

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu penting untuk dikemukakan untuk menjadikan penelitian selanjutnya memiliki nilai lebih dan kemajuan dari penelitian yang telah dilakukan. Disamping itu, penelitian terdahulu digunakan sebagai acuan dan pembanding keadaan pada masa penelitian terdahulu dengan kenyataan yang dihadapi pada masa kini dengan dimensi objek yang berbeda.

Menurut penelitian D. Agus Harjito tentang Alternatif Upaya Pemberian Motivasi Kerja kepada Karyawan untuk Meningkatkan Kegairahan dan Semangat Kerja, (2001) dinyatakan bahwa interaksi positif antar karyawan dan antara karyawan dan pimpinan sangat menentukan terbinanya suasana kerja yang dinamis, sehingga kegairahan dan semangat kerja akan terus tertanam dalam diri setiap karyawan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi yang telah ditentukan. Bagaimanapun usaha yang dijalankan oleh organisasi guna meningkatkan kegairahan kerja para karyawan tersebut, hasil akhir akan terpulang kepada masing-masing karyawan, baik sebagai pimpinan maupun sebagai bawahan. Upaya organisasi seperti tersebut di atas, akan sia-sia jika tidak didukung oleh setiap karyawan yang berada dalam organisasi tersebut.

Kemudian penelitian Joko Pasandaran tentang Pengaruh Sistem Kompensasi terhadap Produktivitas Karyawan studi kasus pada Hotel Mutiara Yogyakarta, (1988) disebutkan bahwa secara signifikan kompensasi yang terdiri

dari gaji pokok, upah variabel dan kompensasi tambahan berpengaruh terhadap produktivitas karyawan. Dalam penelitian ini, antar gaji pokok, upah variabel (kompensasi finansial) dan kompensasi tambahan (kompensasi non finansial) secara bersama-sama berpengaruh terhadap produktivitas. Berdasarkan penelitian ini ditemukan bagaimana kuatnya pengaruh kompensasi terhadap produktivitas. Dengan penetapan kompensasi yang tepat, kinerja karyawan akan semakin baik, karena itu kompensasi merupakan elemen yang penting dalam peningkatan produktivitas dan kinerja karyawan.

Penelitian yang berjudul Hubungan Variabel Kepribadian dan Motivasional dengan Tingkat Kinerja Individual, oleh Hening Riyadiningsih (2002), mengungkapkan bahwa *self efficacy* mempunyai pengaruh tidak langsung pada kinerja yaitu dengan melalui pengaruh positifnya pada penetapan tujuan. Implikasinya, jika diterapkan dalam suatu organisasi maka peningkatan *self efficacy* sangat diperlukan bagi semua tingkatan kemampuan yang dimiliki anggota organisasi, terkait dengan hubungan pengaruh langsung pada penetapan tujuan mengilhami mekanisme yang melibatkan pengaruh pendidikan dan pelatihan dalam penetapan tujuan individu.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa individu yang memiliki orientasi tujuan pembelajaran tinggi mengarahkan pada *self efficacy* tinggi dan sebaliknya untuk orientasi tujuan kinerja. Hasil ini memberikan implikasi ditemukannya bukti pengaruh orientasi tujuan pembelajaran dan kinerja pada *self efficacy* telah menunjukkan adanya faktor individual dan lingkungan sebagai faktor yang mempengaruhi *self efficacy*. Berdasarkan beberapa penelitian yang telah

diungkapkan di atas, maka dapat dikemukakan bahwa pemberian motivasi kerja kepada karyawan dapat digunakan untuk meningkatkan kegairahan dan semangat kerja. Kemudian penerapan sistem kompensasi yang baik akan berpengaruh terhadap produktivitas karyawan. Dengan demikian maka hubungan kepribadian dan motivasional dengan tingkat kinerja individual sangat erat.

B. Landasan Teori

1. Pengertian Sumber Daya Manusia

Manusia sebagai makhluk yang diberi kelebihan dan kemampuan berpikir dituntut untuk selalu meningkatkan kualitas diri masing-masing. Disamping itu, manusia adalah sumber-sumber yang paling penting dalam menentukan kelangsungan hidup dan keberhasilan organisasi, hal ini karena betapapun sempurnanya teknologi yang dimiliki, tetapi apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang bermoral baik, dinamis, bersatu, berkemampuan dan berpengetahuan, maka organisasi tidak akan berjalan dengan baik.

Pandangan atau falsafah yang dimiliki masyarakat menunjukkan bahwa dengan semakin kuatnya permintaan untuk memperhatikan aspek manusia bukan aspek teknologi dan ekonomi dalam setiap usaha. Dalam berbagai keadaan, nilai-nilai manusiawi dapat dijelaskan dengan aspek teknologi. Tugas-tugas manajemen sumber daya manusia untuk mempelajari dan mengembangkan berbagai jalan agar manusia bisa diintegrasikan secara efektif ke dalam berbagai organisasi yang diperlukan oleh masyarakat.

Istilah manajemen bukan merupakan istilah yang asing, melainkan hampir setiap aktivitas atau kegiatan manusia setiap harinya, berkaitan dan mendengar atau membacanya. Pengertian yang lebih jelas mengenai sumber daya manusia ini didasarkan pada beberapa sumber ahli manajemen, diantaranya adalah menurut M. Manullang (1981: 14) manajemen sumber daya manusia adalah seni dan ilmu memperoleh, memajukan dan memanfaatkan tenaga kerja sehingga organisasi dapat direalisasikan secara berdaya guna, sekaligus adanya kegairahan bekerja dari para pekerja.

Hani Handoko (1987: 5) mendefinisikan manajemen personalia dan sumber daya manusia adalah “pengakuan” terhadap pentingnya satuan tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang vital bagi pencapaian tujuan-tujuan organisasi, dan pemanfaatan berbagai fungsi dan kegiatan personalia untuk menjamin bahwa karyawan digunakan secara efektif dan bijak agar bermanfaat bagi individu, organisasi dan masyarakat.

Alex S. Nitisemito (1984: 36) mengemukakan manajemen personalia adalah suatu ilmu dan seni untuk melaksanakan antar *Planning, Organizing, Controlling* sehingga efektivitas dan efisiensi personalia dapat ditingkatkan semaksimal mungkin dalam pencapaian. Pengertian diatas menemukan bahwa manajemen khusus menitikberatkan perhatiannya kepada masalah sumber daya manusia pada suatu perusahaan dalam mencapai tujuan pokok perusahaan.

Mempelajari manajemen sumber daya memerlukan pengetahuan yang luas menyangkut bidang ilmu jiwa, ekonomi, dan pengetahuan administrasi,

karena disini menyangkut berbagai masalah rumit mengenai manusia dalam hubungan dengan pihak tertentu dalam organisasi atau dalam lingkungan kerja.

Manajemen sumber daya adalah manajemen yang mengkhususkan diri dalam bidang sumber daya manusia atau bidang kepegawaian, yang merupakan cabang dari manajemen. Manajemen banyak diartikan sebagai ilmu dan seni untuk mencapai suatu tujuan melalui kegiatan orang lain, hal ini menunjukkan bahwa manajemen hanya dilakukan bila dalam mencapai tujuan tersebut dilakukan bila dalam mencapai tujuan tersebut dilakukan tidak oleh satu orang saja, tetapi dalam pencapaian tujuan tersebut dilakukan oleh lebih dari satu orang, dengan makin banyak kita melibatkan orang dalam pencapaian tujuan, maka makin besarlah peranan manajemen disini. Manajemen mempunyai fungsi pokok, yaitu *Planning, Organizing, and Controlling*. Berdasarkan penjelasan diatas, maka dapatlah diketahui definisi manajemen sumber daya manusia atau sering disebut manajemen personalia, namun keduanya mempunyai maksud yang sama.

2. Motivasi

a. Pengertian Motivasi

Motivasi merupakan hal yang sederhana karena orang-orang pada dasarnya termotivasi atau terdorong untuk berperilaku dalam rasa tertentu yang dirasakan mengarah pada perolehan ganjaran. Perilaku manusia sebenarnya hanya cerminan yang paling sederhana dari motivasi dasar, perilaku manusia ini ditimbulkan atau dipicu dengan adanya motivasi.

