

PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP MOTIVASI DAN KINERJA KARYAWAN INDUSTRI KAROSERI ARGASA MAGELANG, JAWA TENGAH

Kifni Yudianto¹⁾

¹⁾Sekolah Tinggi Teknologi Kedirgantaraan

Abstrak

Penelitian ini berjudul pengaruh kompensasi terhadap motivasi dan kinerja karyawan industri Karoseri Argasa Magelang, Jawa Tengah". Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk Mengetahui dan menganalisa sejauh mana pengaruh dari kompensasi (kompensasi finansial dan kompensasi non finansial) baik secara sendiri-sendiri (parsial) maupun secara bersama-sama (simultan) terhadap motivasi karyawan industri Karoseri Argasa, mengetahui dan menganalisa sejauh mana pengaruh dari motivasi terhadap kinerja karyawan industri Karoseri Argasa, mengetahui dan menganalisa sejauh mana pengaruh dari kompensasi (kompensasi finansial dan kompensasi non finansial) baik secara sendiri-sendiri (parsial) maupun secara bersama-sama (simultan) terhadap kinerja karyawan industri Karoseri Argasa, dan mengetahui dan menganalisa pengaruhnya yang lebih besar antara pengaruh langsung (kompensasi terhadap kinerja) dan pengaruh tidak langsung (kompensasi terhadap kinerja melalui motivasi). Metode analisa dalam penelitian ini menggunakan regresi linier model Jalur. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kompensasi finansial dan kompensasi non finansial mempunyai pengaruh secara simultan dan parsial terhadap motivasi karyawan Industri Karoseri Argasa Magelang, Jawa Tengah, variabel motivasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Industri Karoseri Argasa Magelang, Jawa Tengah, variabel kompensasi finansial dan kompensasi non finansial mempunyai pengaruh secara simultan dan parsial terhadap kinerja karyawan Industri Karoseri Argasa Magelang, Jawa Tengah, dan pengaruh langsung variabel kompensasi non finansial yang dominan dalam mempengaruhi kinerja karyawan perusahaan Industri Karoseri Argasa Magelang, Jawa Tengah.

Kata kunci : Kompensasi, Motivasi, dan Kinerja Karyawan

Pendahuluan

Salah satu cara untuk memotivasi anggota organisasi adalah dengan memberikan kompensasi, karena kompensasi merupakan sumber pendapatan dan penerimaan yang diperoleh karena pendidikan, ketrampilan dan juga menunjukkan kontribusi mereka dalam organisasi itu. Manusia semakin sadar bahwa dia bekerja memang untuk memenuhi kebutuhan yang bukan hanya berupa kompensasi finansial tapi juga yang berupa non finansial. Dengan terpuaskan kebutuhannya itu diharapkan produktivitas kerja akan meningkat dan begitu pula dengan kinerjanya. Dan tidak dapat dipungkiri bahwa kompensasi merupakan salah satu aspek terpenting dari hubungan kemanusiaan [1].

Kompensasi sebagai imbal balik terhadap pekerjaan yang dilakukan karyawan bukan sekedar gaji belaka karena juga terdapat fasilitas yang didapatkan seperti inventaris dalam bentuk apapun, serta bentuk-bentuk penghargaan yang lainnya jika dilihat lebih lanjut sebenarnya kompensasi merupakan suatu ganti rugi yang dapat dinilai dengan uang yang berlaku.

Kompensasi sendiri dibedakan menjadi dua yaitu yang sifatnya finansial dan non finansial. Kompensasi yang sifatnya finansial adalah kompensasi yang berkaitan dengan materi seperti gaji, tunjangan, asuransi. Sedang yang bersifat non finansial adalah yang berupa penghargaan yang sifatnya interpersonal seperti hubungan dengan atasan, rekan kerja, lingkungan kerja, status sosial,

mudah menjalin hubungan karena pekerjaan itu, dan juga rasa bangga atas pekerjaan yang dimiliki. Selain itu yang termasuk juga dalam kompensasi non finansial adalah penghargaan yang mendukung pertumbuhan individu (bersifat intrinsik) seperti tugas yang menarik, ada tantangan dalam pekerjaan, tanggung jawab dan juga otonomi yang didapat [1]

Penelitian ini membahas tentang kompensasi dan pengaruhnya, hal ini menarik untuk dilakukan penelitian dikarenakan :

1. Kompensasi merupakan pengeluaran cukup besar dalam organisasi
2. Alat motivasional yang utama baik yang berupa finansial ataupun non finansial
3. Karena sistem kompensasi harus selaras dan mendukung strategi organisasi
4. