan bisnis. Tergantung pada industri, biaya tenaga kerja berkisar dari 10 sampai 80 persen dari total biaya. Untuk meraih keunggulan kompetitif, suatu organisasi mungkin memilih menggunakan sistem komputer sebagai ganti tenaga kerja atau pindah ke daerah yang tenaga kerjanya lebih murah.
- d. *Meningkatkan produktivitas* . sementara imbalan nonmoneter mungkin bias mempengaruhi motivasi dan kepuasan karyawan, desain sistem pembayaran moneter telah terbukti berpengaruh terhadap kinerja dan produktivitas. Selain itu, karena perbedaan-perbedaan dan preferensi individu, suatu organisasi harus menentukan bauran yang tepat antara imbalan moneter dan nonmoneter.
- e. *Melakukan pembayaran sesuai aturan hukum* : beberapa aturan hukum relevan dengan kompensasi total. Organisasi harus sadar akan hal ini dan menghindari penyimpangan terhadap peraturan ini dalam program pembayarannya.

- f. Memudahkan sasaran strategis . suatu organisasi mungkin ingin menciptakan budaya yang menguntungkan dan kompetitif, atau mungkin ingin menjadi tempat kerja yang menarik sehingga dapat menarik pelamar-pelamar terbaik. Kompensasi total dapat mencapai sasaran ini, dan dapat juga memajukan sasaran organisasi lainnya, seperti pertumbuhan yang pesat, kelangsungan hidup, dan inovasi.
- g. Mengokohkan dan menentukan struktur . sistem kompensasi dapat membantu menentukan struktur organisasi, hierarki statusnya, dan tingkat dimana orang-orang dalam posisi teknik dapat mempengaruhi orang-orang yang ada di posisi lini.

c. Asas-Asas Kompensasi

Menurut Mathis dan Jackson (2002 : 121) ada dua filosofi kompensasi yaitu ; filosofi kelayakan ; filosofi berorientasi kinerja.

Orientasi Kelayakan, dibanyak organisasi yang secara tradisional telah memberikan kenaikan otomatis kepada karyawannya setiap tahun. Kebanyakan keryawan menerima persentase kenaikan yang sarna atau hampir sarna setiap tahunnya. Kenaikan gaji pokok dan program insentif serta bonus lainnya, dengan mengabaikan perubahan kondisi ekonomi dan industri yang ada, kenaikan kompensasi merujuk pada kenaikan biaya

hidup, orientasi kelayakan ini kurang memperhatikan kinerja karyawan atau tekanan kompetitif dari organisasi yang lain.

Orientasi Kinerja, jika filosofi orientasi kinerja ini diikuti, tidak seorang pun yang dijamin akan mendapatkan kompensasi dengan hanya menambah satu tahun lagi dalam melayani perusahaan. Malahan, gaji dan insentif didasarkan pada perbedaan kinerja di antara seluruh karyawan. Karyawan yang berkinerja baik akan mendapatkan kenaikan kompensasi yang lebih besar; mereka yang tidak berkinerja memuaskan menerima kenaikan yang kecil atau bahkan tidak ada kenaikan kompensasi. Karyawan yang berkinerja memuaskan harus mempertahankan atau meningkatkan diri, sehubungan dengan pandangan yang luas dari pasar tenaga kerja untuk pekerjaan mereka, di mana orang yang berkinerja buruk atau biasa saja akan jauh tertinggal.

Menurut Malayu (2000: 121), asas-asas kopensasi harus diwujudkan, yaitu:

- a. Asas adil, yaitu besarnya kompensasi yang dibayarkan kepada setiap karyawan disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, risiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerjaan dan memenuhi persyaratan konsistensi. Dengan asas adil akan tercipta suasana kerja sarna yang baik, semangat kerja dinamis, disiplin dan loyalitas meningkat serta stabilitas karyawan semakin mantap.

- b. Asas layak dan wajar, yaitu yang sifatnya normatif, besamya kompensasi didasarkan atas upah minimum pemerintah dan eksternal konsistensi yang berlaku. Tujuannya agar semangat kerja meningkat dan karyawan yang qualified tidak berhenti serta tuntutan serikat kerja dapat dikurangi.

2. K I N E R J A

Kinerja ialah sejumlah aktivitas fisik dan mental yang dilakukan seseorang untuk mengerjakan sesuatu pekerjaan. Dapat berujud keadaan yang dicapai oleh karyawan dengan hasil yang lebih baik (meningkat) dari pada sebelumnya.

Byars dan Rue (1994 : 331), mengatakan bahawa tujuan umum dari penilaian kinerja ialah untuk membuat keputusan-keputusan administrasi mengenai kenaikan gaji, promosi, transfer dan kadang-kadang untuk penurunan jabatan atau bahkan untuk pemecataan.

Walker (1980 : 208) mengemukakan bahwa: a major purpose of performance appraisal is to motivate and guide the individual employee toward improved future performance and purposeful personal development of skills and capabilities. (Tujuan utama penilaian kinerja untuk memotivasi dan memberikan pedoman kerja individual terhadap kinerja masa depan dan bertujuan untuk mengembangkan personal dari skill dan kapabilitas).

Handoko (1994 : 135) mengatakan ada sepuluh manfaat yang dapat diperoleh dari kinerja, yaitu :

1. Perbaikan pre stasi kerja

Umpan balik dari pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan bagian personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka demi perbaikan prestasi kerja.

2. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi

Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.

3. Keputusan-keputusan penempatan

Promosi, transfer dan demosi (penurunan jabatan) biasanya didasarkan pada prestasi kerja di masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap pre stasi kerjao masa lalu.

4. Kebutuhan latihan dan pengembangan

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan, demikian juga prestasi kerja yang baik akan mencerminkan potensi yang hams dikembangkan.

5. Perencanaan dan pengembangan karier

Umpan balik prestasi kerja seorang karyawan dapat mengarahkan keputusan karier yaitu tentang jalur tertentu yang harus diteliti

6. Mendeteksi penyimpangan-penyimpangan proses staffing

Prestasi yang baik atau jelek akan mencerminkan kelemahan atau kekuatan prosedur staffing bagian personalia

7. Melihat ketidakakuratan informasi

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan dalam informasi analisa jabatan, rencana-rencana sumberdaya manusia atau komponen-komponen sistem informasi manajemen personalia lainnya. Menggantungkan diri kepada informasi yang kurang akurat (teliti) dapat mengakibatkan keputusan-keputusan personalia yang diambil menjadi tidak tepat.

8. Mendeteksi kesalahan-kesalahan desain pekerjaan

Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.

9. Menjamin kesempatan kerja yang adil

Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

10. Melihat tantangan-tantangan internal

Kadang-kadang pre stasi kerja dipengaruhi oleh faktor di luar lingkungan kerja, seperti . keluarga, kesehatan, kondisi keuangan atau masalah-masalah pribadi lainnya. Dengan penilaian pre stasi kerja tersebut, bagian personalia dimungkinkan untuk menawarkan bantuan kepada semua karyawan yang membutuhkan atau diperkirakan memerlukan.

3. PRODUKTIVITAS

Dewan Produktivitas Nasional memberikan rumusan produktivitas yang berbunyi sebagai berikut :

"suatu sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari kemarin dan hari esok harus lebih baik dari hari ini."

Menurut Dmar (1997 . 9) dimensi pertama produktivitas adalah efektivitas yang mengarah kepada pencapaian unjuk kerja (job performance) yang maksimal, yaitu pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kualitas dan waktu. Dimensi kedua produktivitas ialah efisiensi yang berkaitan dengan upaya membandingkan input dengan realisasi penggunaannya atau bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan.

Efektivitas merupakan ukuran yang memberikan gambaran seberapa jauh target dapat dicapai. Efisiensi merupakan suatu ukuran dalam membandingkan input yang direncanakan dengan input yang sebenarnya. Jika

efisiensi dikaitkan dengan efektivitas, walaupun terjadi peningkatan efektivitas, tetapi efisiensinya belum tentu meningkat.

Mengukur produktivitas kerja karyawan merupakan hal yang penting bagi perusahaan. Produktivitas kerja ialah perbandingan hasil / keluaran (*output*) dengan masukan (*input*), dan produksi yang dihasilkan harus mempunyai nilai tambah.

Rurnusan produktivitas menurut Dmar (1999: 156) sebagai berikut :

$$\text{Produktivitas} = \frac{\text{Efektivitas menghasilkan output}}{\text{Efisiensi menggunakan input}}$$

Input sebagai faktor produksi selain mesin, bahan baku, dan energi juga tenaga kerja manusia.

Produktivitas tenaga kerja, rurnusannya :

$$\text{Tenaga kerja} = \frac{\text{Produktivitas jumlah produksi / penjualan}}{\text{Jurnlah tenaga kerja}}$$

Menurut Larsen dikutip Sedramayanti (1995) bahwa unjuk kerja sangat dipengaruhi oleh kecapakan dan motivasi. Motivasi tanpa kecapakan dan kecapakan tanpa motivasi, sulit akan memperoleh output yang tinggi. Untuk mencapai produktivitas kerja yang maksimum, perusahaan harus menjamin

dipilihnya orang-orang yang tepat dengan pekerjaan yang tepat serta kondisi yang memungkinkan mereka bekerja optimal.

Menurut Balai Pengembangan Daerah, ada enam faktor utama yang menentukan produktivitas tenaga kerja, yaitu :

- a. Sikap kerja
- b. Tingkat keterampilan
- c. Hubungan antara tenaga kerja dengan pimpinan
- d. Manajemen produktivitas
- e. Efisiensi tenaga kerja
- f. Kewirausahaan

Menurut Erich dan Gilmore dikutip Sedarmayanti (1995), ciri-ciri individu tenaga kerja yang produktif, adalah:

1. Tindakannya konstruktif
2. Percaya diri
3. Mempunyai rasa tanggungjawab
4. Memiliki rasa cinta terhadap pekerjaannya
5. Mempunyai pandangan ke depan
6. Mampu menyelesaikan persoalan

7. Dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan yang berubah
8. Mempunyai kontribusi positif terhadap lingkungan
9. Mempunyai kekuatan untuk mewujudkan potensinya

Menurut Dale Timpe dikutip Husain Umar (1997 : 12), ciri-ciri karyawan / pegawai yang produktif, ialah :

1. Cerdas dan dapat belajar dengan relatif cepat
2. Kompeten secara profesional
3. Kreatif dan inovati
4. Memahami pekerjaan
5. Belajar dengan tangkas, menggunakan logika, efisien, tidak mudah macet dalam pekerjaan
6. Selalu mencari perbaikan-perbaikan, namun tabu kapan harus berhenti
7. Dianggap benilai oleh atasannya
8. Memiliki catatan prestasi yang baik
9. Selalu meningkatkan diri

4. KEPUASAN.

29

Salah satu sasaran penting dalam manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi adalah terciptanya kepuasan kerja anggota organisasi yang akan menumbuhkan motivasi karyawan dan lebih jauh akan meningkatkan kinerja serta produktivitas karyawan. Dengan kepuasan kerja diharapkan pencapaian tujuan organisasi akan lebih baik. Kepuasan merupakan gambaran suatu sikap suka atau tidak seseorang terhadap sesuatu sebagai karyawan atau karyawan dalam organisasi dituntut agar dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dan mampu melakukan koordinasi serta kerja sama dengan karyawan lainnya.

Menurut Kotler dalam Susanto (2000 : 52), Kepuasan kerja adalah tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja (atau hasil) yang dia rasakan dibandingkan dengan harapannya. Jadi tingkat kepuasan adalah fungsi dari perbedaan antara kinerja yang dirasakan dengan harapan. Menurut Handoko (2001 : 193), kepuasan kerja (job satisfaction) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Menurut Robbins (1996 : 26), kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seseorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya

mereka terima. Selanjutnya menurut Martoyo (2000 : 142), kepuasan kerja (job satisfaction) di maksudkan keadaan emosional karyawan dimana terjadi atau pun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan. Menurut Lawler dalam Gibson (1997: 301-302), mengemukakan 5 (lima) butir kesimpulan mengenai kaitan antara imbalan (kompensasi) dengan kepuasan, yaitu .

1. Kepuasan imbalan merupakan fungsi baik berapa banyak di terima atau berapa besar individu neraca sebaiknya menerima, kalau individu menerima kurang dari yang dirasakan, mereka akan tidak puas.
2. Perasaan kepuasan seseorang di pengaruhi oleh perbandingan dengan apa yang diperoleh orang lain.
3. Kepuasan seseorang di pengaruhi oleh seberapa puas karyawan oleh imbalan ekstrinsik dan intrinsik.
4. Orang berada dalam imbalan yang mereka inginkan dan dalam yang berbeda kepentingannya bagi mereka.
5. Beberapa imbalan ekstrinsik di puaskan karena mereka mengarah pada imbalan lainnya.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut di atas, maka dapat dijelaskan bahwa setiap karyawan memerlukan dorongan atau motivasi agar

produktivitasnya meningkat, maka cara yang dapat dilakukan adalah memuaskan karyawan dengan memberikan kompensasi. Pemberian kompensasi baik sifatnya finansial maupun non- financial diupayakan mampu memberikan kepuasan bagi karyawan. Ketidakpuasan karyawan dapat saja terjadi bila kompensasi yang diberikan belum mencukupi kebutuhannya atau jauh lebih kecil dari karyawan lainnya pada perusahaan atau organisasi yang sejenis lainnya. Oleh karena itu kompensasi perlu mendapatkan banyak perhatian, karena menjadi penyebab timbulnya ketidakpuasan karyawan jika di dalamnya terdapat ketidakadilan.

B. FAKTOR - FAKTOR YANG MEMPENGARUHI BESARNYA TINGKAT KOMPENSASI

Beberapa hal yang mempengaruhi tingkat kompensasi menurut Fillopi (1990) dan Siagian (2000 : 265), antara lain:

1. Penawaran dan permintaan tenaga kerja atas keterampilan karyawan,

Hukum penawaran dan permintaan tetap mempengaruhi pemberian tingkat upah dan gaji. Pekerjaan yang membutuhkan skill tinggi dan jumlah tenaga kerja langka, cenderung upah tinggi, tetapi sebaliknya untuk jabatan yang punya penawaran melimpah, upah cenderung turun.

2. Organisasi buruh

Kuat atau lemah serta ada tidaknya organisasi atau serikat buruh ikut mempengaruhi terbentuknya tingkat upah dan gaji yang lebih tinggi dari tingkat yang berlaku. Serikat buruh yang kuat, posisi bargaining karyawan / pegawai juga kuat, akan menaikkan tingkat upah dan gaji, dan sebaliknya.

3. Kemampuan perusahaan untuk membayar upah kepada karyawan

Tingkat pemberian upah sangat tergantung kemampuan membayar dari perusahaan. Bagi perusahaan, upah merupakan salah satu komponen biaya produksi. Tingginya upah akan menaikkan biaya produksi yang akhirnya diberikan tingkat upah yang menarik.

4. Produktivitas perusahaan dan perekonomian

Upah adalah imbalan atas prestasi karyawan. Prestasi biasanya dinyatakan sebagai produktivitas. Semakin tinggi prestasi karyawan, seharusnya semakin tinggi upah. Indeks produktivitas dapat dipakai sebagai ukuran dalam kompensasi.

5. Biaya hidup

Dikota-kota besar biaya hidup tinggi, upah cenderung tinggi, maka biaya hidup merupakan batas penerimaan upah dari para karyawan dan dapat dipakai sebagai standar / pengukuran yang berbeda dalam menaikkan upah, namun muncul masalah :

- ✍ Bagaimana tarif upah dapat berubah
- ✍ Perubahan penghasilan hanya dalam bentuk uang, masih banyak hal-hal yang menimbulkan ketidakpuasan

6. Pemerintah

Pemerintah dengan peraturannya mempengaruhi tinggi rendahnya upah. Dengan UMR artinya batas bawah dari tingkat upah yang harus dibayarkan. Serikat buruh memperjuangkan kepentingan karyawan yang belum mendapat perhatian sarna dengan yang ditentukan kepada kompensasi lain dalam perusahaan, sehigga melakukan pemogokan yang menuntut upah tinggi.

C. KEADILAN DAN KELAYAKAN KOMPENSASI

Kompensasi harus dapat menjadi instrumen, daya dorong, daya penggerak, daya pembangkit gairah dan daya pengaruh terhadap kinerja orang-orang dalam perusahaan.

1. Sistem kompensasi harus memiliki daya tarik bagi tenaga kerja yang berkualitas tinggi untuk bergabung dengan perusahaan, artinya upah dan gaji yang diberikan perusahaan kepada tenaga kerjanya harus menarik dan dapat menjadi daya saing dengan profesi perusahaan lain.
2. Sistem kompensasi harus punya daya tarik kuat untuk mempertahankan tenaga kerja yang sudah berkarya dalam perusahaan. Walaupun gaji dan upah

bukan satu-satunya faktor pengikat, namun harus memperhitungkan berbagai sistem kompensasi yang berlaku di perusahaan lain