Pengertian motivasi itu sendiri adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang terdorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan, jadi dapat diketahui motivasi yang terdapat dalam diri seseorang akan menunjukkan pada suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran kepuasan. Tiap kegiatan yang dilakukan oleh seseorang didorong oleh suatu kekuatan dalam diri orang tersebut.

b. Jenis Motivasi

Motivasi merupakan masalah yang kompleks dalam suatu organisasi, hal ini disebabkan karena kebutuhan dan keinginan yang berbeda-beda. Motivasi yang terdapat pada setiap anggota organisasi dapat dibagi menjadi dua, yaitu: (Hani Handoko)

a) Motivasi Internal

Kebutuhan dan keinginan yang ada dalam diri seseorang akan menimbulkan motivasi internalnya. Kekuatan ini akan mempengaruhi pikiran yang selanjutnya akan mengarahkan perilaku orang tersebut. Manajer dapat memotivasi bawahannya agar kegiatannya mencapai kepuasan yang diinginkan dan juga menguntungkan pencapaian tujuan organisasi dengan memahami motivasi internal. Penggolongan motivasi internal dapat dibagi menjadi dua kelompok, yaitu:

a) Motivasi Fisiologis, yang merupakan motivasi alamiah (biologis), seperti haus dan seks.

b) Motivasi Psikologis, yang dapat dikelompokkan dalam tiga kategori dasar, yaitu:

- Motivasi Kasih sayang (*affectional motivation*), Motivasi untuk menciptakan dan kepuasan batiniah (emosional) dalam berhubungan dengan orang lain.
- Motivasi Mempertahankan diri (*ego-defensive motivation*), Motivasi untuk melindungi kepribadian, menghindari kepribadian luka fisik dan psikologis, menghindari kepribadian luka fisik dan psikologis, menghindari untuk tidak ditertawakan dan kehilangan muka, mempertahankan prestise dan mendapatkan kebanggaan diri.
- Motivasi Memperkuat Diri (*ego-bostering motivation*), Motivasi untuk mengembangkan kepribadian, herprestasi, menaikkan prestasi dan mendapatkan pengakuan orang lain. Memuaskan diri dengan penguasaan terhadap orang lain.

b) Motivasi Eksternal

Motivasi Eksternal sebenarnya di atas motivasi internal dan adanya dalam organisasi sangat tergantung pada anggapan-anggapan dan teknik-teknik yang dipakai oleh pimpinan organisasi atau para manajer dalam memotivasi bawahannya. Teori Motivasi Eksternal tidak mengakibatkan Teori Motivasi Internal, tetapi justru menjelaskan ketentuan-ketentuan yang ada di dalam individu yang dipengaruhi

faktor intern yang dikendalikan oleh manajer yaitu meliputi suasana kerja, seperti penghargaan, kenaikan pangkat dan tanggung jawab.

Motif atau dalam bahasa asing disebut “motive” adalah *sesuatu* seperti kebutuhan atau keinginan yang mendorong atau mempengaruhi seseorang untuk melakukan gerak (S. Pamudji, 1992: 135). Motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan atau kegiatan, yang berlangsung secara sadar (H. Hadari Nawawi, 1997: 351). Motivasi individu dapat muncul dari dalam individu itu sendiri atau disebut motivasi intrinsik dan dapat pula berasal dari luar atau motivasi ekstrinsik.

Menurut Panji Anoraga dan Sri Suyati (1995: 74), motivasi memiliki ciri-ciri:

- a) Majemuk;
- b) Dapat berubah-ubah;
- c) Berbeda-beda bagi tiap individu; dan
- d) Ada beberapa motif yang tidak disadari oleh individu yang bersangkutan.

Moh. As'ad (1997: 45) menyebut motivasi sebagai suatu *driving force* yang menggerakkan manusia untuk bertindak laku dan di dalam perbuatannya itu mempunyai tujuan tertentu, dengan demikian motivasi mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja karyawan agar mau bekerja keras dengan segala kemampuan dan ketrampilannya untuk mewujudkan tujuan organisasi. Motivasi

menjadi penting karena dengan motivasi ini diharapkan bahwa setiap individu karyawan mau bekerja keras dengan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi. (H. Malayu S.P. Hasibuan, 1996) Pada dasarnya setiap organisasi baik organisasi pemerintahan mau pun bisnis mengharapkan memiliki karyawan yang mampu, cakap dan trampil. Karyawan tersebut mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil yang optimal dengan menggerakkan segala kemampuan, kecakapan dan ketrampilan yang dimiliki merupakan hal yang paling penting. Tumbuhnya motivasi dikalangan karyawan menjadi sangat penting artinya karena motivasi ini akan merupakan modal utama untuk berprestasi sehingga akan mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu yang akhirnya akan terkait dengan upaya untuk mencapai tujuan atau sasaran organisasi.

