

Individu, Pekerjaan Dan Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Produktivitas Kerja: Kajian Konsep

Oleh : *Remista Simbolon*

Abstrak

Human Resource Management is needed in managing competent employees, because, if not managed well, then the employee will be dreadful for the company, that the employee could be showing no productivity or not working optimally. If they do not maximize their work, the corporate objectives will not be achieved. The employee could move to other companies that give them a better job or pay more attention to them. Therefore each individual employee and their work and the human resource management that manage the employees are related and connected and complementary to each other.

Keywords: *Productivity, Quality, Service, Human Resource Management*

Pendahuluan

Perkembangan ekonomi didukung oleh inisiatif para individu dalam memajukan setiap organisasi dimana mereka bekerja. Manusia sebagai individu memegang peranan penting, tetapi Sistem dan praktik Sumber Daya Manusia mengalami perubahan dari waktu ke waktu, sebagai respon terhadap lingkungan yang berbeda, namun demikian individu dapat mempengaruhi efektivitas dan kemampuan bersaing organisasi. Jenis-jenis sistem dan praktik Sumber Daya Manusia tersebut berbeda satu sama lain pada berbagai organisasi.

Ada banyak hal yang membuat karyawan sebagai individu terlibat dan tertarik dalam melakukan pekerjaan. Untuk itu pemilik perusahaan atau manajemen sumberdaya manusia yang mengelola akan kemajuan perusahaan sebagai organisasi akan berusaha mencari tau tentang hal karyawan sebagai individu. Ketertarikan individu dalam pekerjaan akan membuat target perusahaan tercapai dengan semestinya, namun untuk itu Manajemen Sumberdaya Manusia harus bisa memotivasi karyawan tersebut, dan mengetahui tentang apa –apa saja yang dapat memotivasi karyawan tersebut, sehingga mereka dapat bekerja dan target organisasi dapat tercapai. Individu dengan Manajemen Sumber Daya Manusia dan motivasinya harus berhubungan satu sama lain, karena hal tersebut memiliki kaitan yang tidak dapat dipisahkan.

Semua individu merupakan komoditi berharga dan cadangan untuk manajer-manajer yang bergantung pada mereka untuk menyelesaikan pekerjaannya. Pada beberapa perusahaan, manusia dan ide-ide inovatif yang mereka hasilkan merupakan produk yang dihasilkan perusahaan. Ada juga yang tergantung pada rancangan pekerjaan, Manusia bisa menjadi satu kebutuhan namun mempunyai peranan yang lebih kecil dari usaha keseluruhan, karena pekerjaan terbanyak dihasilkan oleh mesin. Tetapi kalau di kaji ulang, mesin adalah buatan tangan manusia, dan mesin tidak bisa jalan tanpa tangan manusia. Maka dari itu, Manusia atau individu sebagai karyawan harus dapat di sejahterakan. Kalau tidak, karyawan bisa menjadi malapetaka dalam perusahaan, jika tidak bekerja dengan efektif, perusahaan akan merugi.

Kinerja Tenaga Kerja Individu

Kinerja merupakan pencapaian yang dihasilkan oleh karyawan. Sementara pencapaian itu adalah target yang diharapkan oleh pemberi kerja. Peningkatan produktivitas kerja hanya mungkin dilakukan oleh manusia, dan sebaliknya sumberdaya manusia pula yang dapat menjadi penyebab terjadinya pemborosan dan inefisiensi dalam berbagai bentuknya. Karena itu memberikan perhatian kepada individu tenaga kerja merupakan salah satu tuntutan dalam keseluruhan upaya meningkatkan produktivitas kerja.

Menurut Mathis dan Jackson (2002:78) yang diterjemahkan oleh Jimmi dan Bayu bahwa “Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk :

- a. Kuantitas
- b. Kualitas
- c. Jangka waktu
- d. Kehadiran ditempat kerja
- e. Sikap kooperatif.“

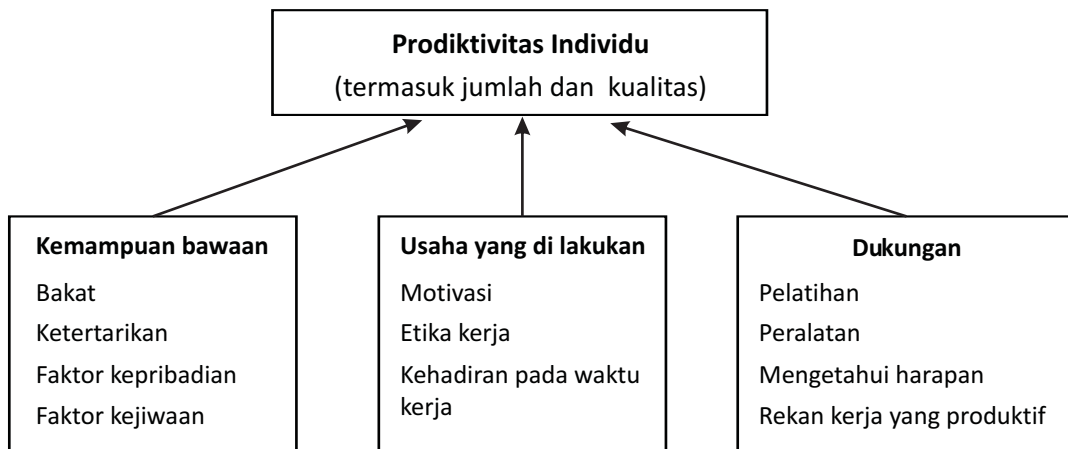
Menurut Mathis dan Jackson (2001:82) yang diterjemahkan oleh Jimmi dan Bayu, “Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dari individu tenaga kerja adalah: Motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, hubungan mereka dengan organisasi.” Manajemen sumber daya manusia dapat memikirkan hal-hal mana yang akan mereka lakukan untuk mendukung atau mencapai kinerja individu tenaga kerja tersebut. Mereka harus dapat menilai atau mengetahui keinginan konsumen, dan kenapa mereka bekerja. Apakah karyawan tersebut menginginkan gaji yang layak, apakah karyawan menginginkan pujian, pendidikan dan pelatihan, suasana atau lingkungan kerja yang baik dan damai, atau apapun yang mereka mau, manajer harus mengetahuinya dan mempelajarinya. Pemilik atau manajer perusahaan harus berusaha untuk memotivasi karyawan supaya tercapai kinerja kerja karyawan yang efektif demi kemajuan dan tercapainya tujuan organisasi tersebut.

Kalau karyawan sudah termotivasi, maka kuantitas yang ditargetkan akan tercapai karena mereka akan berusaha untuk bekerja tanpa lelah, maka target dari segi jumlah akan terpenuhi. Kualitas kerja dan kualitas produksipun akan terjamin, karena mereka akan sadar, bahwa kualitas akan mempengaruhi penjualan, dan penjualan akan mempengaruhi penghasilan perusahaan, dan penghasilan perusahaan akan mempengaruhi insentif karyawan.

