

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan di samping faktor yang lain seperti modal. Oleh karena itu, SDM harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektifitas dan efisien organisasi, sebagai salah satu fungsi dalam perusahaan yang dikenal dengan manajemen sumber daya manusia. Agar pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia lebih jelas, dibawah ini dikutip definisi yang dikemukakan oleh beberapa ahli sebagai berikut.

Menurut Faustino Cardoso Gomes (1997:2), menyatakan :
"Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah mengelola sumber daya manusia dari keseluruhan sumber daya yang tersedia dalam suatu organisasi".

Menurut Malayu S.P Hasibuan (1990:10), menyatakan :
"Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan

efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan karyawan dan perusahaan”.

Berdasarkan definisi diatas, penulis mendefinisikan MSDM dengan keseluruhan penentuan dan pelaksanaan berbagai aktivitas, *policy*, dan program yang bertujuan untuk mendapatkan tenaga kerja, pengembangan, dan pemeliharaan dalam usaha meningkatkan dukungannya terhadap peningkatan efektifitas organisasi dengan cara yang secara etis dan sosial dapat dipertanggungjawabkan. Aktivitas berarti melakukan berbagai kegiatan, misalnya melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, pengarahan, analisis jabatan, rekrutmen, seleksi, orientasi, memotivasi, dan lain-lain. Menentukan berbagai *policy* sebagai arah tindakan seperti lebih mengutamakan sumber daa manusia dari dalam perusahaan untuk mengisi jabatan yang kosong dan jabatan lainnya, secara etis dan sosial dapat dipertanggungjawabkan artinya semua aktivitas dilakukan dengan tidak bertentangan dengan norma-norma yang berlaku dalam masyarakat.

2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi – fungsi manajemen sumber daya manusia menurut **Malayu S. P Hasibuan (1997 : 24)** secara singkat adalah sebagai berikut :

a. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan Sumber Daya Manusia adalah merencanakan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan efektif serta efisien dalam membantu terwujudnya tujuan.

b. Pengorganisasian (*organisasi*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, pendelegasian wewenang, integrasi dan koordinasinya dalam bagan organisasi.

c. Pengarahan (*directing*)

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

d. Pengendalian (*controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mau menaati peraturan-peraturan perusahaan sesuai rencana.

e. *Pengadaan (procurement)*

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

f. *Pengembangan (development)*

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

g. *Kompensasi (compensation)*

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung.

h. *Pengintegrasian (integration)*

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

i. *Pemeliharaan (maintenance)*

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

j. *Kedisiplinan (discipline)*

Kedisiplinan mempunyai fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan yang maksimal.

k. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan

B. Kompensasi

1. Pengertian Kompensasi

Kompensasi berperan penting bagi perusahaan, karena kompensasi merupakan suatu cara untuk meningkatkan prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Pemberian kompensasi merupakan tugas yang paling kompleks dan juga merupakan salah satu aspek yang paling berarti bagi karyawan maupun bagi organisasi. Berikut ini pengertian kompensasi oleh beberapa orang ahli :

Menurut T. Hani Handoko (1996:156) menyatakan :

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Kompensasi ada beberapa tujuan yang hendak dicapai, yaitu :

- a. **Memperoleh tenaga kerja yang *qualified***
- b. **Mempertahankan para karyawan yang ada sekarang**
- c. **Menjamin keadilan**
- d. **Menghargai perilaku yang diinginkan**
- e. **Mengendalikan biaya-biaya**
- f. **Memenuhi peraturan yang legal**

Menurut Gery Dessler (2003:72) menyatakan :

Kompensasi adalah semua bentuk bayaran atau imbalan bagi karyawan yang berasal dari pekerjaan mereka dan memiliki dua komponen utama pembayaran keuangan langsung (dalam bentuk upah, gaji, insentif, promosi, dan

bonus) dan pembayaran tidak langsung (dalam bentuk tunjangan keuangan seperti asuransi dan liburan yang di bayarkan oleh perusahaan).

Menurut Husein Umar (1998:16) :

Kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Imbalan atau balas jasa yang diterima karyawan dibagi atas 2 macam, yaitu imbalan yang bersifat finansial (sering disebut kompensasi langsung), satu lagi adalah non financial (sering disebut kompensasi pelengkap atau kompensasi tidak langsung).