Pimpinan harus mengetahui apa saja yang dapat memotivasi seseorang sehingga seseorang itu bersedia untuk bekerja dengan baik. Manajer atau pimpinan organisasi harus mampu untuk mengidentifikasi kebutuhan mana yang pada suatu saat dapat benar-benar menjadi motivator dan menggunakannya untuk meningkatkan kinerja bawahannya. Tetapi memang sangat sulit untuk menentukan alat motivasi apa yang paling tepat bagi masing-masing individu karena apa yang dibutuhkan tidak akan sama satu dengan yang lainnya. Di Amerika Serikat sistem upah dipakai pada 80% perusahaan atau organisasi untuk mendorong atau memotivasi pekerjanya.

Pendapat di atas menunjukkan bahwa faktor-faktor motivator bagi masing-masing individu tidak selalu sama, yang sama adalah kebutuhannya (*needs*), yaitu bahwa setiap manusia ingin hidup dan untuk hidup perlu makan dan manusia normal mempunyai harga diri. Setiap manusia atau karyawan mengharapkan kompensasi dari prestasi yang diberikannya serta ingin memperoleh pujian, perlakuan yang baik dari atasannya

c. Teori Motivasi

Gibson dalam Panji Anoraga dan Sri Suyati, (1995) mengemukakan bahwa terdapat 2 kelompok teori yang membahas tentang motivasi yaitu pertama teori kepuasan atau *Content Theory* dan yang kedua teori proses atau *Process Theory*.

1) Teori kepuasan atau *Content Theory*

Yang termasuk dalam kelompok teori ini adalah:

- a) Teori motivasi klasik dari F.W. Taylor
- b) Teori hirarki kebutuhan dari A.H. Maslow
- c) Teori dua faktor dari Federick Herzberg
- d) Teori Existence, Relatedness and Growth (ERG) dari Aldefer
- e) Teori Kebutuhan dari Mc Clelland

Teori motivasi yang masuk dalam kelompok tersebut di atas menitik beratkan teorinya pada faktor-faktor yang ada didalam diri orang, yaitu faktor apa saja yang dapat menguatkan, menggerakkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan perilaku. Teori ini

mencoba untuk menjawab munculnya pertanyaan seputar kebutuhan apa saja yang dapat memuaskan dan mendorong semangat kerja seseorang. Sesuatu yang dapat memotivasi semangat kerja seseorang adalah terpenuhinya kebutuhan serta kepuasan terhadap materi atau non materi yang diperolehnya dari bekerja.

Teori ini mengemukakan bahwa seseorang akan bertindak (bersemangat bekerja) untuk dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan (*inner needs*) dan kepuasannya (Malayu SP Hasibuan, 1996: 112).

Hasibuan memberikan kesimpulan dari teori motivasi kebutuhan (*content theory*) tersebut sebagai berikut:

- a) Memotivasi para bawahan hendaknya dilakukan dengan memenuhi keinginan dan kebutuhannya akan materiel dan non materiel yang memberikan kepuasan bagi karyawan.
- b) Keberadaan dan prestasi kerja bawahan hendaknya mendapat pengakuan dan penghargaan yang wajar serta tulus
- c) Pengarahan dan pemberian motivasi hendaknya dilakukan secara persuasif dan dengan kata-kata yang dapat merangsang gairah kerja
- d) Pemberian alat motivasi hendaknya disesuaikan dengan status sosial dan kedudukannya dalam organisasi

2) Teori Proses atau *Process Theory*

Titik berat pembahasan dalam teori proses ini diarahkan pada bagaimana menguatkan, menggerakkan, mengarahkan, memelihara dan menghentikan perilaku individu. Bila diperhatikan secara

mendalam, teori ini merupakan proses “sebab dan akibat” yaitu bagaimana seseorang bekerja serta hasil apa yang akan diperoleh. Jika bekerja dengan baik saat ini, maka hasil yang akan diperoleh untuk hari esok juga akan baik (H. Malayu SP Hasibuan, 1996: 116).