3. Sistem kompensasi *I* imbalan harus berprinsip keadilan, artinya para karyawan yang melaksanakan tugas sejenis memperoleh imbalan yang sama, juga secara internal mempertimbangkan masa kerja, senioritas, jumlah tanggungannya dan sebagainya. Selain itu faktor eksternal perlu perhatian, antara lain tingkat upah dan gaji yang berlaku di perusahaan yang bergerak bidang yang sejenis.
4. Sistem kompensasi harus mencerminkan penghargaan perusahaan terhadap perilaku positif para karyawan, yang mencakup prestasi kerja tinggi, pengalaman, kreativitas, kejujuran, ketakutan dan tanggungjawab tinggi.
5. Sistem imbalan harus berfungsi sebagai alat pengendali biaya yang dikaitkan dengan produktivitas kerja perusahaan secara keseluruhan. Dengan berpegang teguh prinsip keadilan, kewajaran dan kemampuan perusahaan, maka sistem upah dan gaji yang dibayarkan kepada para karyawan dan pegawai tidak terlalu tinggi yang membebani perusahaan dan tidak terlalu rendah yang berdampak negatif terhadap perilaku para karyawan dan pegawai dalam organisasi.
6. Pemerintah berusaha menjamin agar tenaga kerja mendapat perlakuan yang baik dari perusahaan tempat mereka bekerja. Berbagai peraturan perundang-undangan diterbitkan untuk kepentingan tersebut, termasuk sistem upah dan

gaji. Para tenaga kerja diberi hak-haknya secara utuh jika para tenaga kerja menunaikan kewajibannya secara baik. Semua perusahaan harus taat pada ketentuan tersebut, agar system kompensasi yang diterapkan menggambarkan kepatuhan.

7. Sistem kompensasi harus dibuat adil dan wajar dengan mudah diterapkan dalam perusahaan. Sehingga dapat tercipta sistem upah dan penggantian yang berdaya guna dan berhasil guna. Dihindari jangan sampai penerapannya menimbulkan mata rantai birokrasi yang rumit dalam manajemen sumberdaya manusia.

1. Hubungan antara Kepuasan Kompensasi dengan Kinerja

Menurut Robbin (1994) menyatakan bahwa jika karyawan merasa kinerja mereka dihargai dan perusahaan mengimplementasikan sistem kompensasi secara adil, wajar dan memuaskan karyawan dan pegawai, maka perusahaan sudah mengoptimalkan motivasi. Kompensasi yang memuaskan karyawan, membuat perusahaan memperoleh dan memperkejakan karyawan secara produktif bagi kepentingan perusahaan. Dengan mendorong / motivasi karyawan untuk bekerja, maka terjadi peningkatan kinerja dan prestasi karyawan. Oleh karena itu, kompensasi harus diberikan secara benar. Kepuasan akan kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan, akan tumbuh rasa adil dan layak, sehingga timbul keterikatan yang akan mempengaruhi kinerja selanjutnya.

2. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Tenaga Kerja.

Prestasi bawahan antara lain kemampuan, yaitu yang ditentukan oleh kualifikasi yang dimiliki, seperti pendidikan, pengalaman, sifat perubahan. Kedua daya dorong, yaitu yang dipengaruhi oleh sesuatu yang ada dalam diri seseorang, seperti pemenuhan kebutuhan hidup.

Kompensasi terutama untuk meningkatkan agar mau tetap berada dalam perusahaan. Kompensasi membantu karyawan yang berprestasi agar mau tetap berada dalam perusahaan. Kompensasi membantu karyawan memenuhi kebutuhan hidupnya, agar gairah dan semangat kerja semakin meningkat.

D. TEORI - TEORI MOTIVASI

Motivasi sangat penting dalam manajemen, motivasi hal yang menyebabkan dan mendukung perilaku manusia, agar manusia mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal.

Suatu perusahaan bukan hanya mengharapkan karyawan mampu, cakap dan terampil, tetapi yang terpenting para karyawan mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja (berkinerja) yang maksimal dalam menghasilkan produktivitas.

Menurut Robbins (2003 : 208), motivasi adalah suatu proses yang menghasilkan suatu intensitas, arah, dan ketekunan individual dalam suatu usaha untuk mencapai suatu tujuan. Ada tiga unsur dalam definisi tersebut yaitu ;

intensitas, tujuan, ketekunan. Intensitas menyangkut seberapa kerasnya seseorang berusaha. Akan tetapi intensitas saja bila tidak diikuti dengan tujuan / sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi tidak akan membawa hasil. Dan dimensi ketekunan adalah ukuran tentang berapa lama seseorang dapat mempertahankan usahanya.

Menurut Kreitener dan Kinickl, terjemahan Erly Suandy (2003 : 248) motivasi adalah "proses - proses psikologis yang meningkatkan, mengarahkan dan menetapkan tindakan / perilaku untuk mencapai tujuan".

Menurut Malayu H. (2000 : 142), motivasi ialah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sarna, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Dinyatakan juga bahwa tujuan motivasi antara lain meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan, meningkatkan produktivitas kerja karyawan, mempertahankan kestabilan karyawan dalam perusahaan, meningkatkan kedisiplinan kerja karyawan. Selain tersebut, tujuan motivasi juga dapat menciptakan suasana dan hubungan kerja yang harmonis secara horisontal dan vertikal, meningkatkan loyalitas, kreativitas, partisipasi karyawan, efisiensi dalam penggunaan alat-alat dan bahan baku serta mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.

Oleh karena itu motivasi harus dilandasi asas mengikut sertakan atau mengajak bawahan berpartisipasi, komunikasi timbal balik, memberikan

penghargaan dan pengakuan yang wajar serta mendelegasikan sebagian wewenang dan kebebasan karyawan untuk mengambil keputusan juga keterbukaan dalam mengemukakan harapan perusahaan dan memenuhi kebutuhan bawahan. Penerapan asas motivasi lebih diarahkan kepada peningkatan produktivitas kerja dan pemberian kepuasan kepada karyawan.

Dalam proses motivasi, perlu ditetapkan dahulu sasaran atau tujuan perusahaan, baru kemudian para karyawan di motivasi kearah sasaran / tujuan perusahaan tersebut. Artinya proses motivasi itu pertama-tama untuk mengetahui keinginan. karyawan, tidak hanya terlihat sudut kepentingan perusahaan / pimpinan saja. Kemudian melakukan komunikasi timbal balik yang efektif antara perusahaan dengan bawahan, guna mengetahui apa yang akan diperolehnya serta syarat-syarat apa yang harus dipenuhi agar insentif diperolehnya.