Menurut Hasibuan (2003:179), “Karyawan adalah asset utama setiap perusahaan, yang selalu ikut aktif berperan dan paling menentukan tercapai tidaknya tujuan perusahaan, oleh karena itu keamanan dan keselamatannya perlu mendapat pemeliharaan sebaik-baiknya dari perusahaan”.

Ada banyak cara untuk memikirkan tentang jenis kinerja yang dibutuhkan para tenaga kerja untuk suatu organisasi agar dapat berhasil, dan yang menjadi elemen kuncinya adalah produktivitas, kualitas, dan pelayanan.

Menurut Mathis dan Jackson (2001:84) komponen dari produktivitas individu dapat di gambarkan sebagai berikut :



Dari gambar di atas dapat diuraikan bahwa kinerja seseorang tergantung pada tiga faktor (Mathis dan Jackson, 2001), yaitu :

1. Kemampuan untuk melakukan pekerjaannya. Hal ini berhubungan langsung pada Perekrutan dan seleksi, Kemampuan alami, yang melibatkan pemilihan orang dengan bakat dan minat yang tepat untuk pekerjaan yang diberikan.
2. Tingkat usaha yang dilakukan oleh karyawan atau individu tersebut. Usaha ini dilakukan oleh seseorang dengan dipengaruhi oleh Motivasi, insentif, dan rancangan pekerjaan.
3. Dukungan yang diberikan pada karyawan. Dukungan organisasi berupa, Pelatihan, peralatan yang disediakan, mengetahui tingkat harapan dan keadaan tim yang produktif.

Kinerja akan berkurang apabila salah satu dari faktor tersebut berkurang atau tidak ada. Untuk itu ketiga hal ini harus di pertahankan atau di perjuangkan.

Salah satu gejala yang paling menakutkan dari rusaknya kondisi dalam suatu organisasi adalah rendahnya kepuasan kerja. Situasi ini bersembunyi dibelakang pemogokan liar, pelambanan kerja, mangkir dan pergantian pegawai. Gejala ini mungkin juga merupakan bagian dari keluhan , rendahnya prestasi, rendahnya kualitas produk, penerimaan yang dilakukan pegawai, masalah disiplin, dan berbagi kesulitan lainnya. Kalau hal ini terjadi maka perusahaan akan mengalami kerugian yang tidak terkira jumlahnya.

Menurut Davis dan Newstorm (1996:105), kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Apabila karyawan bergabung dalam suatu organisasi, ia membawa serta seperangkat keinginan, kebutuhan, hasrat dan pengalaman masa lalu yang menyatu membentuk harapan kerja. Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan.

SDM sebaiknya direncanakan dengan benar, karena menurut Nawawi (2003:70) manfaat perencanaan SDM adalah :

1. Meningkatkan efektifitas dan efisiensi pendayagunaan SDM
2. Menyelaraskan aktivitas SDM berdasarkan potensinya masing – masing
3. Meningkatkan kecermatan dan penghematan pembiayaan dan tenaga dalam melaksanakan rekrutmen dan seleksi
4. Mendorong usaha menciptakan dan menyempurnakan sistem informasi SDM, agar selalu akurat dan siap pakai
5. Meningkatkan koordinasi antar manajer unit kerja.

Menurut Simamora (1987: 64) perencanaan sumberdaya manusia yang efektif mencakup :

1. Perencanaan kepegawaian
2. Perencanaan Program

Selanjutnya Simamora (1987:173) menyatakan bahwa perencanaan kepegawaian mencakup :

1. Peramalan kebutuhan pegawai di masa mendatang dari berbagai kategori pekerjaan
2. Meramalkan suplai karyawan saat ini dan dimasa depan dari berbagai kategori pekerjaan
3. Membandingkan permintaan sumberdaya manusia dengan suplai yang ada.

Produktivitas

Semakin produktif organisasi semakin baik keuntungan kompetitifnya, karena biaya yang dikeluarkan untuk memproduksi per unitnya akan menjadi rendah. Jika biaya rendah, maka kita dapat bersaing dalam harga untuk mendapatkan keuntungan yang maksimal. Produktifitas yang lebih baik, bukan selalu berarti lebih banyak dihasilkan , tetapi boleh saja dengan hasil yang sama, orang yang mengerjakannya lebih sedikit, atau bahkan uang ataupun waktu lebih sedikit dipergunakan. Untuk itu pengukuran produktivitas tenaga kerja adalah total biaya sumberdaya per unit out put.

Menurut Mathis dan Jackson (2001:82) yang diterjemahkan oleh Jimmi dan Bayu, “Produktivitas adalah ukuran dari kualitas dan kuantitas dari pekerjaan yang telah dikerjakan, dengan memperimbangkan biaya sumberdaya yang digunakan untuk mengejakan pekerjaan tersebut”. Untuk mengukur nilai tambah oleh suatu organisasi atau dalam ekonomi, Boleh juga dengan cara membandingkan input dengan output.

Adapun langkah peningkatan produktivitas Menurut Mathis dan Jackson (2001:84) yang diterjemahkan oleh Jimmi dan Bayu, adalah :

1. Sumber luar/*outsourc*e, dengan mengadakan kontak dengan orang lain untuk melakukan aktivitas yang sebelumnya dikerjakan oleh para tenaga kerja dari organisasi tersebut.

2. Membuat para tenaga kerja lebih efisien dengan peralatan modal
3. Penggantian peralatan kerja dengan mesin
4. Menolong tenaga kerja bekerja lebih baik
5. Merancang kembali pekerjaan

Kualitas

Faktor-faktor penentu keberhasilan upaya peningkatan produktivitas menurut Siagian (2002:10) adalah :

1. Perbaikan secara terus menerus.
2. Peningkatan mutu hasil pekerjaan
3. Pemberdayaan sumberdaya manusia
4. Falsafah organisasi.

Perbaikan secara terus menerus sudah merupakan etos kerja yang penting sebagai bagian dari falsafah manajemen mutakhir. Untuk itu seluruh komponen organisasi harus melakukan perbaikan secara terus menerus, baik secara internal maupun secara eksternal. Dan kalau kita lihat satu satunya yang konstan didunia adalah perubahan. Perubahan yang perlu ditanggapi Siagian (2002:10) adalah:

1. Perubahan strategi organisasi
2. Perubahan kebijaksanaan tentang produk
3. Perubahan dalam pemanfaatan teknologi
4. Perubahan dalam praktek – praktek SDM, sebagai akibat diterbitkannya peraturanmperundang – undangan baru oleh pemerintah.

