BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Landasan Teoritis

1. Manajemen SDM

Manajemen SDM adalah rangkaian strategis, proses dan aktivitas yang didesain untuk menunjang tujuan perusahaan dengan cara mengintegrasikan kebutuhan perusahaan dan individu SDMnya.[15] Manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai kebijakan dan praktik menentukan aspek manusia atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan penilaian.[16]

Menurut A.F Stoner menyatakan bahwa, "Manajemen sumber daya manusia yaitu suatu prosedur berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orangorang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya".[17] Sedangkan menurut Simamora, manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, peniliaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja.[18]

---

[15] Veithzal Rivai, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Jakarta: PT. Raja Grafindo, 2009), h. 1

[16] Gary Dessler, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Jakarta: Penerbit Indeks, 2011), h. 5

[17] Sondang P. Siagian, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Jakarta: Gunung Agung, 2013), h.6

[18] Edy Sutrisno, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Yogyakarta: Kencana Prenada Media, 2015), h.5

a. Fungsi-fungsi Manajerial dan Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia

Terkait sumber daya manusia, ada dua fungsi penting yang harus diperhatikan, yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional.[19]

1) Fungsi Manajerial

a) Perencanaan

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efesien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya suatu tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepeegawaian.

b) Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).

c) Pengarahan

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

d) Pengendalian

[19] Malayu S.P. Hasibuan, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2016), h. 21

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan yang telah direncanakan. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan perencanaan.

2) Fungsi Operasional

a) Pengadaan

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya suatu tujuan.

b) Pengembangan

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

c) Kompensasi

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan atau upah yang diberikan oleh suatu perusahaan.

d) Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan

karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

e) Pemeliharaan

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagai besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan ekternal konsistensi.

f) Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi dari manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa adanya kedisiplinan yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal.

g) Pemberhentian Pemberhentian adalah putusnya suatu hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini biasanya disebabkan oleh keinginan keryawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja yang telah berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

2. Motivasi Karyawan

Istilah motivasi berasal dari kata Latin "*movere*" yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi agar bekerja mencapai tujuan yang

ditentukan.[20] Menurut Campbell, dkk motivasi mencakup di dalamnya arah atau tujuan tingkah laku, kekuatan respons, dan kegigihan tingkah laku. Di samping itu, istilah tersebut mencakup sejumlah konsep dorongan (*drive*), kebutuhan (*need*), rangsangan (*incentive*), ganjaran (*reward*), penguatan (*reinforcement*), ketetapan tujuan (*goal setting*), harapan (*expectancy*), dan sebagainya.[21]

Steers & Porter menyatakan bahwa motivasi kerja adalah suatu usaha yang dapat menimbulkan suatu perilaku, mengarahkan perilaku, dan memelihara atau mempertahankan perilaku yang sesuai dengan lingkungan kerja dalam organisasi. Motivasi kerja merupakan kebutuhan pokok manusia dan sebagai insentif yang diharapkan memenuhi kebutuhan pokok yang diinginkan, sehingga jika kebutuhan itu ada akan berakibat pada kesuksesan terhadap suatu kegiatan. Karyawan yang mempunyai motivasi kerja tinggi akan berusaha agar pekerjaannya dapat terselesaikan dengan sebaik-baiknya.[22]

Robbins dan Judge mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan.[23] Pandangan yang sama oleh Samsudin dalam memberikan pengertian motivasi sebagai proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan. Motivasi juga dapat diartikan

---

[20] Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber...*, h. 141

[21] Ngalim Purwanto, *Psikologi Pendidikan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2006), h. 72

[22] Miftahun Ni'mah Suseno & Sugiyanto, *Pengaruh Dukungan Sosial dan Kepemimpinan Transformatif Terhadap Komitmen Organisasi dengan Mediator Motivasi Kerja*, (Jurnal Psikologi UGM, Vol. 37, No. 1, 2010), h.

[23] Robbbins dan Judge, *Perilaku Organisasi*, Buku 1, (Jakarta: Salemba Empat, 2007), h.

sebagai dorongan (*driving force*) dimaksudkan sebagai desakan yang alami untuk memuaskan dan mempertahankan kehidupan. [24]

Mangkunegara menjelaskan bahwa motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (*situation*).[25] Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal. Bila motivasi kerja rendah, maka prestasi kerja juga akan rendah meskipun kemampuannya ada dan baik, serta memiliki peluang. Motivasi kerja seseorang dapat bersifat proaktif atau reaktif. Motivas kerja yang bersifat proaktif seseorang akan berusaha meningkatkan kemampuan-kemampuannya sesuai dengan yang dituntut oleh karyawannya atau akan berusaha untuk mencari, menemukan atau menciptakan peluang dimana dan akan menggunakan kemampuan-kemampuannya untuk dapat berprestasi yang tinggi. Sebaliknya, motivasi yang bersifat reaktif, cenderung menunggu upaya atau tawaran dari lingkungannya.[26]

Menurut Vroom motivasi mengacu kepada suatu proses mempengaruhi pilihan-pilihan individu terhadap bermacam-macam

---

[24] Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Pustaka Setia, 2005), h.56.