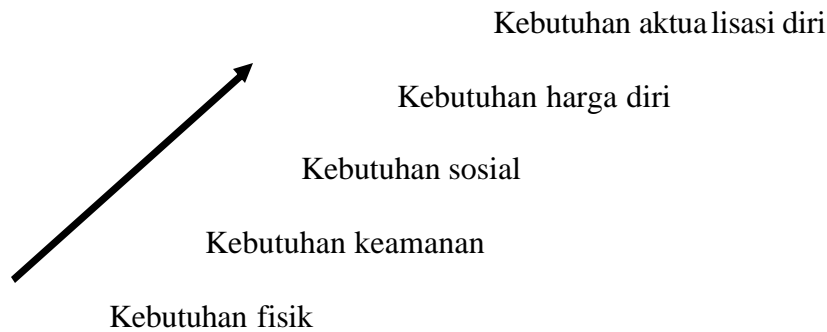
Proses motivasi harus menyatukan tujuan perusahaan dan tujuan kepentingan karyawan. Tujuan perusahaan ialah needs complex yaitu untuk memperoleh profit dan perluasan perusahaan, sedangkan tujuan setiap individu karyawan ialah pemenuhan kebutuhan dan kepuasan.

Beberapa model teori motivasi, dapat digambarkan sebagai berikut .

a. Maslow's Model

Model Maslow ini sering disebut dengan model hierarki kebutuhan. Karena menyangkut kebutuhan manusia, maka teori ini digunakan untuk menunjukkan kebutuhan seseorang yang harus dipenuhi agar dia termotivasi

untuk bekerja. Menurut Maslow, pada umumnya terdapat lima hierarki kebutuhan manusia, yaitu :



Gambar. 1. Maslow's need hierarchy.

Kebutuhan fisiologik (Phsycolical Needs), misalnya makan, minum, istirahat/tidur, seks. Kebutuhan inilah yang merupakan kebutuhan pertama dan utama yang wajib dipenuhi oleh tiap individu.

Kebutuhan keamanan *I* makan, minuman, istirahat/tidur, seks. Kebutuhan inilah yang merupakan kebutuhan pertama dan utama yang wajib dipenuhi oleh tiap individu. Kebutuhan keamanan *I* perlindungan (Safety Needs). Tiap individu mendambakan keamanan bagi dirinya, termasuk keluarganya.

Kebutuhan akan kebersamaan (Sosial Needs), tiap manusia senantiasa merasa perlu pergaulan dengan sesama manusia lain. Selama hidup manusia didunia ini tak mungkin lepas dari bantuan pihak lain. Walaupun sudah terpenuhi kebutuhan pertama dan kedua, jika ia tidak dapat bergaul dengan pihak lain, maka pasti ia merasakan sangat gelisah hidupnya. Hal ini

menyangkut kebutuhan berteman, sosial, afiliasi, interaksi, dicintai dan mencintai serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat lingkungannya.

Kebutuhan penghormatan dan penghargaan (Kebutuhan harga diri), tiap individu mendambakan penghormatan dan penghargaan, itulah sebabnya orang berusaha melakukan pekerjaan / kegiatan yang memungkinkan ia mendapat penghormatan dan penghargaan.

Kebutuhan aktualisasi diri, yaitu kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan. Kebutuhan aktualisasi diri berbeda dalam dua hal, yaitu :

Pertama, kebutuhan aktualisasi diri tidak dapat dipenuhi dari luar. Pemenuhannya berdasarkan keinginan atas usaha individu itu sendiri. Kedua aktualisasi diri berhubungan dengan pertumbuhan seseorang individu. Kebutuhan ini berlangsung terus menerus terutama sejalan dengan meningkatnya jenjang karier seorang individu.

b. Douglas Mc Gregor Model

Menurut pendapatnya, manusia secara jelas dan tegas penganut teori X (teori tradisional) dan penganut teori Y (teori demokratik).

Teori X

1. Rata-rata karyawan malas dan tidak suka bekerja
2. Umumnya karyawan tidak berambisi mencapai prestasi yang optimal dan selalu menghindarkan tanggungjawabnya dengan cara mengkambing-hitamkan orang lain
3. Karyawan lebih suka dibimbing, diperintah dan diawasi dalam melaksanakan pekerjaan.
4. Karyawan lebih mementingkan diri sendiri dan tidak memperdulikan tujuan organisasi Menurut teori X, dalam memotivasi karyawan harus dilakukan dengan cara pengawasan yang ketat, dipaksa dan diarahkan agar mereka mau bekerja sungguh-sungguh.

Teori Y

1. Rata-rata karyawan rajin dan menganggap sesungguhnya bekerja sama dengan bermain-main dan beristirahat
2. Lazimnya karyawan dapat memikul tanggung jawab dan berambisi untuk maju dengan mencapai prestasi kerja yang optimal
3. Karyawan selalu berusaha mencapai sasaran perusahaan dan mengembangkan dirinya untuk mencapai sasaran itu

Menurut teori Y, dalam memotivasi karyawan harus dilakukan dengan cara peningkatan dedikasi / partisipasi karyawan, integrasi, kerja sama dan keterikatan pada keputusan, hal ini akan lebih menjamin tercapainya sasaran. Maka apabila para manajer menerapkan teori Y, para karyawan akan didorong

untuk berkembang dengan menggunakan pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan imajinasi mereka guna membantu mewujudkan tujuan perusahaan.

c. Herzberg's Model

Oleh Fredrick Herzberg, kebutuhan disebut dengan istilah Two-Faktor View. Menurut dia, kepuasan manusia terdiri atas dua hal ; yaitu, puas dan tidak puas. Selanjutnya Pittsburgh melakukan studi yang kemudian melahirkan teori Two Factor, yaitu ; *Motivator*. Di sini ada kepuasan kerja atau perasaan positif *Hygiene*. Di sini ada perasaan negatif atau ketidakpuasan kerja. Menurut teori ini kita harus menciptakan dan meningkatkan faktor **motivator** dan mengurangi **hygiene**. Dalam teori ini terdapat beberapa faktor yang menimbulkan ketidakpuasan di kalangan karyawan, yaitu :

- ✍ Kebijakan dan administrasi perusahaan
- ✍ Pengawasan
- ✍ Hubungan dengan pengawasan
- ✍ Kondisi kerja
- ✍ Gaji
- ✍ Hubungan dengan rekan sekerja
- ✍ Kehidupan pribadi