Peningkatan mutu hasil pekerjaan dilakukan oleh semua orang dan segala komponen organisasi. Mutu tidak hanya berkaitan dengan produk yang dihasilkan dan dipasarkan, baik berupa barang maupun jasa, akan tetapi menyangkut segala jenis kegiatan dimana organisasi terlibat. Jika ada organisasi yang mendapat penghargaan dalam bentuk ISO 9000, penghargaan itu diberikan karena dinilai berhasil meningkatkan mutu semua jenis pekerjaan dan proses manajerial dalam organisasi yang bersangkutan.

Menurut Siagian (2002:13), memberdayakan sumberdaya manusia mengandung berbagai kiat antara lain :

1. Mengakui harkat dan martabat manusia. Manusia adalah mahluk yang paling mulia di muka bumi ini, ia mempunyai hargadiri, daya nalar, memiliki kebebasan memilih, memiliki akal, memiliki perasaan, dan berbagai kebutuhan yang beraneka ragam
2. Manusia mempunyai hak – hak yang bersifat asasi dan tidak ada manusia lain, termasuk manajemen yang dibenarkan untuk melanggar hak – hak tersebut. contohnya adalah: Hak menyatakan pendapat, bertanggungjawab, hak untuk memperoleh pekerjaan yang layak

bagi kemanusiaan, hak memperoleh imbalan yang wajar, hak menentukan nasib sendiri, hak untuk memperoleh perlindungan dan rasa aman, baik secara fisik maupun psikologi.

3. Suatu kiat yang terbukti ampuh dalam pemberdayaan sumberdaya manusia dalam organisasi ialah penerapan gaya manajemen yang partisipatif melalui proses demokrasi dalam kehidupan berorganisasi. Artinya mengikutsertakan para anggota organisasi dalam proses pengambilan keputusan, terutama yang menyangkut nasibnya, kariernya, penghasilannya dan mutu kekerjaannya.
4. Perkayaan mutu kekerjaan. Kurangi ketergantungan sama orang lain, dalam pemenuhan berbagai jenis keperluan. Antara lain adalah ; Penyeliaan yang simpatik, Pekerjaan yang menantang, sistem imbalan yang efektif, kondisi fisik tempat bekerja yang menyenangkan, dan sistem umpan balik.

Manusia dapat melakukan segala hal dalam pelayanan untuk memajukan organisasi dari organisasi kecil, perusahaan, maupun pemerintahan. Dan perlu diketahui bahwa manusia memiliki beberapa predikat menurut Siagian (2002:95) antara lain adalah :

1. Manusia sebagai insan politik
2. Manusia sebagai mahluk ekonomi
3. Manusia sebagai mahluk sosial
4. Manusia sebagai jati diri yang khas

Politik adalah tentang siapa yang dapat apa, bilamana dan bagaimana Berpolitik berarti berupaya memuaskan kebutuhan tertentu dengan terlibat pada paa percaturan kekuatan atau pengaruh. Ketergantungan sebagai kunci penggunaan kekuasaan. Sebagai mahluk individu, kita bebas mau bergaul, bergantung, pada siapa. Manusia memiliki landasan kekuasaan menurut Siagian (2002:96) antara lain adalah :

1. Kepribadian. Dengan melihat dan mengenali kepribadian seseorang, timbul kekaguman karena yang bersangkutan di pandang berwibawa.
2. Kekuasaan karena jabatan yang dipangku
3. Pemilikan informasi tertentu
4. Kekuasaan memberikan imbalan
5. Kekuasaan memaksa

Sebagai mahluk ekonomi, mereka memiliki kebutuhan yang tidak terbatas sementara pemuas kebutuhan tersebut tidak terbatas, dan sering berubah-ubah. Manusia tidak akan pernah puas, mereka inginkan penghasilan yang banyak, mereka ingin maju, manusia ingin meraih keberhasilan mereka ingin kedudukan atau jabatan yang lebih baik, manusia ingin lebih, lebih, dan lebih lagi semasih mereka msih bisa.

Sebagai mahluk sosial yang tidak bisa hidup seorang diri. Mahluk yang paling lemah ini memerlukan kawan ketimbang musuh. Manusia hidup memberi dan menerima, untuk itu manusia selalu

berkelompok. Adapun jenis kelompok itu adalah kelompok formal dan informal. Dalam kelompok formal terbentuk berdasarkan penugasan dan penempatan pada satuan kerja tertentu, dan yang sering disebut kelompok komando. Sementara kelompok informal adalah dengan dasar pembentukannya kesamaan bakat, hobi yang sama, kesamaan minat, dengan istilah kelompok persahabatan. Mereka ini memperjuangkan yang dianggap penting oleh kelompok yang bersangkutan, yang tidak akan berhasil jika dilakukan sendirian. Menurut Mathis dan Jackson (2001: 96) Tim organisasi yang dibentuk dengan tujuan pada masalah – masalah spesifik dan dapat terus bekerjasama untuk meningkatkan proses kerja atau kualitas produk dan pelayanan.

Manusia memiliki latar belakang yang berbeda, sosial, falsafah hidup, proses pembentukan kepribadian, kemampuan dalam arti fisik dan intelektual, sistem nilai yang dianut, karakteristik kepribadian serta persepsi tentang makna hidup dan penghidupan, diketahui, dan bahkan diyakini bahwa setiap manusia merupakan individu dengan jati diri yang khas. Manusia memiliki perbedaan dalam segala hal, salah satu diantaranya adalah perbedaan pengetahuan atau wawasan yang dibutuhkan oleh badan usaha, namun perlu kita ketahui perbedaan itu adalah merupakan kekayaan yang dianut oleh perusahaan. Kalau pemilik perusahaan pintar memanfaatkan perbedaan tersebut, dalam perusahaan akan ada yang disebut dengan spesialisasi yang mungkin perusahaan lain tidak punya maka pencapaian akan mutlak didapat. Tetapi jika perbedaan itu tidak dapat dimanfaatkan atau dikelola maka dalam badan organisasi akan terjadi konflik. Konflik yang tidak sehat akan mengakibatkan kerugian, dimana karyawan yang dirasa tidak dihargai, atau tidak diperhatikan akan ugal – ugalan bekerja, namun akan keluar dari perusahaan tersebut. Karyawan yang berkualitas harus dikelola atau diperhatikan, jangan sampai dia berniat untuk keluar, atau mencari pekerjaan diperusahaan pesaing. Kualitas karyawan sangat dibutuhkan untuk membentuk kualitas pekerjaan.

Pelayanan

Individu sebagai karyawan akan melakukan pekerjaannya dengan baik dan seksama jika apa yang diharapkannya (seperti kondisi kerja yang aman dan bersih) terpenuhi dengan baik. Sebaliknya jika harapan individu tersebut tidak terpenuhi maka mereka tidak akan melakukannya dengan baik. Kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang positif dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang.