Keinginan manusia pada dasarnya hanya menyangkut sesuatu hal yang baik-baik saja, maka daya dorong yang menggerakkan motivasi seseorang terkandung dari harapan yang akan di-perolehnya pada masa depan. Inilah sebabnya teori ini disebut sebagai “teori harapan atau *Expectancy Theory*”. Jika harapan yang terkandung dapat menjadi kenyataan maka seseorang akan meningkat semangat kerjanya, sebaliknya apabila harapannya tidak menjadi kenyataan maka ia akan menjadi malas, yang termasuk ke dalam teori proses ini adalah:

- a) Teori Harapan (*Expectancy Theory*) dari Victor H. Vroom
- b) Teori Keadilan (*Equity Theory*)
- c) Teori Pengukuhan (*Reinforcement Theory*).

Berdasarkan berbagai teori motivasi tersebut, lima pola motivasi yang sangat penting adalah peluang pendapatan, prestasi, afiliasi, kompetensi dan kekuasaan. Banyak minat terhadap pola motivasi tersebut dihasilkan dari penelitian David C. McClelland dari Universitas Harvard (Keith Davis & John W. Newstrom, 1995: 87). Lima pola tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a) Peluang pendapatan merupakan pendapatan tetap yang berupa hak mendapatkan gaji dan imbalan-imbalan lain berupa bonus dan tunjangan.
- b) Prestasi merupakan dorongan untuk mengatasi tantangan, untuk maju dan berkembang.
- c) Afiliasi merupakan dorongan untuk berhubungan dengan orang-orang secara efektif.
- d) Kompetensi merupakan dorongan untuk mencapai hasil kerja dengan kualitas tinggi.
- e) Kekuasaan merupakan dorongan untuk mempengaruhi orang-orang dan situasi.

Hubungan antara berbagai macam teori motivasi dengan upaya bagaimana mengukur motivasi para karyawan, kiranya dapat dirangkum dalam suatu pengertian bahwa faktor-faktor motivator untuk mengetahui adanya motivasi para karyawan dapat diukur dengan variabel:

- a) Peluang Pendapatan
- b) Prestasi
- c) Afiliasi
- d) Kebutuhan Kompetensi.
- e) Kebutuhan Kekuasaan.

3. Kompensasi

a. Pengertian Kompensasi

Manuel Mendoca dan R.N. Kanungo mendefinisikan kompensasi secara lebih luas yaitu semua bentuk penghargaan yang sifatnya moneter maupun penghargaan yang bersifat non-moneter, termasuk di dalamnya pujian dan pengakuan yang diberikan atasan kepada bawahan. Pengertian kompensasi tersebut merupakan suatu aspek yang sangat penting dalam hubungan antar manusia. Hubungan yang terjadi di antara dua individu sering dianggap sebagai suatu pertukaran. Sebuah ucapan terima kasih yang diucapkan sudah termasuk ke dalam kompensasi. Dalam sebuah hubungan ketenagakerjaan, kompensasi adalah bentuk penggajian atau pengupahan, beberapa manfaat atau keuntungan yang dapat dinikmati oleh karyawan dan berbagai penghargaan non-ekonomi lainnya (misalnya; pemberian tugas yang menantang; penghargaan, prestasi kerja yang dicapai atasan kepada seorang karyawan).

Ada berbagai pengertian tentang gaji pokok yang dikemukakan para ahli, antara lain:

- 1) Menurut Manuel Mendoca dan R.N. Kanungo, gaji pokok merupakan representasi hubungan pertukaran dasar di dalam kontrak kerja.
- 2) Menurut Moh. Agus Tulus (1992: 142), gaji pokok diperuntukkan bagi tenaga-tenaga manajerial dan tata usaha (*clerical worker*) atas sumbangan jasanya, yang menerima uang dalam jumlah yang tetap berdasarkan tarif mingguan, bulanan, atau tahunan.