Kompensasi atau imbalan dibagi menjadi dua macam, yaitu :

a. Imbalan Langsung (*Direct Compensation*) yang terdiri dari :

- 1) Upah /Gaji pokok.
- 2) Tunjangan tunai sebagai suplemen upah/gaji yang diterima setiap bulan atau minggu.
- 3) Tunjangan Hari Raya (THR) keagamaan dan gaji ke -14, 15, dan seterusnya.
- 4) Bonus yang dikaitkan atau tidak dikait dengan prestasi kerja atau kinerja perusahaan.
- 5) Insentif sebagai penghargaan atau prestasi termasuk komisi bagi tenaga penjualan.
- 6) Segala jenis pembagian cuti (*in natural / kind*) yang diterima rutin.

b. Imbalan Tidak Langsung (*Indirect Compensation*) yang terdiri dari:

- 1) Fasilitas / kemudahan seperti transportasi, pemeliharaan kesehatan sebagainya.
- 2) Upah / Gaji yang tetap diterima oleh pekerja / karyawan selama cuti dan izin meninggalkan pekerjaan.
- 3) Bantuan dan santunan untuk musibah.
- 4) Bantuan biaya pendidikan cuma-cuma.
- 5) Iuran JAMSOSTEK yang dibayar perusahaan.
- 6) Iuran dana pensiun yang dibayar perusahaan
- 7) Premi asuransi jiwa, dan sebagainya.

2. Masalah Kebijakan dan sistem kompensasi harus memenuhi 5 (lima) persyaratan, yaitu :

a. Adil (*fair / equitable*)

Penerapan tingkat atau besarnya upah memang harus dianggap adil atau *fair*. Istilah adil ini selalu menjadi topik perdebatan yang cukup seru. Sistem penggajian pemerintahan menetapkan bahwa yang adil itu adalah memberikan golongan kepangkatan dan gaji pokok yang lebih tinggi kepada karyawan yang mempunyai masa kerja yang lebih lama harus menerima upah yang lebih tinggi dan menurut mereka itulah yang disebut adil.

b. Atraktif dan Kompetitif

Tingkat upah / gaji / imbalan yang ditawarkan harus menarik dan kompetitif dibandingkan dengan perusahaan lain yang sejenis. Untuk itu perusahaan harus terus secara rutin melakukan survey, melalui hasil survey tersebut perusahaan harus memutuskan pada posisi mana mereka ingin berada, apakah persis sama dengan pasar, di atas atau di bawahnya.

c. Tepat, Mudah, dan Mutakhir

Kebijakan dan sistem kompensasi yang digunakan harus tepat atau cocok untuk perusahaan tersebut ditinjau dari beberapa aspek. Proses perhitungan tidak menyulitkan pihak karyawan maupun perusahaan, dan sebaliknya menggunakan metode terkini atau metode yang *up to date*.

d. Mematuhi Ketentuan Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah.

Semua kebijakan, sistem dan aturan dalam pengupahan atau penggajian dan kompensasi perusahaan harus memenuhi Ketentuan Peraturan Perundangan Pemerintah RI termasuk semua peraturan pemerintah dan peraturan menteri yang berlaku.

e. Cukup / layak

Tingkat imbalan / upah / gaji relatif harus cukup dan layak bagi penerimanya sesuai dengan kemampuan perusahaan. Tentu saja

persyaratan “cukup atau layak” akan berbeda artinya bagi setiap orang.

C. Insentif

1. Pengertian Insentif

Insentif merupakan suatu bentuk rangsangan yang diberikan kepada karyawan dengan tujuan untuk dapat mendorong karyawan dalam bertindak dan berbuat sesuai pencapaian tujuan perusahaan. Pemberian insentif itu sendiri dapat juga berfungsi sebagai kendali dalam kelesuan atau kemalasan karyawan dalam melakukan pekerjaan yang berakibat buruk terhadap kelangsungan hidup perusahaan.

Selain itu insentif sebagai suatu pendorong dengan tujuan untuk membangun, memelihara dan memperkuat harapan-harapan karyawan menghasilkan prestasi kerja tertentu.

Apabila kebutuhan karyawan tidak terpenuhi dan kurang mendapat perhatian yang semestinya dari perusahaan, maka akan dapat menimbulkan rasa tidak puas dari para karyawan. Sehingga semangat dan gairah kerja karyawan menjadi turun. Hal ini tentunya dapat merugikan perusahaan. Oleh karena itu pemberian insentif merupakan salah satu jalan agar prestasi kerja karyawan tetap dapat di pertahankan dan di tingkatkan.

Kemudian berikut ini penulis uraikan pengertian insentif dari beberapa orang para ahli :

Menurut H. Hadari nawawi (2000:317) menyatakan :

Insentif adalah penghargaan / ganjaran yang di berikan untuk para perkerja agar produktivitas kerja tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu oleh karena itu insentif sebagai bagian dari keuntungan, terutama harus di berikan kepada para perkerja dengan baik atau yang berprestasi.

Menurut Gery dessler (2003 ; 108) menyatakan **"insentif merupakan imbalan yang dibayarkan kepada para perkerja yang memproduksinya melebihi suatu standar yang telah ditentukan berdasarkan prestasi kerja, agar karyawan terdorong meningkatkan produktifitas kerjanya"**.

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2001 :317) **"Insentif adalah daya perangsang yang di berikan kepada karyawan tertentu berdasarkan prestasi kerjanya, agar karyawan terdorong meningkatkan produktifitasnya"**.

Di dalam usaha untuk melakukan pengembangan dalam sistem insentif ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan. Menurut

Sondang P Siagian (1994 : 265), ada beberapa faktor relevan yang perlu diperhatikan, yaitu :

a. Tingkat upah dan gaji yang berlaku merupakan salah satu faktor yang harus dipertimbangkan adalah langka tidaknya tenaga kerja yang memiliki pengetahuan dan keterampilan khusus yang dibutuhkan perusahaan.

b. Tuntutan serikat perkerja.

Salah satu faktornya adalah untuk meningkatkan taraf hidup dan kesejahteraan pegawai.

c. Produktivitas.

Untuk dapat mencapai suatu tujuan perusahaan memerlukan tenaga kerja yang produktif serta memberi imbalan yang wajar.

d. Kebijakan organisasi mengenai upah dan gaji bagi para karyawan tercermin pula pada jumlah uang yang dibawa pulang oleh para karyawan yang berarti bukan hanya gaji pokok, akan tetapi termasuk beberapa komponen antara lain, seperti tunjangan jabatan, transportasi, tunjangan istri, tunjangan anak, bonus dan bantuan pengobatan.

e. Perundangan - perundangan.

Pemerintahan berkepentingan dalam bidang ketenagakerjaan dan oleh karenanya berbagai segi kehidupan kekayaanpun diatur dalam berbagai perundangan - undangan. Misalnya upah

minimum, upah lembur, mempekerjakan wanita, keselamatan kerja, hak cuti, jumlah jam kerja dalam seminggu, hak berserikat dan lain sebagainya.

2. Kriteria Dasar Pemberian Insentif

Dalam upaya untuk memanfaatkan serta untuk mempercepat pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh suatu perusahaan, salah satu untuk mempercepat pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh suatu perusahaan, diantaranya adalah dengan pemberian insentif kepada karyawan yang telah menunjukkan prestasi kerja yang baik dalam waktu tertentu.

Dengan pemberian insentif kepada karyawan maka diharapkan dapat menimbulkan suatu rangsangan kerja, agar lebih giat dalam melaksanakan tugas dengan baik dan semaksimal mungkin. Untuk melihat bagaimana cara pemberian insentif kepada para karyawan, maka perlu melihat apa yang menjadi kriteria dasar pemberian insentif.

Adapun yang menjadi kriteria dasar pemberian insentif adalah:

a. Ikatan kerjasama

Dengan pemberian insentif maka terjalinlah ikatan kerjasama formal antara atasan dengan karyawan. Karyawan harus

mengerjakan tugas-tugas dengan baik sedangkan atasan memberikan upah sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati.

b. Kepuasan kerja

Dengan balas jasa karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik dan status sosial, sehingga karyawan memperoleh kepuasan dari jabatan yang diperolehnya.

c. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, seorang manajer akan dapat dengan mudah untuk memotivasi bawahannya

d. Stabilitas Karyawan

Dengan program insentif atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *tum over* karyawan relatif kecil.

e. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik, karyawan akan dapat lebih menyadari serta menjalankan tata tertib serta peraturan-peraturan yang telah ditetapkan.