Karyawan sebagai individu akan memberikan semua perhatian, tenaga, pikiran dan bahkan dia akan rela untuk bekerja lembur jika dia merasa puas akan pekerjaannya, akan atasannya, atau bahkan pimpinan paling atas sekalipun. Kepuasan kerja mempunyai banyak dimensi yang dapat diamati secara umum yaitu: kepuasan dalam pekerjaan itu sendiri, gaji, pengakuan, hubungan antara supervisor dengan tenaga kerja, kesempatan untuk maju.

Jika para tenaga kerja memiliki kepuasan karena harapannya telah terpenuhi, maka mereka akan berkomitmen pada organisasi, mereka akan memberikan pelayanan yang terbaik dan lebih produktif, yang mendatangkan keuntungan yang maksimal bagi organisasi tempat dimana individu tersebut bekerja atau berkarya.

Komitmen organisasional adalah tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut. Mereka akan hadir tepat pada waktunya bahkan sebelum jam kantor mereka sudah ada, untuk mengerjakan pekerjaannya tanpa di komando.

Menurut Djaslim (2006:74) posisi pilihan konsumen terhadap produk dan jasa dibandingkan dengan produk dan jasa masing-masing dengan melihat :

1. Sikap
2. Motivasi
3. Kesukaan
4. Daya tarik.

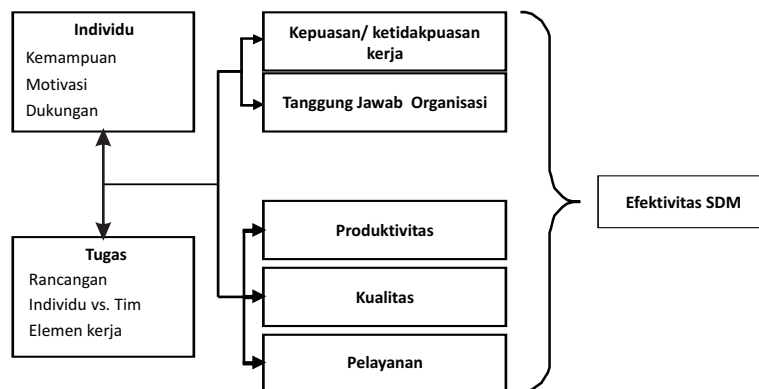
Karyawan adalah konsumen internal yang harus di perhatikan dan dipuaskan. Untung ruginya suatu organisasi atau perusahaan tergantung pada karyawan sebagai individu yang bekerja dan berusaha untuk mengembangkan usaha tersebut.

Motivasi Individual

Banyak cara untuk mempertahankan kinerja karyawan dalam perusahaan tersebut. Kinerja yang dicari oleh perusahaan dari seseorang tergantung dari kemampuan, motivasi dan dukungan yang diterima. Meskipun demikian sering kali motivasi terlupakan, karena bekerja dengan baik adalah keharusan dari karyawan karena mereka sudah digaji.

Menurut Siagian (2002:40), motivasi adalah daya dorong yang dimiliki baik secara instrinsik maupun ekstrinsik, yang membuatnya mau dan rela untuk bekerja sekuat tenaga eengan mengerahkan segala kemampuan yang ada demi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan berbagai sasarannya. Keberhasilan organisasi tersebut memungkinkan yang bersangkutan untuk mencapai tujuan pribadinya berupa harapan, keinginan, cita-cita dan berbagai jenis kebutuhannya.

Menurut Mathis dan Jackson (2001:89), bahwa motivasi merupakan hasrat di dalam seseorang yang menyebabkan seseorang tersebut melakukan tindakan. Motivasi merupakan penggerak yang mengarahkan paa tujuan dan itu jarang muncul dengan sia-sia. Model Kinerja Individual/organisasi dapat digambarkan sebagai berikut:



Manajemen Sumberdaya Manusia dan Produktivitas Kerja

Manajemen sumberdaya manusia yang efektif berkaitan langsung dengan keberhasilan upaya peningkatan produktivitas kerja, baik pada tingkat individual, pada tingkat kelompok kerja, dan pada tingkat organisasi. Apabila manajemen dalam suatu organisasi tidak mampu merumuskan kebijakan untuk mengelola SDM organisasi dan menjalankan praktek SDM yang seyogianya diterapkan, yang menyangkut kehidupan berkarya dalam organisasi yang mencerminkan pengakuan manajemen terhadap teramat pentingnya unsur manusia dalam organisasi, sulit mengharapkan terjadinya peningkatan produktivitas kerja.

Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun dari segi kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Kinerja individu akan tercapai jika didukung oleh atribut individu, upaya kerja, dan dukungan organisasi. Kinerja dapat diukur melalui 5 indikator (Kasih, 2012), yaitu : 1). Kualitas, 2). Kuantitas, 3). Pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki oleh karyawan, 4). Ketepatan waktu. Menurut Siagian (2002:128-132) ada tujuh postulat yang wajar untuk diketengahkan antara lain adalah:

1. Sumberdaya manusia merupakan daya yang paling strategik dimiliki, atau yang mungkin dimiliki oleh organisasi, ditambah dengan modal, mesin, metode kerja, materi, waktu, energi dan informasi.
2. Manusia adalah makhluk yang paling mulia di muka bumi ini. Status, kemampuan, mental dan intelektual, yang tidak dimiliki makhluk lain, manusia mempunyai harkat, martabat yang harus diakui dan dihargai.
3. Manusia bukanlah makhluk yang sederhana, melainkan sangat kompleks, untuk itu perlu dikenali dan diperhatikan.
4. Kebutuhan manusia multifaset. Antara lain kebutuhan materi, sosial, peningkatan harga diri, psikologis, mental, intelektual dan bahkan juga spiritual. Maka itu kebutuhan manusia tidak akan pernah terpenuhi.
5. Penggantian istilah Manajemen Kepegawaian menjadi Manajemen sumberdaya manusia, dimana manusia diperlakukan tidak sebagai objek tapi sebagai subjek dalam arti :
 - a. Pengakuan atas harkat dan martabatnya
 - b. Perlakuan yang manusiawi di tempat pekerjaan
 - c. Pemberdayaan hidup dalam alam demokrasi dalam organisasi
 - d. Memperoleh imbalan yang didasarkan pada prinsip keadilan, kewajaran, kesetaraan, dan kemampuan organisasi.
6. Apabila satuan kerja yang mengelola sumberdaya manusia dalam organisasi mampu memainkan perannya dengan baik, “botton line-nya adalah meningkatnya produktivitas kerja organisasi

7. Setiap manajer adalah manajemen sumberdaya manusia dengan alasan:
 - a. Menentukan persyaratan profesional dan tehnik karyawan.
 - b. Memberikan penugasan kepada karyawan
 - c. Membina para karyawan
 - d. Memutuskan kepantasan promosi, naik pangkat, atau naik gaji

Manajemen sumber daya manusia berperan sebagai kegiatan pelaksana pendukung, pemilik wewenang staf, perumus kebijaksanaan tentang sumber daya manusia dan sebagai pemroses saran para line manajer.

Kesimpulan

Individu sebagai karyawan harus dikelola dengan baik. Direncanakan, dimotivasi untuk mendapatkan kinerja yang baik atau maksimal, kalau sudah termotivasi maka tujuan perusahaan akan tercapai dan akan terjadi produktivitas yang tinggi karena karyawan loyal akan pekerjaannya. Hubungan yang baik antara manajer dengan karyawan perlu dibina dan diciptakan lingkungan pekerjaan yang baik, supaya karyawan tidak jenuh dalam bekerja.

Daftar Pustaka

- Davis, K., dan J. W. Newstrom. (1996). *Perilaku dalam organisasi*. (Agus Dharma, Terjemahan). Jakarta: Erlangga.
- Djaslim, S. (2006). *Manajemen pemasaran analisis perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian*. Bandung: Linda Karya.
- Hasibuan, H. M. S. P. (2003). *Manajemen Sumberdaya Manusia* (Edisi Revisi). Jakarta: Bumi Aksara.
- Kasih, S. (2012). Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Bank Rakyat Indonesia (BRI) Binjai. <http://www.slideshare.net/harysbg/pengaruh-kualitas-kehidupan-kerja-terhadap-kinerja-pegawai-pada-bank-rakyat-indonesia>.
- Mathis, R. L. dan J. H. Jackson. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- _____. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nawawi, H. H. (2003). *Perencanaan SDM Untuk Organisasi Profit Yang Kompetitif* (Edisi 1). Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Siagian, S. P. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian, S. (2002). *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.

Remista Hasibuan adalah Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Advent Indonesia

The Relationship Between Rewards and Motivation of Workers at Indonesia Publishing House

By: *Francis M. Hutabarat and Samuel Manueke*

Abstract

This study examines the relationship between rewards and employee's work motivation at Indonesia Publishing House. Employees here are taken as sample of the study. The study is descriptive and a quantitative methodology was used for the study and questionnaire was used as the method of measuring instrument. The four independent variables of reward included, payment, promotion, recognition, benefits and the dependent variable was employee work motivation. The data was analyzed using the techniques of rank correlation coefficient and regression analysis. All the findings were tested at 0.05 level of significance. The result concludes that there is a direct and positive relationship between rewards and the employee's work motivation.

Key words: *Rewards, Employee motivation, payment, promotion, recognition, benefits, Indonesia Publishing House*

Introduction of the Study

Today's business environment gives companies to be more competitive as they face challenges, and in facing those challenges acquiring the right workforce and retaining it is essential. Human asset is considered to be the most important asset of any organization today. Henry Ford sees that acquiring and keeping the best employee is the key to success (Robbins and Coulter, 2007). In order to get the desired effective and efficient result from human resource, motivating employee is deemed necessary. A heavy responsibility beheld on management shoulders to develop relationship between their set standards and job performance. On the other hand, the employees expect things such as fair pay, career development in promotion, recognition on their work, and benefits that goes along with the work itself. These expectations of both parties vary from one company to another, from one organization to another organization.

There are many factors that affect employee performance like working conditions, worker and employer relationship, training and development opportunities, job security, and company's overall policies and procedures for rewarding employees, etc. Among all those factors which affect employee performance, motivation that comes with rewards is of utmost importance. This study will examine the employee's motivation of workers with the rewards given to them. For the study, particularly employees of Indonesia Publishing House will be selected, and as a sample employees would be taken from it.

Statement of the Problem

In light of the background of the study above, the following research problems arise:

1. To what extent respondents are satisfied with the rewards in terms of payment, promotion, recognition, and benefits at Indonesia Publishing House?
2. To what extent respondents are motivated to do their work at Indonesia Publishing House?
3. Is there any relationship between rewards, in terms of payment, promotion, recognition and benefits and motivation at Indonesia Publishing House?

Hypotheses

In line with the above research questions, the following null hypotheses were formulated:

Ho: There is no significant relationship between rewards and employee motivation at Indonesia Publishing House.

Ha: There is significant relationship between rewards and employee motivation at Indonesia Publishing House.

Review of Related Literature

Managing people is one of the tasks laid for management. Human resource is one of the most important resources of gaining competitive advantage over competitors for a firm. Ford even sees the importance of hiring and keeping the best employees over the need to gain maximum profit (Robbins and Coulter, 2007). Nonetheless, work motivation is deemed necessary factor in work productivity. Rewards system that can effectively retain high performing employees thus needed in relation with their productivity (Carragher *et al.*, 2006).

Rewards

The method of providing rewards in relation to employee productivity has been studied for many years. Frederick W. Taylor, a prominent researcher, the father of scientific management in his book, *Principles of Scientific Management*, try define one best way for job to be done and he sees that management need to provide economic incentive to worker (as seen in Robbins and Coulter, 2007). Most of the organizations profited with their business strategy through a well balance reward and recognition programs. Moreover, employee motivation and productivity can be enhanced through effective recognition that can lead to performance (Deeprise, 1994). Ajila and Biola (2004) examine that rewards can seen an intrinsic and extrinsic. Tangible rewards that are extrinsic can be seen through payment, promotions, and benefit. Andrew and Kent (2004) conclude that commitment of employees is based on rewards and recognition. Khan, Farooq, and Ullah (2010) sees payment, promotion, recognition, and benefits as prominent indicators in their study on rewards and motivation.

Motivation

Motivation can refer to reasons behind a person behavior (Guay *et al.*, 2010, p. 712). There are many studies on motivation in relation with employees in an organization. Motivation is seen as a set of process that directed towards attaining some specific goal (Robbins and Coulter, 2007) Earlier study on motivation such as Maslow's, describe the five hierarchy of needs that can be seen in his pyramid of needs that consist of needs, such as physiological, safety, social, esteem and self-actualization (as seen in Robbins and Coulter, 2007). McGregor (1960) developed motivation theory called Theory X and Theory Y that described how management sees and motivate their workers (as seen in Robbins and Coulter,

2007). Yet, there are many other studies were developed on motivation such as reinforcement theory, equity theory, ERG theory, and McClelland's need for achievement theory than can be linked to employee's performance (Robbins and Coulter, 2007).

Existing literature on individuals' innovative performance reveals a wide collection of individual and organizational precursor factors. Among many individual precursors that influence employees' innovative performance are attitudes (Williams, 2004), cognitive styles (Scott and Bruce, 1994), personality and demographic characteristics such as age, education background, and prior research and development experience (Roberts, 1991; Rothwell, 1992). And in terms of reward system (Janssen, 2000; Mumford, 2000) are commonly cited as factors that affect individuals' innovative performance.

Efficient reward system can be a good motivator but an inefficient reward system can lead to demotivation of the employees. Reio and Callahon (2004) concludes that both intrinsic and extrinsic rewards motivates the employee resulted in higher productivity. Moreover, Broussard and Garrison (2004) analyzed that contemporary motivation research look upon the following questions: the first as in, Can I do this task?, the second, Do I want to do this task and why?, and last one, What do I have to do to succeed in this task? Thus, the study see work motivation in terms of employee's interest, variety of work, difficulty level, degree of work control, employees pride on their work, independency, how work pave their way to success, decision making process, how they value the work, and employee degree of authority.

Methodology of the Study

The study is descriptive and a quantitative methodology was used for the study. And questionnaire method was constructed and used as the measuring instrument. There were two main sections of questionnaire, included rewards and the work motivation questionnaire which comprises of items regarding four variables of rewards on payment, promotion, recognition, and benefits, also the second section items regarding employee work motivation. The Cronbach-Alpha reliability coefficients for the subsections of questionnaire are as follows: payment ($r = 0.785$), promotion ($r = 0.823$), recognition ($r = 0.828$), and benefits ($r = 0.727$).

In presenting and analyzing the results of the study, Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) version 16 was used. The study is descriptive. The descriptive statistics used in the present study are based on tables of means distribution for the responses of rewards and work motivation with respect to demographic profile of the respondents. The sign of a correlation coefficient shows the direction of the relationship between -1.00 and $+1.00$. For the purposes of this study, the Pearson Product-Moment Correlation Coefficient was used to determine: The relationship between rewards (payment, promotion, benefits, recognition) and employee work motivation at Indonesia Publishing House. Analysis of Variance (ANOVA) is a statistical technique used to analyze data from designs that whether there are significant differences in work motivation based on the demographic profile of the sample. When significant mean differences among the groups are indicated by the F statistic, there is no way of knowing

from the ANOVA results alone as to where they lie. The Scheffe post hoc test is necessary to find out which pairs of means differ. This procedure of multiple comparisons involves computing an F value for each combination of two means.

Result of the Study

Rewards

Table 1 show that the means for the factors for rewards. The following rewards such as, payment, promotion, recognition and benefits have mean ranged from a low of 3.06 to a high of 3.45.

**Table 1
Rewards**

Rewards	Mean	Sig.	Extent
X1 My salary is satisfactory in relation to what I do	3.36	0.00	Neither
X2 I earn the same as or more than other people in a similar job	3.10	0.00	Neither
X3 The basis of payment is reasonable	3.36	0.00	Neither
X4 Salary increases are decided on a fair manner	3.33	0.00	Neither
X1-X4 Payment	3.29	0.00	Neither
X5 I will be promoted within the next two years	3.21	0.00	Neither
X6 Everyone has an equal chance to be promoted	3.49	0.00	Neither
X7 Staff are promoted in a fair an honest way	3.33	0.00	Neither
X5-X7 Promotion	3.34	0.00	Neither
X8 I am praised regularly for my work	3.15	0.00	Neither
X9 I receive constructive criticism about my work	3.79	0.00	Satisfied
X10 I get credit for what I do	3.46	0.00	Neither
X11 I am told that I am making progress	3.38	0.00	Neither
X8-X11 Recognition	3.45	0.00	Neither
X12 My pension benefits are good	2.72	0.00	Neither
X13 My medical benefits are satisfactory	2.85	0.00	Neither
X14 I never have problem with my arrangements for leave (in case of emergencies, sickness, others)	3.62	0.00	Satisfied
X12-X14 Benefits	3.06	0.00	Neither
REWARDS	3.28	0.00	Neither

Results of the descriptive statistics in terms of arithmetic mean show that staff in the sample are relatively neither satisfied or dissatisfied, the mean values for all the variables are relatively neither satisfied nor dissatisfied. Above mean values of independent variables show that they are more satisfied by the promotion (M = 3.34) and recognition (M = 3.45) they received as the mean values show that they are more than the respond on benefits (M = 3.06) they received. Furthermore, in overall, the response on X12 on pension benefit and X13 on medical benefit receive the lowest mean value of M = 2.72 and M = 2.85, respectively. However, in overall, the response on variable X9 on constructive criticism at work and X14 on benefits arrangement for leave of certain case of emergencies, sickness and others, the respondent shows a certain degree level of satisfaction with M = 3.79 and M = 3.62, respectively, indicating that they

are satisfied with the way they are recognized and given constructive criticism and in the way they can arrange their leave in case of emergencies, sickness, and others as part of their benefits. The overall mean value for employee rewards is 3.28. In light of this, the finding shows that employees of Indonesia Publishing House level satisfaction on rewards is neither satisfied or dissatisfied. The result is significant at $\alpha=0.05$ as $p=0.00$.

Employee Motivation

Table 2 indicates Indonesia Publishing House employee work motivation. The mean value extend from the lowest mean of 3.28 to as high as 4.23 mean value. In overall, the mean value of each variable indicates that the employee agree that they are motivated to work at Indonesia Publishing House. The following are noted as the highest mean value given in the result table below, the first one is the motivation variable of Y9 on the value of their work shows with mean value of 4.23, the second is Y1, on the way workers interest on their work with mean value of 4.08, and third is Y6, the variable on being independent (M=4.00).

Table 2
Employee Motivation

Motivation	Mean	Sig.	Extent
Y1 I am interested in my work	4.08	0.00	Agree
Y2 My work consists of a variety of work	3.90	0.00	Agree
Y3 The amount of work is easy to handle	3.72	0.00	Agree
Y4 I control the amount of work I do myself	3.62	0.00	Agree
Y5 I am proud to say what kind of work I do	3.85	0.00	Agree
Y6 I am completely independent of others	4.00	0.00	Agree
Y7 My work is the way to future success	3.85	0.00	Agree
Y8 I have the opportunity to take part when decisions are made	2.85	0.00	Neither
Y9 I feel that my work is of value in my department	4.23	0.00	Agree
Y10 I have a certain degree of authority in my work	3.28	0.00	Neither
MOTIVATION	3.74	0.00	Agree

Nevertheless, bases on the result of table 2 above, there are two variables that shows the lower degree level of agreement. The following are noted as the lowest mean value, the first one is variable Y8, on the way employee participating in decision making, and the second one is variable Y10, on the degree of authority at work. The results indicate that employee motivation on both variable are not met. Nonetheless, the mean value for employee motivation is 3.74 which shows that employees of Indonesia Publishing House are motivated overall.