✍ Hubungan dengan bawahan

✍ Status dan keamanan

Beberapa faktor yang sering memberikan kepuasan kepada karyawan, yaitu :

✍ Tercapainya tujuan

✍ Pengakuan

✍ Pekerjaan itu sendiri

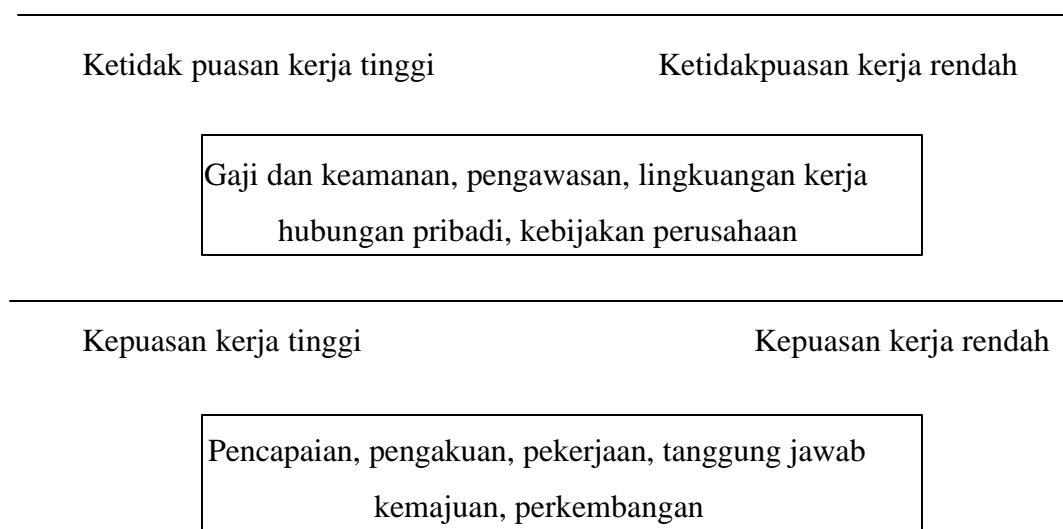
✍ Pertanggungjawaban

✍ Peningkatan

✍ Pengembangan

Untuk meningkatkan motivasi maka manajer harus menghilangkan, mengurangi rasa ketidak puasan. Maka perlu memberikan peluang untuk mencapai prestasi, peningkatan prestasi dan tanggung jawab.

Model teori dua faktor dapat dilihat pada gambar, 2 berikut ini :



Gambar, 2. Model 2 Faktor Herzberg.

4. Mc Cleland's Model

Model Mc Cleland's sangat menekankan perhatian pada prestasi (Achievement). Ada 3 (tiga) kebutuhan yang penting yaitu:

1. Keinginan untuk mencapai tujuan lebih baik.

Orang yang dalam hatinya ada perasaan untuk meraih prestasi terbaik, akan sangat bergairah dan termotivasi dalam melaksanakan pekerjaan dan tugasnya. Sebaliknya, orang yang tidak ada niat yang kuat untuk meraih prestasi, akan ketinggalan jauh dibandingkan dengan orang yang termotivasi. Hal ini dapat dicapai dengan cara :

- a. Merumuskan tujuan

Tujuan yang tidak pernah dirumuskan, akan menjerumuskan organisasi. Organisasi akan bergerak kemana arah angin. Artinya, organisasi akan berubah setiap kali orang-orang yang mengurusnya berubah.

- b. Mendapatkan umpan balik (feedback)

Sering kali setelah suatu pekerjaan dilakukan, tidak ada umpan balik. Padahal umpan balik diperlukan untuk pencapaian prestasi yang lebih baik lagi dimasa yang akan datang.

- c. Memberikan tanggung jawab pribadi

Kelemahan para manajer kebanyakan adalah jarang memberikan tanggung jawab kepada bawahannya. Akibatnya, bawahan akan bekerja seturut perintah dengan tanggungjawab atasan. Untuk itu

perlunya tanggung jawab diberikan kepada karyawan untuk memperbaiki pekerjaan sendiri, karena prinsipnya, pekerja yang mengerjakan pekerjaan itulah yang paling tahu tentang bagaimana meningkatkan mutu pekerjaannya.

d. Bekerja keras

Tidak ada orang yang tidak berhasil dengan bekerja keras. Meskipun bekerja keras saja tidak cukup, mesti diikuti dengan bekerja cerdas.

2. Affiliation

Kebutuhan ini adalah kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain, hal ini dapat dicapai dengan cara :

- a. *Bekerja sama dengan orang lain.* Bekerjasama bukan berarti si A bekerja, si B bekerja , keduanya mengerjakan pekerjaan yang berbeda dan tidak ada koordinasi disebut bekerja sarna, tetapi kerja sarna itu adalah si A dan si B bekerja dengan tujuan yang sarna dan terkoordinasi.
- b. *Membuat kawan ditempat kerja.* Bukan membuat lawan di tempat kerja. Membuat lawan mudah, tetapi membuat kawan susah. Banyak orang yang mudah dijadikan lawan, tetapi sedikit yang dapat dijadikan kawan. Karena kawan yang baik adalah kawan yang ada di sisi kita di saat mengalami kesusahan.

c. *Sosialisasi*. Tidak ada orang yang dapat hidup sendiri. Bahkan untuk membuat roti yang dijadikan menu sarapan pagi dibutuhkan tangan ribuan orang, mulai dari gandum, tepung, roti, sampai ke tangan konsumen.

3. Power, artinya ada kebutuhan kekuasaan, yang mendorong seseorang bekerja sehingga termotivasi dalam pekerjaannya, cara orang bertindak dengan kekuasaan sangat tergantung pada, Pengalaman masa kanak-kanak, Kepribadian, Pengalaman kerja, Tipe organisasi.