[25] Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM,* (Bandung: Refika Aditama, 2005), h. 61.

[26] Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* ,Cet.2 (Jakarta: Kencana Prenata Media Group, 2010), h. 151.

bentuk kegiatan yang dikehendaki.[27] Motivasi juga didefinisikan sebagai keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak. Orang biasanya bertindak karena suatu alasan untuk mencapai tujuan. Jadi motivasi adalah sebuah dorongan yang diatur oleh sebuah tujuan dan jarang muncul dalam kekosongan. Kata kata kebutuhan, keinginan, hasrat, dan dorongan, semuanya serupa dengan motif yang merupakan asal dari kata motivasi.[28]

Motivasi mengandung tiga komponen pokok, yaitu: (a) Menggerakkan, berarti menimbulkan kekuatan pada individu, memimpin seseorang untuk bertindak dengan cara tertentu; (b) Mengarahkan atau menyalurkan tingkah laku. Dengan demikian ia menyediakan suatu orientasi tujuan. Tingkah laku individu diarahkan terhadap sesuatu. (c) Untuk menjaga atau menopang tingkah laku, lingkungan sekitar harus menguatkan (*reniforce*) intensitas, dorongan-dorongan dan kekuatan-kekuatan individu.[29]

Berdasarkan definisi dan komponen pokok motivasi yang telah dipaparkan, maka dapat disimpulkan motivasi adalah dorongan yang secara sadar timbul dalam diri manusia, baik yang berasal dari keyakinan (hasrat) pribadinya atau berasal dari desakan dari luar (kondisi lingkungan atau orang lain).

---

[27] Ngalim Purwanto, *Psikologi Pendidikan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2006), h. 72

[28] Robert L. Mathis dan John H. Jackson, *Human Resource Manajemen*, (Jakarta: Salemba Empat, 2011), h.114

[29] Ngalim Purwanto, *Psikologi Pendidikan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2006), h. 72

a. Teori-teori Motivasi

Beberapa teori motivasi yang sering muncul dalam pembahasan ilmu manajemen dipaparkan seperti berikut ini:

1) Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

Abraham Maslow mengemukakan bahwa pada dasarnya semua manusia memiliki kebutuhan pokok yang dipaparkan dalam 5 (lima) tingkatan berbentuk piramid. Lima tingkat kebutuhan itu dikenal dengan sebutan "Hierarki Kebutuhan Maslow", dimulai dari kebutuhan biologis dasar sampai motif psikologis yang lebih kompleks yang hanya akan penting setelah kebutuhan dasar terpenuhi.

Kebutuhan pada suatu peringkat paling tidak harus terpenuhi sebagian sebelum kebutuhan pada peringkat berikutnya menjadi penentu tindakan yang penting. Hierarki kebutuhan manusia adalah sebagai berikut:[30]

a) Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernapas, seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar.

b) Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan diri dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup.

---

[30] Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM*, (Jakarta: Refika Aditaman, 2005), h. 63

c) Kebutuhan untuk rasa memiliki (sosial), yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.

d) Kebutuhan akan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.

e) Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide, gagasan dan kritik terhadap sesuatu.

Gambar 2.1
Piramida "Hirarki Kebutuhan Maslow"

Sumber: Anwar Prabu Mangkunegara, Evaluasi Kinerja, 2005

Bila makanan dan rasa aman sulit diperoleh, pemenuhan kebutuhan tersebut akan mendominasi tindakan seseorang dan motif-motif yang lebih tinggi akan menjadi kurang signifikan. Orang hanya akan mempunyai waktu dan energi untuk menekuni minat estetika dan intelektual, jika kebutuhan dasarnya sudah dapat dipenuhi dengan mudah. Karya seni dan karya ilmiah tidak akan tumbuh subur dalam masyarakat yang anggotanya masih harus bersusah payah mencari makan, perlindungan, dan rasa aman.

2) Teori Kebutuhan Mc Clelland

Teori yang dikemukakan oleh David Mc Clelland ini berfokus pada tiga kebutuhan, yaitu:[31]

a) Kebutuhan pencapaian *(need for achievement, N-Ach)*

Dorongan untuk berprestasi dan mengungguli, mencapai standar-standar, dan berusaha keras untuk berhasil.

b) Kebutuhan akan kekuatan *(need for pewer, N-Pow)*

Kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya.

c) Kebutuhan hubungan *(need for affiliation, N-Affil)*

Hasrat untuk hubungan antar pribadi yang ramah dan akrab.

b. Model Pengukuran Motivasi

Model-model pengukuran motivasi kerja telah banyak dikembangkan, diantaranya oleh Mc Clelland yang mengemukakan 6 (enam) karakteristik orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi, yaitu:[32] 1) Memiliki tingkat tanggungjawab pribadi yang tinggi; 2) Berani mengambil dan memikul resiko; 3) Memiliki tujuan realistik; 4) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuan; 5) Memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam semua kegiatan yang dilakukan; dan 6) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

---

[31] Robbbins dan Judge, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Salemba Empat, 2007), h. 50.

[32] Anwar Prabu Mangkunegara, *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktifitas*, h. 68.

Istilah motivasi telah dipaparkan dengan cukup detail, selanjutnya akan dijelaskan definisi karyawan. Undang-Undang Tahun 1969 tentang Ketentuan-Ketentuan Pokok Mengenai Tenaga Kerja dalam pasal 1 menyebutkan bahwa karyawan adalah tenaga kerja yang melakukan pekerjaan dan memberikan hasil kerjanya kepada pengusaha yang mengerjakan dimana hasil karyanya itu sesuai dengan profesi atau pekerjaan atas dasar keahlian sebagai mata pencariannya.[33] Menurut Hasibuan, karyawan adalah orang penjual jasa (pikiran atau tenaga) dan mendapat kompensasi yang besarnya telah ditetapkan terlebih dahulu.[34]

a. Fungsi dan Peranan Karyawan

Karyawan dalam perusahaan memiliki fungsi dan peranan yang harus dilaksanakan. Diantaranya: 1) Melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugas dan perintah yang diberikan; 2) Menjaga ketertiban dan keamanan di lingkungan perusahaan demi kelangsungan perusahaan; 3) Bertanggung jawab pada hasil produksi; 4) Menciptakan ketenangan kerja di perusahaan.[35]

Karyawan perusahaan harus memiliki kemampuan tinggi dan pengalaman dapat menjaga tanggungjawabnya, terutama yang berhubungan dengan publiknya. Salah satu tugasnya yaitu memberikan solusi dalam penyelesaian masalah hubungan dengan publiknya. Seperti hubungan antara dokter dengan pasiennya,

---

[33] Undang-undang No. 14 Tahun 1969 tentang Ketentuan-ketentuan Pokok Mengenai Tenaga Kerja, diakses pada 20 Oktober 2019

[34] Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2016), h. 45

[35] Soedarjadi, *Hak dan Kwajiban Pekerja-Pengusaha*, (Yogyakarta: Pustaka Yustisia, 2009), h. 15

sehingga manajemen akan bertindak pasif dalam menerima atau mempercayai apa yang disarankan oleh karyawan yang telah memiliki pengalaman dan keterampilan tinggi dalam memecahkan serta mengatasi permasalahan yang dihadapi organisasi tersebut.

b. Kewajiban Karyawan

Di dalam perusahaan karyawan memiliki kewajiban yang harus dijalankan, seperti:

1) Melaksanakan Pekerjaan dengan Baik

Seorang karyawan dituntut memiliki dedikasi dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Karyawan harus mengesampingkan masalah pribadinya dan harus melaksanakan pekerjaan dengan baik karena merupakan suatu kewajiban yang akhirnya dapat menghasilkan hasil produksi yang optimal.

2) Kepatuhan pada Aturan Perusahaan

Setiap perusahaan ada suatu aturan yang mengatur tentang kewajiban dari masing-masing pihak. Dengan adanya kewajiban itu harus dipatuhi dan ditaati agar tidak timbul masalah dalam perusahaan.

3) Menciptakan Ketenangan Kerja

Salah satu indikator keberhasilan bahwa hubungan internal perusahaan terjalin dengan harmonis adalah terwujudnya ketenangan kerja di suatu lingkungan perusahaan. Dari ketiga kewajiban karyawan tersebut, diharapkan karyawan

menjalankan tugasnya dengan baik agar tercapai tujuan dan mendapatkan hasil yang optimal.

Berdasarkan paparan terkait istilah motivasi dan karyawan, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi karyawan adalah

3. Gaji

Veithzal Rivai mendefinisikan gaji sebagai balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari statusnya sebagai seorang karyawan yang memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan perusahaan dapat juga dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang karena kedudukannya dalam perusahaan.[36] Arti pentingnya gaji bagi karyawan digambarkan oleh Simamora sebagai faktor penting dalam penentuan karyawan akan masuk kerja pada hari tertentu.Jika terjadi ketidakhadiran dapat disebabkan oleh kekecewaan terhadap struktur balas jasa organisasi (gaji, promosi, pengakuan karyawan). Selanjutnya Simamora menyatakan bahwa:[37]

> "Gaji karyawan menentukan kepuasan kerja, hal itu juga berdampak pada kemungkinan karyawan mengundurkan diri dan menerima pekerjaan ditempat lain. Karena karyawan tertentu memiliki banyak informasi seputar keadilan atau ketidakadilan internal, terdapat kemungkinan ketidakpuasan terhadap gaji mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap putaran karyawan daripada ketersediaan pekerjaan dengan gaji yang lebih besar di perusahaan lain. Sebagian besar perusahaan akan tetap kompetitif di pasar tenaga kerja dengan menawarkan gaji yang setara dengan yang ditawarkan oleh perusahaan pesaing."

---

[36] Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004), h.379.

[37] Henry Simamora, *Manajemen Sumber daya Manusia* (Yogyakarta: STIE YKPN, 2004), h. 446.

Penjelasan pasal 94 UU No 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan disebutkan bahwa gaji atau upah terdiri dari dua komponen, yaitu:[38]

> "Upah pokok, adalah imbalan yang dibayarkan kepada pekerja menuruttingkatan atau jenis pekerjaan yang besarnya ditetapkan berdasarkan kesepakatan; 2)Tunjangan tetap, adalah suatu pembayaran-pembayaran yang dilakukansecara teratur berkaitan dengan pekerjaan yang diberikan untuk pekerja dan keluarganya serta dibayarkan dalam satuan waktu yang sama dengan pembayaran upah pokok, seperti tunjangan istri, tunjangan anak, tunjangan makan, tunjangan transpor dan pemberian tunjangan tersebut tidak dikaitkan dengan kehadiran dan diterima secara tetap oleh pekerja."

Berbicara mengenai gaji, ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kebijakan gaji.

a. Faktor yang Mempengaruhi Kebijakan Gaji

Topik yang selalu menjadi hangat dalam dunia usaha dewasa ini tidak lain adalah permasalahan menetapkan penggajian dan strategi peninjauan kenaikan gaji agar sesuai dengan kepuasan pekerja yang pada akhirnya memberikan dukungan pada produktivitas kerjanya. Secara umum dikenal dua cara dalam menyesuaikan gaji yaitu kenaikan yang bersifat umum (general salary) dan kenaikan perseorangan (individual increase).

Gaji yang bersifat umum ditetapkan oleh perusahaan atas dasar pemikiran perusahaan sendiri, musyawarah, kebiasaan maupun karena ketentuan pemerintah. Sedangkan kenaikan gaji perseorangan didasarkan atas prestasi kerja seseorang, promosi kerja dan masa

---

[38] Republik Indonesia, *Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan* (Jakarta: Risalah Gusti, 1999), h. 178.

kerja seseorang. Ada tujuh faktor yang mempengaruhi kebijakan gaji yaitu:[39]

1) Faktor Pemerintah

Peraturan pemerintah yang berhubungan dengan penentuan standar gaji minimal, pajak penghasilan, penetapan harga bahan baku, biaya transportasi/angkutan, inflasi maupun devaluasi sangat mempengaruhi perusahaan dalam menentukan kebijakan gaji karyawan.

2) Penawaran Bersama antara Perusahaan dan Karyawan

Kebijakan dalam menentukan gaji dapat dipengaruhi pula pada saat terjadinya tawar menawar mengenai besarnya gaji yang harus diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya. Hal ini terutama dilakukan oleh perusahaan dalam merekrut karyawan yang mempunyai keahlian dalam bidang tertentu yang sangat dibutuhkan diperusahaan.

3) Standard Biaya Hidup

Karyawan Kebijakan gaji perlu dipertimbangkan standar biaya hidup minimal karyawan. Hal ini karena kebutuhan dasar karyawan harus terpenuhi. Dengan terpanuhinya kebutuhan dasar karyawan dan keluarganya, maka karyawan akan merasa aman. Terpenuhinya kebutuhan dasar dan rasa aman karyawan akan memungkinkan karyawan dapat bekerja dengan penuh motivasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Banyak penelitian

[39] Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM,* (Bandung: Refika Aditama, 2005), h. 84

menunjukkan bahwa ada korelasi positif antara semangat kerja dan pencapaian tujuan perusahaan.

4) Ukuran Perbandingan Gaji

Kebijakan dalam menentukan gaji dipengaruhi pula oleh ukuran besar kecilnya perusahaan, tingkat pendidikan karyawan, masa kerja karyawan. Artinya, perbandingan tingkat gaji karyawan perlu memperhatikan tingkat pendidikan, masa kerja, dan ukuran perusahaan.

5) Permintaan dan Persediaan

Dalam menentukan kebijakan gaji karyawan perlu mempertimbangkan tingkat persediaan dan permintaan pasar. Artinya, kondisi pasar pada saat ini perlu dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan tingkat gaji karyawan.

6) Kemampuan Membayar

Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu didasarkan pada kemampuan perusahaan dalam membayar upah pegawai. Artinya, jangan sampai mementukan kebijakan kompensasi diluar batas kemampuan yang ada pada perusahaan.

7) Semangat Kerja

Dalam menentukan kebijakan pemberian gaji pegawai perlu didasarkan pada semangat kerja karyawan atau antusiame pegawai dalam bekerja. Artinya semakin tinggi semangat kerja pegawai maka hasil yang akan didapat semakain besar dan

sebalik semakin rendah semangat pegawai semakin rendah juga hasil yang akan didapatnya.

b. Tujuan dan Manfaat Gaji

Peranan gaji dapat ditinjau dari dua pihak, yaitu pemberi dan penerima gaji:[40]

1) Aspek pemberi kerja (majikan) adalah manajer

Gaji merupakan unsur pokok dalam menghitung biaya produksi dan komponen dalam menentukan harga pokok yang dapat menentukan kelangsungan hidup perusahaan. Apabila suatu perusahaan memberikan gaji terlalu tinggi maka, akan mengakibatkan harga pokok tinggi pula dan bila gaji yang diberikan terlalu rendah akan mengakibatkan perusahaan kesulitan mencari tenaga kerja.

2) Aspek penerima kerja

Gaji merupakan penghasilan yang diterima oleh seseorang dan digunakan untuk memenuhi kebutuhannya. Gaji bukanlah merupakan satu-satunya motivasi karyawan dalam berprestasi, tetapi gaji merupakan salah satu motivasi penting yang ikut mendorong karyawan untuk berprestasi, sehingga tinggi rendahnya gaji yang diberikan akan mempengaruhi kinerja dan kesetiaan karyawan.

Ada beberapa tujuan penggajian, berikut tujuan dilakukan penggajian:[41]

---

[40] Moekijat, *Manajemen Tenaga Kerja dan Hubungan Kerja,* (Jakarta: Pionir Jaya, 2002), h. 87

1) Ikatan kerja sama

Dengan pemberian gaji, terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha atau majikan wajib membayar gaji sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

2) Kepuasan kerja

Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

3) Pengadaan efektif

Jika program gaji ditetapkan cukup besar, maka pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan akan lebih mudah.

4) Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, maka manajer akan mudah memotivasi bawahannya.

5) Stabilitas karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turnover relatif kecil.

6) Disiplin

---

[41] Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2016), h. 18

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan akan semakin baik. Karyawan akan menyadari serta menaati peraturan - peraturan yang berlaku di dalam perusahaan.

7) Pengaruh serikat buruh

Dengan program kompensasi yang baik, maka pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

8) Pengaruh pemerintah

Jika program gaji sesuai dengan undang-undang yang berlaku (seperti batas gaji minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

4. Definisi Insentif

Insentif adalah pembayaran sekaligus yang diberikan karena memenuhi sasaran kinerja. Insentif merupakan pembayaran ekstra di luar gaji dasar yang bersifat hadiah atas prestasi yang dicapai. Insentif diberikan pada para pemimpin atau manajer setelah akhir tahun yang ditambahkan pada gaji pokok, sebagian perusahaan mengakumulasi jumlah insentif untuk kemudian dibayarkan setelah mendapatkan keuntungan. Insentif juga diberikan pada karyawan yang dapat mengahasilkan produksi melebihi standar. Pembayaran insentif bisa secara tunai atau ditunda.[42]

[42] I Komang Ardana, dkk., *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Grahala Ilmu, 2012), h. 174.

Insentif didasarkan pada pencapaian sasaran obyektif atau penilaian subyektif. Insentif tidak hanya membantu perusahaan mengendalikan biaya, namun juga mengangkat kepuasan kerja. Perusahaan yang memberikan kenaikan gaji kepada karyawan mebuat perusahaan permanen yang meningkatkan bayarannya sekarang, dimasa depan dan pada saat pensiun.

Hal tersebut lebih mahal daripada pembayaran insentif sekali waktu. Program insentif lebih mudah dipertahankan karena tidak memerlukan banyak dokumentasi dan fleksibel. insentif dapat diberikan kepada karyawan agar memberi kontribusi akan ide-ide baru dan mengembangkan keterampilan dan juga pengakuan atas kinerja seorang karyawan. Ketika hasil kinerja bagus maka insentif akan dinaikkan, tetapi ketika hasil kinerja tidak tercapai insentif diturunkan.[43]

Pemaparan tentang definisi gaji dan insentif seperti di atas maka penulis menyimpulkan perbedaan ciri antara gaji dan insentif dari berbagai segi, yang dirincikan sebagai berikut:

a. Dari segi kepastian pengadaannya oleh perusahaan

Gaji diberikan secara teratur dalam satu periode tertentu, umumnya secara bulanan. Sedangkan insentif pengadaannya tidak tetap, umumnya diberikan pada akhir tahun, namun bisa saja di tahun tertentu perusahaan tidak memberikan insentif tergantung kondisi atau kebijakan perusahaan saat itu.

---

[43] Robert L. Malthis, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Salemba Empat, 2006), h. 462.

b. Dari segi syarat pemberiannya

Gaji diberikan kepada karyawan semata-mata sebagai konsekuensi dari ikatan kerjanya dengan perusahaan dengan kata lain karyawan tetap akan menerima gaji secara periodik selama ia bekerja di perusahaan tersebut. Sedangkan insentif dikeluarkan oleh persahaan dengan syarat bahwa karyawan telah mencapai target-target yang ditentukan oleh perusahaan jika perusahaan dapat mencapai laba usaha tertentu, tergantung kebijakan perusahaan.

c. Dari segi fungsi

Fungsi dari gaji bagi perusahaan secara umum adalah sebagai kompensasi atas kerja karyawan yang merupakan konsekuensi dari ikatan kerja dengan karyawannya. Sedangkan insentif memiliki fungsi yang lebih strategis, selain sebagai sarana mempertahankan loyalitas karyawan yang berperestasi tinggi, juga dapat dijadikan sebagai perangsang dalam meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan.

d. Dari segi subyek karyawan penerimanya

Gaji lazimnya diberikan kepada seluruh karyawan yang bekerja dalam perusahaan. Sedangkan insentif umumnya hanya diterima oleh karyawan tertentu dalam perusahaan, misalnya para pimpinan eksekutif, komisaris, kepala divisi, atau para karyawan yang dianggap sebagai kunci keberhasilan operasional perusahaan. Namun ada pula perusahaan yang memberikan insentif kepada

seluruh perusahaan, di mana jumlah besaran insentif dan distribusinya tergantung dari kebijkan perusahaan tersebut.

Tujuan Perusahaan Memberi Insentif pada umumnya mencakup tiga hal, yaitu: a) Untuk meningkatkan prestasi atau target yang ingin di capai; b) Untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan serta membangun prilaku positif; c) Dapat menghasilkan pekerja (yang dapat dikendalikan) sebagai faktor sosial.[44]

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini mengacu pada penelitian terdahulu yang meneliti tentang pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai atau serupa. Meskipun ruang lingkup hampir sama, tetapi objek, subjek dan waktu dari masing-masing penelitian yang digunakan berbeda jadi tentu banyak hal yang membedakan sehingga penelitian-penelitian sebelumnya dapat dijadikan referensi yangmendukung dan melengkapi penelitian ini. Berikut beberapa penelitian terdahulu yang peneliti temukan:

1. Penelitian dari Ni'am, Suyadi, dan Ani

   Judul Pengaruh Upah terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan UD. Pakem Sari, Desa Sumberpakem, Kecamatan Sumberjambe, Kabupaten Jember). Metode penelitian yang digunakan ini yaitu kuantitatif dengan hasil penelitian yang menyebutkan bahwa upah

[44] Veithzal Rivai dan Ella Jauvani, Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, (Jakarta: Rajawali Pers, 2009), h. 767

memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan UD. Pakem Sari, Sumberjambe, Jember.[45]

Perbedaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan peneliti terletak pada jumlah variabel. Penelitian tersebut hanya terdiri dari variabel upah (X_1) dan motivasi kerja karyawan (Y), sedangkan penelitian yang akan dilakukan terdiri dari variabel gaji (X_1), insentif (X_2), dan motivasi kerja karyawan (Y). Subjek yang diambil juga berbeda, yaitu Karyawan UD. Pakem Sari, Desa Sumberpakem, Kecamatan Sumberjambe, Kabupaten Jember. Sedangkan penelitian ini mengambil subjek penelitian kayawan pada pengusaha petani tebu di Dusun Gogourung Kademangan Blitar.

2. Penelitian dari Maryani

Judul Pengaruh Gaji, Insentif, dan Fasilitas terhadap Motivasi Kerja Karyawan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa (a) Gaji mempunyai pengaruh yang positif namun tidak signifikan terhadap motivasi kerja karyawan; (2) Insentif mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan; (3) Fasilitas mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.[46]

Perbedaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan peneliti terletak pada jumlah variabel. Penelitian tersebut

---

[45] M. Dilif Lailun Ni'am, Bambang Suyadi, Hety Mustika Ani, *Pengaruh Upah Terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan UD. Pakem Sari, Desa Sumberpakem, Kecamatan Sumberjambe, Kabupaten Jember)*, (Jurnal Pendidikan Ekonomi, Vol. 12 No.2, 2008), h.198

[46] Maryadi, *Pengaruh Gaji, Bonus, dan Fasilitas terhadap Motivasi Kerja Karyawan*, (Jurnal IISP YAPIS BIAK, 2017), h. 10

terdiri dari variabel gaji (X_1), insentif (X_2), Fasilitas (X_3), dan motivasi kerja karyawan (Y), sedangkan penelitian yang akan dilakukan terdiri dari variabel gaji (X_1), insentif (X_2), dan motivasi kerja karyawan (Y). Subjek yang diambil juga berbeda, yaitu Karyawan pada PT Bank Sulselbar Jantor Pusat Makasar. Sedangkan penelitian ini mengambil subjek penelitian kayawan pada pengusaha petani tebu di Dusun Gogourung Kademangan Blitar.

3. Penelitian dari Sulkifli M

Judul Analisis Pengaruh Kompensasi Terhadap Peningkatan Produktifitas Kerja Karyawan pada PT. Asuransi Jiwa Bumi Putera 1912 Cabang Makassar. Metode penelitian yang digunakan yaitu metode penelitian kuantitatif dengan hasil menunjukkan bahwa kompensasi sangat berpengaruh signifikan terhadap produktifitas kerja karyawan pada PT. Asuransi Jiwa Bumi Putera 1912 Cabang Makassar.[47]

Perbedaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan peneliti terletak pada variabel. Penelitian tersebut terdiri dari variabel kompensasi (X_1) dan produktivitas kerja karyawan (Y), sedangkan penelitian yang akan dilakukan terdiri dari variabel gaji (X_1), insentif (X_2), dan motivasi kerja karyawan (Y). Subjek yang diambil juga berbeda, yaitu Karyawan pada PT. Asuransi Jiwa Bumi Putera 1912 Cabang Makassar. Sedangkan penelitian ini mengambil subjek penelitian kayawan pada pengusaha petani tebu di Dusun Gogourung Kademangan Blitar.

---

[47] Sulkifli M, *Analisis Pengaruh Kompensasi terhadap Peningkatan Produktifitas Kerja Karyawan pada PT. Asuransi Jiwa Bumi Putera 1912 Cabang Makassar*, *Jurnal Economicus,* Vol.1, No. 1 (2010),

4. Penelitian yang dilakukan oleh Susi Rahmawati

Judul Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Produktifitas Kerja Karyawan Bagian Produksi pada PT. Kemas Super Indonesia Malang. Hasilnya menunjukkan bahwa pengaruh kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap produktifitas kerja karyawan PT. Kemas Super Indonesia Malang.[48]

Perbedaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan peneliti terletak pada variabel. Penelitian tersebut terdiri dari variabel kompensasi finansial (X_1) dan produktivitas kerja karyawan (Y), sedangkan penelitian yang akan dilakukan terdiri dari variabel gaji (X_1), insentif (X_2), dan motivasi kerja karyawan (Y). Subjek yang diambil juga berbeda, yaitu Karyawan pada PT. Kemas Super Indonesia Malang. Sedangkan penelitian ini mengambil subjek penelitian kayawan pada pengusaha petani tebu di Dusun Gogourung Kademangan Blitar.

5. Penelitian dari Bilhamd, Handayani, dan Susilo

Judul Pengaruh Insentif Terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Pg. Kebon Agung Malang). Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel insentif materiil dan non materiil secara simultan berpengaruh signifikan terhadap motivasi. Secara parsial variabel insentif materiil, non materiil berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.[49]

---

[48] Susi Rahmawati, *Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Produktifitas Kerja Karyawan Bagian Produksi pada PT. Kemas Super Indonesia Malang*, Jurnal Administrasi Bisnis, Vol. 7, No. 2 (2012),

[49] Robby Bio Bilhamd, *Pengaruh Insentif Terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Pg. Kebon Agung Malan*g), (Jurnal Administrasi Bisnis, Vol. 32, No. 1, 2016), h. 44

Perbedaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan peneliti terletak pada jumlah variabel. Penelitian tersebut hanya terdiri dari variabel insentif (X_1) dan motivasi kerja karyawan (Y), sedangkan penelitian yang akan dilakukan terdiri dari variabel gaji (X_1), insentif (X_2), dan motivasi kerja karyawan (Y). Subjek yang diambil juga berbeda, yaitu Karyawan pada Pg. Kebon Agung Malang. Sedangkan penelitian ini mengambil subjek penelitian kayawan pada pengusaha petani tebu di Dusun Gogourung Kademangan Blitar.

6. Penelitian dari Pratama, Al Musadieq, dan Endang

Judul Pengaruh Insentif Terhadap Motivasi Kerja (Studi pada Karyawan Atria Hotel and Conference Malang). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa insentif materiil dan insentif non materiil memiliki pengaruh secara simultan terhadap motivasi kerja karyawan. Insentif materiil tidak berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Dan insentif non materiil berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.[50]

Perbedaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan peneliti terletak pada jumlah variabel. Penelitian tersebut hanya terdiri dari variabel insentif (X_1) dan motivasi kerja karyawan (Y), sedangkan penelitian yang akan dilakukan terdiri dari variabel gaji (X_1), insentif (X_2), dan motivasi kerja karyawan (Y). Subjek yang diambil juga berbeda, yaitu Karyawan Atria Hotel and Conference Malang.

[50] M. Rahmaditya Pratama, dkk, *Pengaruh Insentif Terhadap Motivasi Kerja (Studi pada Karyawan Atria Hotel and Conference Malang),* (Jurnal Administrasi Bisnis, Vol. 25, No. 2, 2015), h. 6

Sedangkan penelitian ini mengambil subjek penelitian kayawan pada pengusaha petani tebu di Dusun Gogourung Kademangan Blitar.

7. Penelitian dari Grahayudha, Al Musadieq, dan Mukzam

Judul Pengaruh Insentif Terhadap Motivasi Kerja (Studi pada Karyawan PT. AXA Financial Indonesia Sales Office Cabang Malang). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa insentif material berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pada PT. AXA. Insentif non material berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pada PT. AXA,. Dan diketahui adanya pengaruh yang signifikan dari Insentif Material dan Insentif Non Material Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT. AXA.[51]

Perbedaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan peneliti terletak pada jumlah variabel. Penelitian tersebut hanya terdiri dari variabel insentif (X_1) dan motivasi kerja karyawan (Y), sedangkan penelitian yang akan dilakukan terdiri dari variabel gaji (X_1), insentif (X_2), dan motivasi kerja karyawan (Y). Subjek yang diambil juga berbeda, yaitu Karyawan PT. AXA Financial Indonesia Sales Office Cabang Malang. Sedangkan penelitian ini mengambil subjek penelitian kayawan pada pengusaha petani tebu di Dusun Gogourung Kademangan Blitar.