Correlation

The Pearson's Product Moment Correlation Coefficient was computed for the purpose of determining the relationship between rewards and employee motivation at Indonesia Publishing House. In order for the study to find out the relationship between the different variables of rewards (payment, promotion, recognition, benefits) with employee motivation, the relationship of independent variables with employee work Motivation were correlated and presented in Table 3.

**Table 3
Correlation**

	R	R Square	Sig.	T
Payment	0.097	0.009	0.558	0.591
Promotion	0.323	0.104	0.045	2.078
Recognition	0.327	0.107	0.042	2.108
Benefit	0.128	0.160	0.437	0.786
Rewards	0.372	0.139	0.020	2.441

Based on table 3, the study indicates that the correlation between rewards and different variables of rewards and motivation resulted in promotion ($r = 0.323$), recognition ($r = 0.327$), and the rewards ($r = 0.372$) to have positive relationship with employee motivation at $r > 0.3$. Furthermore, the degree of how independent variable affecting dependent variable can be seen at R Square value. The following percentage shows how each variable affect motivation, payment (0.009 or 0.9%), promotion (0.104 or 10.4%), recognition (0.107 or 10.7%), and benefit (0.128 or 12.8%). In overall, rewards affecting employee motivation by 13.9% (R Square = 0.139).

Moreover, the table above shows the significant level of results of different variables of rewards. The value given in table 3 indicates that promotion ($p = 0.045$), recognition ($p = 0.042$) and the overall rewards are significant at $\alpha = 0.05$, $p = 0.020$. The t-value also shows the significant level of the data result by comparing the t-table and t-count given in the table at $\alpha = 0.05$ or 1.943 and significant when t-count > t-table. The following t-count of different variables indicate their significant degree, promotion (2.078), significant, recognition (2.108), significant, and the overall value of t-count on rewards is 2.441 and shows that it is significant as it is higher than t-table at $\alpha = 0.05$ or 1.943.

The results reported in Table 3 shows that different variable of results, namely, promotion and recognition are related with employee work motivation at Indonesia Publishing House. The overall result shows that rewards is related with employee work motivation, however, the positive relationship shows low level of relationship between rewards and employee work motivation ($r = 0.372$, $p < 0.05$).

Hypothesis

To test this hypothesis, Pearson Product Correlation Moment was used and the results are as shown in table 4.

Table 4
Testing of Hypothesis

	Mean	Standard Deviation	N	r-cal	r-critical	df	Sig. (2-tailed)
Rewards	3.2	.53868	39	.372	.316	37	.020
Motivation	3.7	.61031					

N (No. of respondent), r-cal (r-calculate), df (Degree of freedom) sig. = probability value

Table 4 presents a result that shows that rewards had a mean of 3.2 with a standard deviation of .53868, while work motivation had a mean of 3.74 with a standard deviation of .61031. The r-calculated was .372 and r-critical was 0.316. The probability value was less than the alpha value ($p < 0.05$). The implication of this result is that there is direct and positive relationship significant relationship between rewards and work motivation in Indonesia Publishing House at 0.05 level of significance. The H_0 was therefore, rejected and H_a , accepted.

ANOVA Analysis

Analysis of variance was applied to know whether there are differences in work motivation of employees based on the biographical characteristics of the sample. The analysis of variance F-test is used to test the hypothesis that several group means are equal. However, the F test or ANOVA is not able to tell us which means are different from which other means. The Scheffe's post hoc test of multiple comparison procedure is applied to find which pairs of means differ.

Table 5
ANOVA Analysis

Demographic Profile	Mean	F	Sig.
Gender			
Male	3.5364	1.9666	0.17
Female	3.8267		
Marital Status			
Single	3.8500	0.543	0.467
Married	3.5893		
Dependents			
1 to 2	3.3938	1.143	0.296
3 to 5	3.6889		
Education			
SD	4.1000	3.898	0.019
SMP	3.8600		
SMU	3.8941		
S1	3.1778		

Lanjutan Tabel 5

Demographic Profile	Mean	F	Sig.
Experiences			
< 1 yr	2.9667	1.033	0.406
1 to 5 yrs	3.5833		
6 to 10 yrs	3.7000		
11 to 15 yrs	3.6333		
> 15 yrs	3.7286		
Residence			
Owned	3.7857	5.151	0.006
Rent	3.7929		
Borrow	3.0000		
Others	3.1000		

Table 4 shows the difference of mean value response on various demographic profiles. The analysis on genders shows there is no significant mean difference on the answers of male (M = 3.53) and female (M = 3.83) in the work motivation levels of employees based on their gender. The analysis by marital status indicate that there is no significant difference on the mean response of single (M = 3.85) and married (M = 3.58) respondent in their work motivation based on their marital status.

ANOVA results indicated that there are significant differences among groups on .01 level (F = 3.898, $p < .01$) on the basis of education. As ANOVA do not tell us which group is significantly different from other groups, to know which group is significantly different Scheffe test was applied and result is reported in the following table 5. Respondent in the education group S1 reported the lowest levels of work motivation (M = 3.2) than employees in the other education group. Employees of education level at elementary school or SD (M = 4.10) reported as having the highest work motivation, followed by senior high school or SMU (M = 3.89) and junior high school or SMP (M = 3.86).

ANOVA results indicated that there are significant differences among groups on .01 level (F = 5.151, $p < .01$) on the basis of residence. As ANOVA do not tell us which group is significantly different from other groups, to know which group is significantly different Scheffe test was applied and result is reported in the following table 6. Employees that owned (M = 3.78) a house and rent (M = 3.79) a house reported as having the highest work motivation while employees that borrow (M = 3.00) and other status (M = 3.10) shows lower work motivation.

There is no significant mean difference in the work motivation experienced based on the term of service. Scheffe's method provide strong evidence of no significant difference in the mean level of between the respondent as seen in table 6. A significant mean difference was found in the work motivation levels of employees based on their marital status. As can be seen in above table that married employees reported low level of motivation followed by single employees.