3. Bentuk-bentuk Insentif

Perusahaan dalam melakukan pemberian insentif terhadap karyawan berbeda-beda. Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2001:137), menyatakan bahwa bentuk-bentuk insentif terbagi menjadi 3 bagian :

a. Material Insentif

Material Insentif adalah daya perangsang yang diberikan kepada karyawan berdasarkan kerjanya berbentuk uang. Material insentif ini bernilai ekonomis, sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan beserta keluarganya. Misalnya insentif yang di berikan dalam bentuk uang seperti bonus (komisi, profit sharing dan lain sebagainya).

b. Non Material

Non material insentif adalah daya perangsang yang diberikan kepada karyawan berbentuk pengukuhan berdasarkan prestasi kerjanya seperti: piagam, medali, pujian lisan atau secara tertulis.

Menurut Sarwo (1996:155) mengemukakan bahwa secara garis besar keseluruhan insentif dapat digolongkan dalam dua bentuk yaitu:

1) *Insentif Material*

Insentif material dapat diberikan dalam bentuk

a) Uang

Insentif yang berbentuk uang dapat diberikan dalam berbagai macam diantaranya : bonus, komisi, *profit*, *sharing*, kompensasi yang ditanggungkan dan lain-lain.

b) Jaminan Sosial

Insentif diberikan dalam bentuk jaminan sosial lazimnya diberikan secara kolektif dan setiap karyawan dapat diperoleh secara sama rata.

Untuk jaminan sosial ini bermacam-macam, antara lain :

- (1) Pemberian perumahan dinas
- (2) Pengobatan secara Cuma-Cuma
- (3) Berlangganan surat kabar atau majalah secara gratis
- (4) Cuti sakit dengan tetap mendapatkan gaji
- (5) Kemungkinan untuk membayar secara cicilan oleh karyawan atas barang-barang yang dibelinya di koperasi.

2) *Insentif Non Material*

Insentif non material dapat diberikan dalam bentuk :

- a) Pemberian gelar secara resmi
- b) Pemberian tanda jasa atau medali
- c) pemberian piagam penghargaan
- d) Pemberian promosi
- e) Ucapan terima kasih secara formal ataupun informal.

Dengan pemberian insentif yang adil, layak dan saatnya yang tepat, serta diberikan secara terbuka akan menciptakan pemeliharaan secara baik, sehingga sikap loyal karyawan semakin baik, gairah kerja meningkat, absensi dan *turn over* karyawan menurun.

D Motivasi

1. Pengertian Motivasi Kerja

Dalam setiap perusahaan sangat diperlukan adanya motivasi yang tinggi dari para karyawannya untuk mencapai tujuan perusahaan, sebab dengan semangat kerja karyawan yang tinggi bukan saja dapat mengoptimalkan hasil perkerjaannya tetapi juga akan bekerja dengan sepenuh hati.

Ada banyak teori motivasi yang berusaha memberikan penjelasan tentang hubungan antara perilaku dan hasilnya diantaranya adalah Teori Kepuasan (*content theory*) dari Abraham Maslow dengan Teori Hirarki Kebutuhan (*need hierarchy*).

Menurut teori Abraham Maslow (James L Gibson, *Organization and Management*, 1982) adalah bahwa setiap manusia mempunyai 5 (lima) tingkatan kebutuhan hirarki. Tingkatan kebutuhan yang paling rendah adalah kebutuhan fisiologis dan tingkatan kebutuhan yang paling tinggi adalah aktualisasi diri.

a. *Kebutuhan Fisiologis (physiological needs)*

Yaitu tingkat kebutuhan yang paling rendah dalam hierarki Maslow. Inilah kebutuhan yang paling pokok yang kita miliki. Kebutuhan akan minum, makan, tempat tinggal dan bebas dari penyakit.

b. *Kebutuhan Keselamatan dan Keamanan (safety needs)*

Yaitu apabila kebutuhan fisiologis sedikitnya telah terpenuhi maka kebutuhan rasa aman akan muncul menggantikannya. Hal ini terjadi kebutuhan yang berusaha dipenuhi orang itu, yaitu kebutuhan yang memotivasinya, kebutuhan ini meliputi keamanan jiwa, keamanan harta dan perlakuan yang adil.

c. *Kebutuhan Sosial dan Cinta (sosial needs)*

Yaitu apabila kebutuhan fisiologis dan rasa aman telah terpenuhi, menurut Maslow sekarang kebutuhan sosial yang menjadi motivasi aktif dari perilaku seperti kebutuhan akan teman, interaksi dan cinta.