- 3) Sedangkan menurut UU Kecelakaan No. 33 pasal 7 tahun 1974, gaji pokok adalah: (Heidjrachman dan Suad Husnan, 1995: 183)
- a) Tiap-tiap pembayaran berupa uang yang diterima oleh buruh sebagai ganti pekerjaan yang dilakukannya.
 - b) Pemberian perumahan, makan, bahan makanan, dan pakaian dengan cuma-cuma yang nilainya ditaksir harga umum di tempat itu.

Ada berbagai pengertian tentang Upah yang dikemukakan oleh para ahli, antaranya:

- 1) Menurut Saiful (1985: 11) upah diartikan sebagai imbalan yang diterima seseorang di dalam hub kerja, berupa uang atau barang, melalui perjanjian kerja.
- 2) Menurut Moh. Agus Tulus Upah (1992: 144) diterima oleh buruh atau karyawan operasional atas sumbangan jasanya yang dihitung berdasarkan tarif per jam harian atau per satuan produk.
- 3) Menurut Dewan Penelitian Pengupahan Nasional, upah adalah suatu penerimaan sebagai imbalan dari pemberi kerja kepada penerima kerja untuk suatu pekerjaan atau jasa yang telah dan akan dilakukan, berfungsi sebagai jaminan kelangsungan kehidupan yang layak bagi kemanusiaan dan produksi, dinyatakan atau dinilai dalam bentuk uang yang ditetapkan menurut persetujuan UU dan Peraturan, dan dibayarkan atas dasar suatu perjanjian kerja antara pemberi kerja dan penerima kerja. (Heidjrachman dan Suad Husnan, 1995: 183)

Menurut Edwin B. Flippo (1987: 56) tunjangan dikategorikan dalam berbagai hal berikut:

- 1) *Payment for time net worked* (pembayaran untuk waktu tidak kerja)
- 2) *Hazard protection* (perlindungan terhadap bahaya)
- 3) *Employee services* (pelayanan karyawan)
- 4) *Regally required payments* (pembayaran yang dituntut oleh hukum)

Kompensasi berkaitan dengan rasa keadilan seseorang karyawan atas kemampuan yang dimilikinya, maka masyarakat luas lebih tertuju pada kompensasi yang sifatnya moneter, dan untuk menjamin rasa keadilan dalam menggajinya biasanya suatu negara menerapkan mengenai upah minimum yang di Indonesia disebut dengan upah minimum regional (UMR). Sebenarnya kompensasi tidak hanya bersifat moneter, namun kompensasi yang sifatnya non finansial.

Kompensasi non-finansial bisa berasal dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan pekerjaan. Pekerjaan bisa menjadi kompensasi non-finansial bisa berupa tugas-tugas yang menarik, tantangan, peluang akan pengakuan, perasaan akan pencapaian dan peluang-peluang adanya promosi, sedangkan yang berasal dari lingkungan pekerjaan bisa berupa kebijakan yang sehat, supervisi yang kompeten, rekan kerja yang menyenangkan simbol status yang tepat, kondisi lingkungan kerja yang nyaman.

Berdasarkan uraian di atas, maka jenis - jenis dari kompensasi adalah:

- 1) Gaji Pokok
- 2) Upah
- 3) Tunjangan
- 4) Kompensasi Non-finansial

b. Sistem Kompensasi

Sistem kompensasi yang dikemukakan R. Warne Mondy dalam buku karya Henry Simamora (1995: 413) diklasifikasikan menjadi kompensasi finansial dan kompensasi non-finansial.

- 1) Kompensasi finansial yang terdiri dari:
 - a) Kompensasi finansial langsung (*direct financial compensation*), merupakan bayaran yang diperoleh seseorang dalam bentuk gaji, upah, bonus dan komisi.
 - b) Kompensasi finansial tidak langsung (*indirect financial compensation*), atau biasa disebut dengan tunjangan
- 2) Kompensasi non-finansial, yang terdiri dari:
 - a) Kepuasan yang dapat diperoleh seorang karyawan dari pekerjaan itu sendiri.
 - b) Kepuasan yang dapat diperoleh seorang karyawan dari lingkungan psikologis dan fisik dimana orang tersebut bekerja.

Pada prinsipnya kompensasi non-finansial itu meliputi kepuasan yang diperoleh seorang karyawan yang berasal dari pelaksanaan tugas yang berhubungan dengan pekerjaan.