5. Expectancy Theory (Teori Harapan)

Menurut Ishak Arep dan Hendri Tanjung (2003 : 33), secara sederhana dalam teori ini, motivasi merupakan interaksi antara harapan setelah di kurangi prestasi, dengan kontribusi penilaian yang dikaitkan dengan prestasi dikurangi hasil. Karena kebutuhan di atas merupakan generalisasi karena kenyataannya kebutuhan orang tidak sama, maka dikenal The Expectancy Model yang menyatakan. " motivasi adalah fungsi dari berapa banyak yang diinginkan dan berapa besar kemungkinan pencapaiannya. Untuk meningkatkan motivasi, maka seseorang manajer harus :

a. Mengakui bahwa setiap karyawan memiliki kebutuhan berbeda dan preferensi yang berbeda pula. Tidak ada dua orang yang benar-benar memiliki kebutuhan yang sama.

- b. Mencoba memahami kebutuhan utama seorang karyawan. Memahami apa yang dibutuhkan apalagi kebutuhan utama pegawai, merupakan perilaku manajer yang dicintai bawahan. Tidak jarang pada manajer seperti ini, kesedihan akan mewarnai wajah bawahannya ketika ada perintah direktur untuk pindah ke kota lain, atau bagian lain.
- c. Membantu seorang pegawai menentukan upaya mencapai kebutuhannya melalui prestasi. Hal ini tidak sulit jika dilakukan dengan ketulusan, bukan pamrih.

6. Equity Theory (Teori Keadilan)

Teori ini menjelaskan bahwa motivasi merupakan fungsi dari keadilan yang didasarkan hasil (output) dan wages (pendapatan). Keadilan yang sederhana adalah menerima pendapatan sesuai dengan usahanya. Jika bekerja keras, pendapatannya tinggi. Sebaliknya, jika bekerja malas, pendapatannya rendah. Seseorang termotivasi bekerja jika ia menikmati rasa keadilan. Prestasi yang akan dipersembahkan tergantung pada persepsinya kepada apa yang diberikan dan diterima orang lain. Keadilan dianggap sebagai faktor dominan dalam menghasilkan motivasi. Jika seseorang tidak diperlakukan secara adil, maka ia akan :

- a. Minta dibayar lebih tinggi
- b. Mengurangi upaya / prestasi
- c. Minta rekan lain dikurangi penerimaannya
- d. Minta rekan lain agar kerja lebih keras lagi

- e. Berhenti / mundur
- f. Pasrah dan merasionalisasi masalah

Untuk itu, seorang manajer dalam hal ini harus.

- a. Menghargai seseorang sesuai pengorbanannya
- b. Memperlakukan secara adil semua orang dalam organisasi
- c. Menyadari bahwa perasaan tidak diperlakukan adil bisa muncul sewaktu-waktu
- d. Melakukan tindakan koreksi jika ada perlakuan yang tidak adil

7. Reinforcement Theory (Teori Penguatan)

Penguatan adalah segala sesuatu yang digunakan seorang manajer untuk meningkatkan atau mempertahankan tanggapan khusus individu. Menurut teori ini, motivasi seseorang bekerja tergantung pada imbalan (reward) yang diterimanya dan punishment yang akan dialaminya nanti.

Jenis reinforcement ada 4 (empat), yaitu .

1. Positif Reinforcement (penguatan positif), yaitu penguatan yang dilakukan ke arah kinerja yang positif.
2. Negatif Reinforcement (penguatan negatif), yaitu penguatan yang dilakukan karena mengurangi atau menghentikan keadaan yang tidak disukai. Misalnya, berupaya cepat menyelesaikan pekerjaan karena tidak tahan mendengar atasan mengomel terus-menerus.

3. Extinction (peredaan), yaitu tidak mengukuhkan suatu perilaku, sehingga perilaku tersebut mereda atau punah sarna sekali. Hal ini dilakukan untuk mengurangi perilaku yang tidak di harapkan.
4. Punishment (hukuman), yaitu konsekuensi yang tidak menyenangkan dari tanggapan perilaku tertentu.

Agar reinforcement ini efektif, maka jadwal pemberian reinforcement perlu disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang terjadi di organisasi. Pada dasarnya ada 5 (lima) jenis jadwal pemberian reinforcement, yaitu :

1. Terus menerus
2. Interval yang tetap
3. Interval yang berubah-ubah
4. Rasio tetap
5. Rasio berubah-ubah.

E. KONSEP KEPUASAN (TEORI KEPUASAN)

Teori ini menjelaskan apa yang menjadi motivasi individu di dalam berperilaku, sehingga teori ini mendasarkan kepada faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu sehingga individu mau melakukan aktivitasnya, jadi mengacu kepada diri pribadi dan individu. Teori ini juga memberikan gambaran tentang kebutuhan apa yang dapat memuaskan dan dapat mendorong semangat kerja seseorang. Semakin tinggi standar kebutuhan dan kepuasan yang diinginkan, maka semakin giat seseorang untuk bekerja. Teori-teori yang termasuk dalam teori

kepuasan antara lain teori Abraham H. Maslow, Fredrick Herzberg, McClelland dan teori ERG.