d. *Kebutuhan Ego (ego needs)*

Yaitu kebutuhan-kebutuhan yang berkaitan dengan kehormatan diri seseorang, rasa yakin akan diri sendiri, kemandirian, keberhasilan, pengetahuan dan kebutuhan yang berkaitan dengan reputasi seseorang seperti status pengakuan, penghargaan dan penghormatan. Perbedaannya dengan kebutuhan sebelumnya kebutuhan jarang terpenuhi sehingga kebutuhannya ego hanya

memotivasi perilaku apabila kebutuhan yang lebih rendah telah terpenuhi.

e. Kebutuhan Aktualisasi Diri (*self actualization needs*)

Yaitu kebutuhan yang dimiliki semua orang untuk menjadi orang yang kita rasa bahwa kita memiliki kemampuan untuk mewujudkannya. Kebutuhan untuk memenuhi diri sendiri dengan penggunaan maksimum, keterampilan potensi. Kebutuhan ini seperti halnya kebutuhan ego jarang sekali terpenuhi.

Di bawah ini akan dijelaskan pengertian mengenai motivasi dari beberapa ahli.

Menurut Alex. Nitisemito (1996:96) menyatakan : **“Motivasi kerja adalah melakukan pekerjaan secara lebih giat sehingga pekerjaan dapat di harapkan lebih cepat dan lebih baik”**.

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2000:105) menyatakan : **“Semangat kerja diartikan sebagai keinginan dan kesungguhan seseorang dalam mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi yang maksimal”**.

Menurut T Hani Handoko(1996 :252) Menyatakan : **“Motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan-keinginan tertentu guna mencapai tujuan.**

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan perwujudan dari moral

yang tinggi dengan adanya reaksi dari suatu dorongan atau keinginan dan kesungguhan seseorang di dalam melaksanakan pekerjaan yang telah dibebankan kepadanya dengan lebih baik, serta reaksi atas lingkungannya. Dalam pelaksanaannya, diperlukan suatu hubungan kerjasama yang baik antara sesama karyawan maupun dengan atasannya, serta lingkungan sekitarnya. Dengan adanya peningkatan semangat dan gairah kerja akan meningkatkan produktivitas dan dapat mencapai tujuan perusahaan dengan baik

2. Faktor – Faktor yang mempengaruhi Motivasi

Perusahaan akan lebih banyak meraih keuntungan bila motivasi dari para karyawannya tinggi, karena tujuan perusahaan akan dapat segera tercapai. Oleh karena itu ada beberapa faktor mempengaruhi motivasi. Menurut Gouzali Saydam (1996 :370),yaitu :

a. Faktor intern :

1) Kematangan pribadi.

Seseorang amat berpengaruh pada motivasi dalam melaksanakan pekerjaan. Orang bersifat egois dan kemanjaan-manjaan biasanya kurang peka dalam menerima motivasi yang diberikan, sehingga agak susah untuk dapat berkerja sama dalam meningkatkan prestasi kerja.

2) Tingkat pendidikan, bahwa tingkat pendidikan yang dilalui seseorang amat berpengaruh pada motivasi kerja yang berangkutan.

3) Keinginan dan harapan pribadi

Seorang umumnya mau berkerja keras bila ada keinginan dan harapan pribadi yang hendak diwujudkan menjadi kenyataan ia akan dapat berkerja lebih optimal bila keinginan dan harapannya itu dapat dipenuhi.

4) Kebutuhan

Para ahli mengatakan bahwa usaha untuk memenuhi kebutuhan merupakan faktor yang mendominasi seseorang untuk mau berkerja lebih baik.

5) kelelahan dan kebosanan

kelelahan dan kebosanan merupakan faktor yang mempengaruhi semangat dan kegairahan seseorang. Karyawan yang berada pada tingkat kelelahan dan kebosanan akan memperlihatkan gejala-gejala turunnya produktivitas kerja dan mulai terjadi berbagai kesalahan dalam perkerjaan.

6) Kepuasan kerja

Kepuasan kerja merupakan kondisi lahir dan batin seseorang dalam melakukan perkerjaan. Walaupun kadar kemampuan

itu berbeda-beda untuk setiap orang pada dasarnya ada hal umum yang harus dipenuhi untuk kepuasan kerja bagi karyawan.

b. Faktor ekstern :

1) Lingkungan kerja yang menyenangkan.

Lingkungan kerja yang menyenangkan merupakan salah satu faktor yang didambakan oleh karyawan, karena dengan lingkungan kerja yang baik dan bersih, mendapat cahaya yang cukup. Bebas dari kebisingan dan gangguan, jelas akan memberikan motivasi sendiri bagi para karyawan dalam melakukan pekerjaan dengan baik.