4. Kinerja Karyawan

Kinerja dalam definisi umum yaitu suatu konsep yang bersifat universal yang bertujuan untuk menyediakan lebih banyak barang dan jasa untuk lebih banyak manusia, dengan menggunakan sumber-sumber riil yang makin sedikit. kinerja biasanya selalu dikaitkan dengan kualitas dan profitabilitas. Meskipun demikian, ketiga konsep ini memiliki penekanan masing-masing. Penekanan tersebut adalah sebagai berikut ini: (Fandy Tjiptono, 1995: 53-54)

- a. Kinerja menekankan pada kemanfaatan (*utilitas*) sumber-sumber daya, yang seringkali diikuti dengan pengurangan biaya dan rasionalisasi modal. Fokus utamanya pada produksi.
- b. Kualitas lebih menekankan aspek kepuasan pelanggan dan pendapatan. Fokus utamanya adalah *customer utility*.
- c. Profitabilitas merupakan hasil dari hubungan antara penghasilan (*incomes*), biaya, dan modal yang digunakan.

Kinerja sebagai salah satu macam produktivitas individu bukanlah semata-mata ditujukan untuk mendapatkan hasil kerja yang sebanyak-banyaknya, melainkan kualitas untuk kerja juga dipentingkan seperti yang dikatakan. Laeham dan Wixley yang dikutip oleh Sedarmayanti (1995) bahwa produktivitas individu dapat dinilai dari apa yang dilakukan oleh individu tersebut dalam kerjanya.

Pandangan tersebut memperjelas bahwa tampaknya berpegangan pada pendapat yang memisahkan produktivitas dan intensitas tenaga kerja, karena

ketika produktivitas tenaga kerja mencerminkan manfaat kerja, intensitas menunjukkan jumlah atau ketegangan dan dapat dianggap sebagai percepatan kerja. Menurut Gilmove yang dikutip oleh Sedarmayanti (1995) mengatakan bahwa manfaat peningkatan kinerja individu dapat dilihat dari:

- a. Meningkatnya pendapatan dan jaminan sosial lainnya
- b. Meningkatnya hasrat dan martabat, serta pengakuan terhadap potensi individu
- c. Meningkatnya motivasi kerja dan keinginan berprestasi

Menurut Madsubadi dalam Balai Pengembangan Produktivitas Daerah (1998), faktor-faktor utama produktivitas kerja adalah:

- a. Sikap kerja yang berkaitan dengan tanggung jawab, kerajinan dan ketelitian kerja, kepatuhan terhadap peraturan kerja serta perhatian terhadap keselamatan kerja.
- b. Tingkat ketrampilan yang berkaitan dengan kecepatan berpikir dan bertindak seorang karyawan.
- c. Hubungan antara karyawan dengan atasan yang berkaitan dengan keberanian berkomunikasi dengan atasan dan hubungan karyawan dengan pimpinan di dalam maupun di luar pekerjaan.
- d. Kualitas produk yang berkaitan dengan pelayanan kepada konsumen dan penyelesaian tugas-tugas yang dibebankan.
- e. Efisiensi tenaga kerja yang berkaitan dengan kuantitas yang ditentukan dan ketepatan dengan tugas yang baru.

- f. Kemandirian dalam bekerja yang berhubungan dengan kesediaan menerima perubahan dan perkembangan di tempat kerja dan penyesuaian untuk pemahaman tugas baru.

Variabel-variabel yang digunakan untuk mengukur produktivitas adalah:

- a. Sikap kerja.
- b. Tingkat ketrampilan.
- c. Hubungan antara karyawan dengan atasan.
- d. Kualitas produk.
- e. Efisiensi tenaga kerja.
- f. Kemandirian dalam bekerja.

C. Hipotesis

Hipotesis merupakan kesimpulan awal yang akan menjadi acuan dan dibuktikan dalam penelitian di lapangan. Hipotesis yang diajukan adalah:

1. Ada pengaruh yang signifikan motivasi dan kompensasi baik secara simultan maupun parsial terhadap kinerja karyawan pada PT. Imahako Persada Yogyakarta.
2. Variabel yang paling dominan adalah variabel kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Imahako Persada Yogyakarta.