Table 6
Scheffe Post Hoc Test: Significant Mean differences in
work motivation based on experience

Multiple Comparisons

Dependent Variable: Motivation

	(I)	(J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Scheffe	<1	1-5	-.61667	.42759	.722	-2.0192	.7859
		6-10	-.73333	.40314	.518	-2.0556	.5890
		11-15	-.66667	.49374	.767	-2.2862	.9528
		>15	-.76190	.38472	.433	-2.0238	.5000
	1-5	<1	.61667	.42759	.722	-.7859	2.0192
		6-10	-.11667	.31871	.998	-1.1620	.9287
		11-15	-.05000	.42759	1.000	-1.4525	1.3525
		>15	-.14524	.29507	.993	-1.1131	.8226
	6-10	<1	.73333	.40314	.518	-.5890	2.0556
		1-5	.11667	.31871	.998	-.9287	1.1620
		11-15	.06667	.40314	1.000	-1.2556	1.3890
		>15	-.02857	.25836	1.000	-.8760	.8189
	11-15	<1	.66667	.49374	.767	-.9528	2.2862
		1-5	.05000	.42759	1.000	-1.3525	1.4525
		6-10	-.06667	.40314	1.000	-1.3890	1.2556
		>15	-.09524	.38472	1.000	-1.3571	1.1667
>15	<1	.76190	.38472	.433	-.5000	2.0238	
	1-5	.14524	.29507	.993	-.8226	1.1131	
	6-10	.02857	.25836	1.000	-.8189	.8760	
	11-15	.09524	.38472	1.000	-1.1667	1.3571	

Table 7
Scheffe Post Hoc Test: Significant Mean differences in
work motivation based on residence

Dependent Variable:Motivation

(I)	(J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
					Lower Bound	Upper Bound	
Scheffe	Owned	Rent	-.00714	.22463	1.000	-.6766	.6623
		Borrow	.78571	.30415	.108	-.1207	1.6921
		Others	.68571	.26997	.117	-.1188	1.4903
	Rent	Owned	.00714	.22463	1.000	-.6623	.6766
		Borrow	.79286	.27512	.061	-.0270	1.6127
		Others	.69286	.23678	.056	-.0128	1.3985
	Borrow	Owned	-.78571	.30415	.108	-1.6921	.1207
		Rent	-.79286	.27512	.061	-1.6127	.0270
		Others	-.10000	.31323	.991	-1.0335	.8335
Others	Owned	-.68571	.26997	.117	-1.4903	.1188	
	Rent	-.69286	.23678	.056	-1.3985	.0128	
	Borrow	.10000	.31323	.991	-.8335	1.0335	

There is no significant mean difference in the work motivation experienced based on the term residence status. Scheffe's method provide strong evidence of no significant difference in the mean level of between the respondent as seen in table 7. The Scheffe's Test indicated the following results in terms of motivation levels of employees based on rewards received and the biographical variables of the sample:

1. Female employees reported they were more motivated by rewards.
2. Single employees are more motivated than married employees based on rewards they received.
3. Employees with dependents of 3 to 5 were motivated by rewards rather than those with dependents of 1 to 2 people.
4. Employees of education status from elementary or SD to high school or SMP and SMU, were motivated by rewards. On the other hand, S1 graduate employees were less motivated than the others.
5. Employees with service experience of above 1 year were reported motivated by rewards. Employees with experience below 1 year were less motivated.
6. Employees that owned and rent their residence were motivated by rewards.

Conclusions

Based on the findings of the study, the following conclusions of the study were made, and they were:

1. The findings on rewards indicate that the respondents see rewards as neither satisfied nor dissatisfied. However, the respondent shows agreement on their satisfaction on the way they received constructive criticism and also how they can have leave of absent on emergency and sickness reasons.
2. The findings on work motivation of employees at Indonesian Publishing House indicate the workers are motivated to work and to extensively use their ability to work well in the company. However, employees see that decision making participation and work authority are not part of things that motivated them in working in Indonesia Publishing House.
3. There is a direct and positive correlation between rewards and work motivation. This indicates that that reward is proportion to work motivation at Indonesia Publishing House.
4. The findings on ANOVA analysis shows that employees that are more motivated by rewards are female gender employees, employees with single status, those with dependents of 3 to 5, employees with education status of 12 level, and employees that owned or rent their residence.

Recommendation

In light of the above conclusion, the study recommend the institution to overview their rewards program in terms of payment, promotion, recognition and promotion, thus adjust their policy in terms of rewards in order to increase employee work motivation. Thus, the study sees the overall work motivation of employees as satisfactory and suggest the institution in using it for institution growth.

Reference

- Ajila, C and A. Abiola. (2004). Influence of Rewards on Workers Performance in an Organization. *Journal of Social Science*, 8(1), pp.7-12
- Andrew, D., and R. Kent. (2007). The impact of perceived leadership behaviors on satisfaction, commitment, and motivation: An expansion of the multi dimensional model of leadership. *International Journal of Coaching Science*, 1(1), pp.35-56.
- Broussard, S. C., and M. E. B. Garrison. (2004). The relationship between classroom motivation and academic achievement in elementary school-aged children. *Family and Consumer Sciences Research Journal*, 33(2), 106–120.
- Carragher, R, Gibson, A., and R. Buckley. (2006). Compensation in the Baltic and the USA. *Baltic Journal of Management*, Vol. 1, pp. 7-23.

- Deeprise, D. (1994). *How to recognize and reward employees*. New York: AMACOM.
- Guay, F., Chanal, J., Ratelle, C. F., Marsh, H. W., Larose, S., and M. Boivin. (2010). Intrinsic, identified, and controlled types of motivation for school subjects in young elementary school children. *British Journal of Educational Psychology*, 80(4), 711–735.
- Janssen, O. (2000). Job Demands, Perceptions of Effort- Reward Fairness and Innovative Work Behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.73, No.3, pp.287-302.
- Khan, K. U., Farooq, S. U., and M. I. Ullah. (May 2010). The Relationship between Rewards and Employee Motivation in Commercial Banks of Pakistan. *Research Journal of International Studies*, 14, pp. 38-52.
- Mumford, M. D. (2000). Managing Creative People: Strategies and Tactics for Innovation. *Human Resource Management Review*, Vol.10, No.3, pp. 313-351.
- Reio, G. T., and J. L. Callahan. (2004). Affect, Curiosity, and socialization-related Learning; a path analysis of antecedents to job performance. *Journal of Business and Psychology*, Vol.19, pp. 3-22.
- Roberts, E. B. (1991). *Entrepreneurs in High Technology: Lessons from MIT and Beyond*. New York: Oxford University Press.
- Robbins, S. P., and M. Coulter. (2007). *Management* (9th ed.). New York: Prentice Hall Inc.
- Rothwell, R. (1992). Successful Industrial Innovation: Critical Factors for the 1990s, *R&D Management*, Vol.22, No.3, pp.221-239.
- Scott, S. G. and R. A. Bruce. (1994). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *Academy of Management Journal*, Vol.37, No.3, pp.580-599.
- Williams, S. D. (2004). Personality, Attitude, and Leader Influences on Divergent Thinking and Creativity in Organizations. *European Journal of Innovation Management*, Vol.7, No.3, pp. 187-204.

Francis M. Hutabarat
adalah Dosen Ekonomi
Universitas Advent Indonesia

Semuel Manueke
adalah Business Manager
Indonesia Publishing House