2) Kompensasi yang memadai.

Faktor ini merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong karyawan berkerja dengan baik.

3) Supervisi yang baik.

Fungsi supervise dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, bimbingan kerja kepada karyawan, agar mereka dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik tanpa membuat kesalahan. Bila supervisor yang dekat dengan karyawan ini penuh dengan sifat-sifat

kepemimpinan dan menguasai liku-liku pekerjaan, maka suasana akan bergairah dan bersemangat.

4) Adanya penghargaan atas prestasi karyawan merupakan pengakuan tulus dari perusahaan atas keberhasilan tugas yang telah dilaksanakan oleh karyawan yang bersangkutan. Dengan pemberian penghargaan atas prestasi berarti perusahaan mendorong setiap karyawan untuk mencapai prestasi.

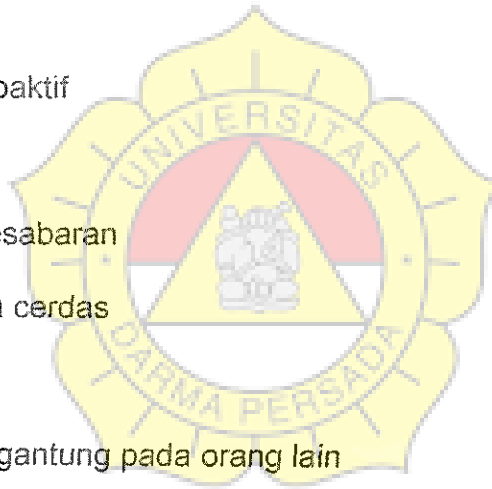
5) Status dan tanggung jawab
status dalam jabatan tertentu merupakan dorongan setiap karyawan. Dengan menduduki jabatan, orang akan merasa dirinya dipercayai. Diberi tanggung jawab dan wewenang yang besar untuk melakukan kegiatan-kegiatannya. Dengan demikian karyawan tersebut harus bertanggung jawab merupakan dorongan untuk memenuhi kebutuhan pekerjaan.

6) Peraturan yang berlaku
Bagi perusahaan besar biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan yang sifatnya mengatur dan melindungi karyawan. Sehingga dengan adanya sistem dan prosedur kerja ini

dapat memberi motivasi bagi karyawan untuk berkerja lebih baik.

3 Ciri-ciri karyawan termotivasi adalah sebagaai berikut ; menurut Teori Ishak arep & Hendri tanjung (2003 :155)

- a. Kuat daya nalar dan daya pikir
- b. Optimis, bukan pesimis
- c. Cukup percaya diri
- d. Cepat, tepat, dan Proaktif
- e. Konsisten dan sabar
- f. Kesungguhan dan kesabaran
- g. Kerja keras dan kerja cerdas
- h. Pasrah dan Tawakal
- i. Mandiri, dan tidak tergantung pada orang lain
- j. Merencanakan engupayakan, dan mengusahakan.



E. Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja.

Karyawan adalah makhluk sosial yang menjadi kekayaan utama bagi setiap perusahaan. Mereka menjadi perencana, pelaksana, dan pengendali yang selalu berperan aktif dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Karyawan menjadi pelaku yang menunjang tercapainya

tujuan, mempunyai pikiran, dan keinginan yang dapat mempengaruhi

Salah satu tujuan manajemen dalam pemberian insentif adalah untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan disiplin karyawan meningkat.

Kepuasan kerja karyawan merupakan suatu pengertian yang sulit didefinisikan. Bagi karyawan, kepuasan kerja muncul bila keuntungan yang dirasakan dari pekerjaannya setara atau bahkan melebihi dari usaha yang dikeluarkan. Tolok ukur tingkat kepuasan yang mutlak tidak ada karena setiap individu karyawan berbeda-beda standar kepuasannya.

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2001:199-200), "Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya".

Sikap ini mencerminkan moral kerja dan kedisiplinan, dari prestasi kerja, kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Kepuasan kerja karyawan di pengaruhi faktor-faktor berikut:

- a Balas jasa yang adil dan layak
- b Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian.
- c Berat ringannya pekerjaan.

- d Suasana dan lingkungan pekerjaan.
- e Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan.
- f Sikap pimpinan dan kepemimpinannya.
- g Sifat pekerjaan monoton atau tidak.

Menurut **T. Hani Handoko (1994:193)** menyatakan **“Kepuasan Kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan nama para karyawan memandang pekerjaan mereka”**.