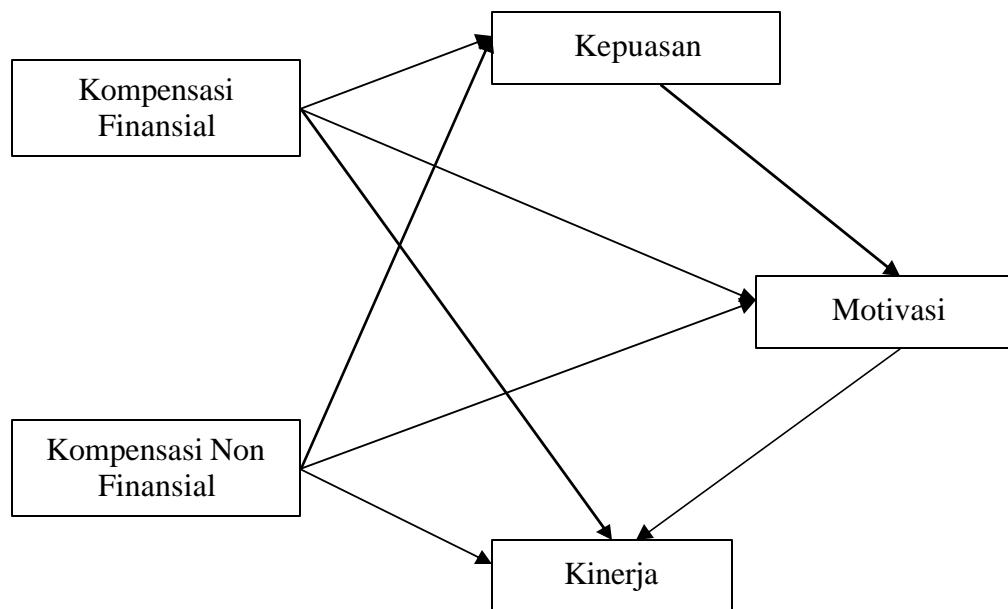
Inti dari teori hirarki dari Maslow dalam tulisan ini, bahwa kebutuhan manusia berjenjang dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi. Adapun jenjangnya dimulai dari kebutuhan fisik, rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan harga diri, dan kebutuhan aktualisasi diri.

Teori kepuasan dari McClelland mengemukakan bahwa kebutuhan manusia adalah tiga macam yaitu : kebutuhan berprestasi, kebutuhan akan kekuasaan dan kebutuhan akan berafiliasi dengan orang. Berdasarkan teori ini manusia (pegawai) telah memiliki dorongan dalam dirinya sendiri sebagai kebutuhan untuk berprestasi yaitu kebutuhan untuk mencapai sesuatu dengan berhasil dan memuaskan. Karena sudah ada dalam diri setiap orang maka motivasinya amat kuat dan secara otomatis sudah menuju tujuan berprestasi.

Teori X dan Y dari Douglas McGregor dalam Husain Umar (2000 : 56) menyatakan bahwa dalam teori X para pimpinan menganggap pada dasarnya pegawai itu malas dan teori Y menjelaskan bahwa pegawai pada umumnya rajin. Selanjutnya teori dua faktor dari Frederick Herzberg, intinya mengemukakan bahwa teori ini adalah dikaitkan dengan motivasi dan kepuasan kerja seseorang, yang dipengaruhi dua hal yaitu faktor hygiene dan faktor motivator. Faktor hygiene adalah faktor-faktor yang terdapat diluar pekerjaan itu sendiri, yang bila

tidak terpenuhi akan dapat menimbulkan ketidak puasan, sedangkan faktor motivator adalah faktor-faktor yang pada umumnya berasal dari dalam diri sendiri, maupun dari pekerjaan itu sendiri, yang bilamana dapat terpenuhi akan dapat memuaskan seseorang dalam bekerja.

F. KERANGKA PEMIKIRAN



Gambar 3 Kerangka Konseptual penelitian

Karyawan adalah sumber daya manusia yang menggerakkan, mengarahkan, mengelola, mengendalikan dan memelihara seluruh komponen-komponen yang ada dalam perusahaan. Dengan kegiatan tersebut, kesemua karyawan diarahkan untuk mencapai sasaran dan tujuan perusahaan. Oleh karena itu semua karyawan dalam perusahaan, harus melakukan kegiatan dengan penuh tanggung jawab, kedisiplinan, ketelitian, kesetiaan, kejujuran dan dedikasi yang tinggi.

Kompensasi dapat memuaskan individu karyawan dan mencukupi kebutuhan hidup karyawan serta keluarganya. Apabila standar/dasar pemberian kompensasi sesuai aturan yang berlaku, cara atau sistem pemberian kompensasi sesuai yang dikendaki oleh karyawan (tepat waktu), bentuk atau wujud pemberian kompensasi sesuai kebutuhan karyawan, jumlah dan besarnya sesuai keinginan para karyawan, dan layanan kompensasi memperhatikan kepentingan karyawan dan keluarganya. Kompensasi juga dapat menimbulkan ketidakpuasan apabila penetapan pemberian kompensasi tidak transparan dan sepihak, tidak demokratis dan kurang memperhatikan serta kurang mempertimbangkan keinginan dan kepentingan karyawan juga layanan kompensasi yang kurang bijaksana dan tidak memuaskan semua pihak.

Kepuasan kompensasi juga dapat mempengaruhi motivasi karyawan, antara lain dengan pemberian bonus, insentif, pengakuan, penghargaan bagi yang berprestasi dan fasilitas-fasilitas dapat menjadi daya dorong atau daya penggerak individu karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Dengan kinerja yang meningkat, akhirnya akan memperoleh output produktivitas yang lebih besar.

Kinerja yang tinggi diiringi dengan produktivitas yang besar, tidak selalu tergantung kepada kompensasi, namun masih banyak faktor-faktor lain yang mempengaruhinya.

Kompensasi hanyalah salah satu faktor yang dapat memuaskan karyawan kemudiannya memotivasi gairah dan semangat kinerja mereka. Kompensasi dapat juga menjadi pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, jika sistem pemberian kompensasi secara benar, adil, wajar dan layak.

Dengan produktivitas yang besar dan profit perusahaan yang lebih banyak, maka perusahaan dapat meningkatkan pemberian kompensasi kepada karyawannya lebih tinggi lagi. Dengan kompensasi yang tinggi akan meningkatkan kepuasan individu karyawan, dengan kepuasan tersebut setiap individu karyawan akan rajin bekerja dan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya, dengan kerajinan dan motivasi kerja tinggi dan kinerjanya yang meningkat, pada gilirannya akan menghasilkan produktivitas yang besar.

Dengan demikian, kompensasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dalam rangka meningkatkan produktivitas perusahaan.

G. HIPOTESIS

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka hipotesis yang penulis ajukan sebagai berikut :

1. Bahwa Kompensasi finansial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan karyawan.
2. Bahwa Kompensasi finansial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi karyawan.
3. Bahwa Kompensasi finansial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
4. Bahwa Kompensasi non finansial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan karyawan.