8. Penelitian dari Rahmanda, Hamid, dan Utami

Judul Pengaruh Insentif Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Jamsostek (Persero) Cabang Malang). Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Insentif Materiil dan Insentif

[51] Graffito Riyant Grahayudha, dkk, *Pengaruh Insentif Terhadap Motivasi Kerja (Studi pada Karyawan PT. AXA Financial Indonesia Sales Office Cabang Malang),* (Jurnal Administrasi Bisnis, Vol. 8, No. 1, 2014), h. 6

Non Materiil memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung.[52]

Perbedaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan peneliti terletak pada jumlah variabel. Penelitian tersebut hanya terdiri dari variabel insentif (X_1) dan motivasi kerja karyawan (Y), sedangkan penelitian yang akan dilakukan terdiri dari variabel gaji (X_1), insentif (X_2), dan motivasi kerja karyawan (Y). Subjek yang diambil juga berbeda, yaitu Karyawan PT. Jamsostek (Persero) Cabang Malang. Sedangkan penelitian ini mengambil subjek penelitian kayawan pada pengusaha petani tebu di Dusun Gogourung Kademangan Blitar.

C. Kerangka Konseptual

Penelitian dengan judul Pengaruh Gaji dan Insentif terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada Pengusaha Petani Tebu di Dusun Gogourung Kademangan Blitar, didasarkan teori motivasi kerja karyawan yang dikemukakan oleh teori Mc Clelland yang menyebutkan, ada 6 (enam) karakteristik orang yang mempunyai motivasi tinggi, yaitu:[53] 1) Memiliki tingkat tanggungjawab pribadi yang tinggi; 2) Berani mengambil dan memikul resiko; 3) Memiliki tujuan realistik; 4) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuan; 5) Memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam semua kegiatan yang

---

[52] Faldian Putra Rahmanda, *Djamhur Hamid, dan Hamidah Nayati Utami, Pengaruh Insentif Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Jamsostek (Persero) Cabang Malang)*, (Jurnal Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, 2013), h. 8

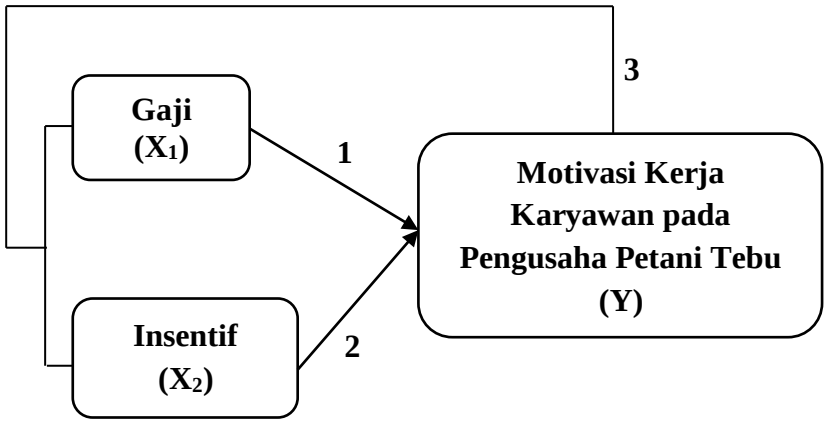
[53] Anwar Prabu Mangkunegara, *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktifitas*, h. 68.

dilakukan; dan 6) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Teori terkait gaji menggunakan teori yang dikemukakan oleh Mangkunegara yang menyebutkan bahwa, ada tujuh faktor yang mempengaruhi gaji, yaitu:[54] 1) Faktor Pemerintah; 2) Penawaran Bersama antara Perusahaan dan Karyawan; 3) Standard Biaya Hidup; 4) Ukuran Perbandingan Gaji; 5) Permintaan dan Persediaan; 6) Kemampuan Membayar; 7) Semangat Kerja.

Berdasarkan teori-teori di atas, kerangka konseptual yang dapat digambarkan secara praktis mengenai Pengaruh Gaji dan Insentif terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada Pengusaha Petani Tebu di Dusun Gogourung Kademangan Blitar sebagai berikut:

Gambar 2.2
Kerangka Konseptual



[54] Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM*, (Bandung: Refika Aditama, 2005), h. 84

Keterangan:

1. Pengaruh X_1 terhadap Y disebut dengan istilah regresi. Teori statistik yang pertama kali digunakan dalam statistik Galton pada tahun 1877.[55]
2. Pengaruh X_2 terhadap Y disebut dengan istilah regresi. Teori statistik yang pertama kali digunakan dalam statistik Galton pada tahun 1877.[56]
3. Pengaruh X_1 dan X_2 terhadap Y merupakan perkembangan selanjutnya dari regresi yang disebut dengan istilah regresi berganda (*multiple regression*).[57]

D. Hipotesis

Berdasarkan latar belakang penelitian, rumusan masalah, dan pemaparan landasan teori seperti di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini dapat disusun sebagai berikut:

H1: Gaji berpengaruh secara parsial terhadap motivasi kerja petani tebu di Desa Gogourug.

H2: Insentif berpengaruh secara parsial terhadap motivasi kerja petani tebu di Desa Gogourug.

H3: Gaji dan insentif berpengaruh secara simultan terhadap motivasi kerja petani tebu di Desa Gogourug.

---

[55] Eko Hertanto, *Teknik Analisi Regresi Linier Sederhana untuk Penelitian Kuantitatif*, (e-book), h. 3

[56] *Ibid.*, h. 3

[57] *Ibid.*, h. 3