Menurut **Gibson, Donnely dan Invancevich (1997:362)** menawarkan sebuah model yang menunjukkan hubungan antara insentif, motivasi, dan kepuasan. Model ini juga memperlihatkan pentingnya memiliki individu untuk melaksanakan pekerjaan yang mereka kuasai keahliannya, kemampuannya, dan perangnya dengan baik.

Menurut **Gibson, Donnelly, dan Ivancevich (1997:361-362)** model Porter-lawyer menunjukan bahwa seorang pegawai akan meningkatkan upayanya (motivasi) jika dia merasakan hubungan yang kuat antara upaya, motivasi dan kepuasan kerja, serta “insentif dan kepuasan”. Untuk yang mengarahkan kepuasan pada kinerja individu harus mempunyai pemahaman yang jelas tentang peranan kemampuan, kebutuhannya, dan ciri-ciri khusus lainnya yang diharapkan. Hubungan insentif dan motivasi akan kuat jika individu

merasa insentif intrinsik dan ekstrinsik yang diterimanya cukup layak. Apabila terdapat keadilan yang diterima maka kepuasan akan tercapai. Insentif yang mencukupi dan memuaskan dapat mengarah pada dorongan perilaku yang diarahkan oleh sasaran di masa mendatang.

Dengan diketahuinya kondisi kepuasan kerja karyawan hendaknya manajemen merancang dan menerapkan suatu strategi baru agar masalah-masalah kepuasan kerja ini perlu diperhatikan sehingga motivasi kerja terus menanjak, kepuasan kerjapun meningkat, dan pada akhirnya keuntungan perusahaan juga meningkat. Berikut ini penulis sampaikan definisi kepuasan kerja dari seorang ahli:

Menurut Hendry Simamora (1995:552-563) menyatakan :

Kepuasan kerja adalah imbalan-imbalan yang di nilai di dalam dan dari mereka sendiri. Dan imbalan-imbalan ekstrinsik (*extrinsic rewards*) secara eksternal di hasilkan oleh seseorang atau sesuatu lainnya.

Selanjutnya Edward Lawler (1981:13) menjelaskan lebih lanjut dan fokus pada hubungan antar insentif dengan kepuasan. Lawler menunjukkannya dengan menggunakan suatu skema. Lawler menjelaskan alasan mengapa terjadi suatu kepuasan atau ketidakpuasan akan insentif, dikarenakan perbedaan antara jumlah yang diperkirakan seharusnya diterima oleh karyawan dengan jumlah yang diterima sebenarnya.

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan pekerjaannya. Departemen personalia atau sumber daya manusia harus senantiasa memonitor kepuasan kerja, karena hal itu mempengaruhi tingkat absensi, perputaran tenaga kerja, semangat kerja, keluhan-keluhan dan masalah-masalah pokok personalia lainnya.

Untuk mengetahui faktor apa saja yang mempengaruhi kepuasan kerja, dapat digunakan *Job Description Index (JDI)* yang menurut Luthans dalam bukunya Husein Umar (2003:36) ada 5 (lima) sub-variabel yaitu :

1. pembayaran seperti gaji / upah.

Suatu imbalan yang di tawarkan sesuai dengan kerja keras, tentunya akan berbeda setiap orang nilainya.

2. Perkerjaan itu sendiri.

Bahwa perkerjaan itu sendiri, dilalui seseorang yang bersangkutan sesuai dengan pendidikan yang dijalani.

3. Promosi jabatan.

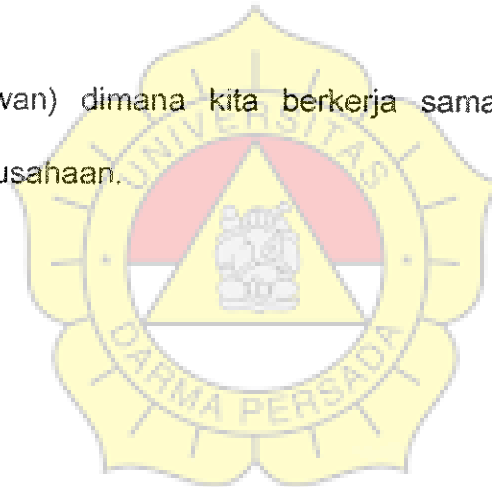
Promosi jabatan merupakan tawaran yang di berikan atasan untuk menjabat / kenaikan pangkat jika berkerja dengan rajin.

4. Penyeliaan (Supervisi).

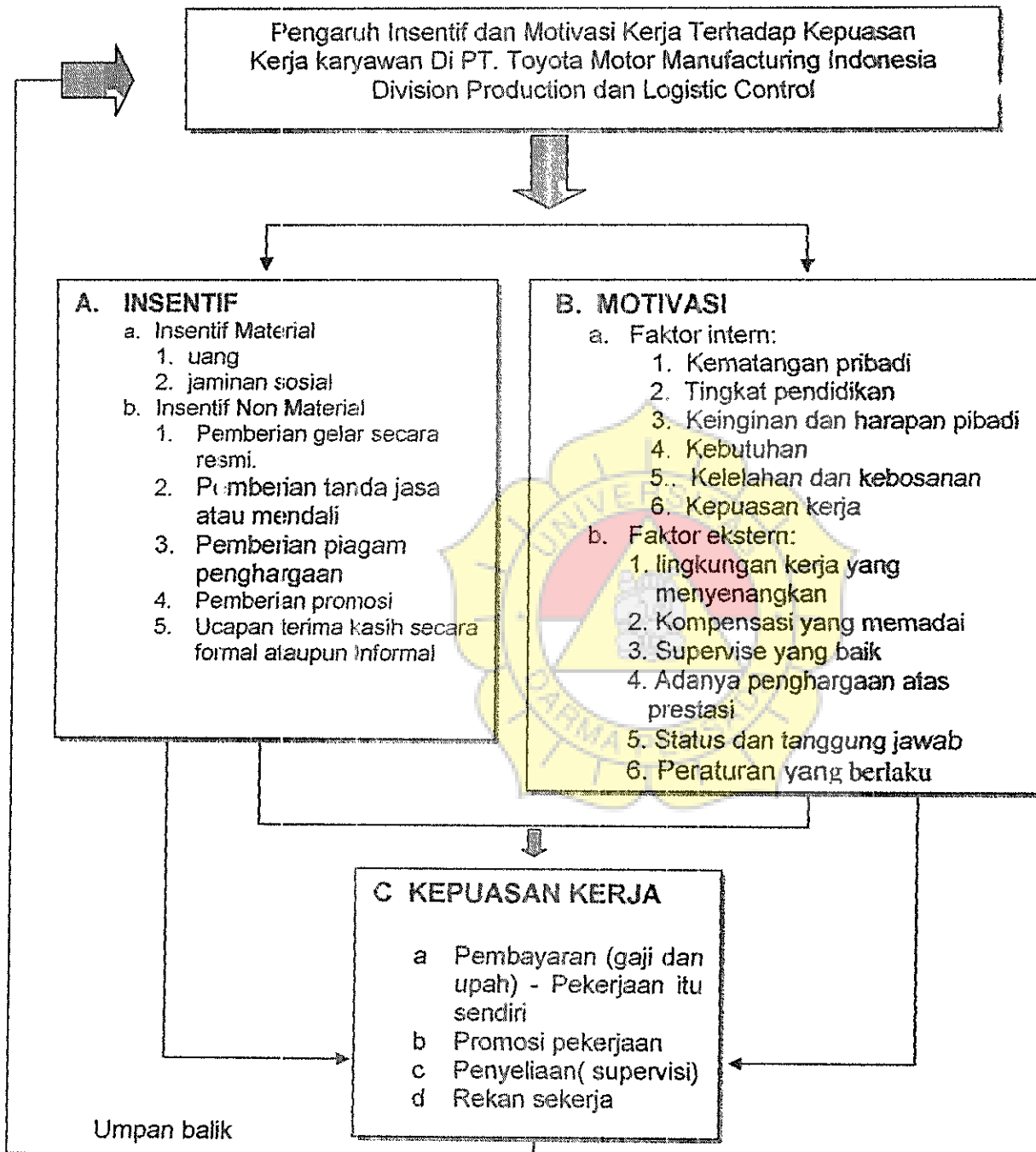
Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, bimbingan kerja kepada karyawan, agar mereka dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik tanpa membuat kesalahan. Bila supervisor yang dekat dengan karyawan ini penuh dengan sifat-sifat kepemimpinan dan menguasai liku-liku pekerjaan, maka suasana akan bergairah dan bersemangat.

5. Rekan sekerja.

Rekan sekerja (kawan) dimana kita berkerja sama dalam mencapai tujuan perusahaan.



F. Paradigma Berpikir



G. Kerangka Berpikir Penelitian

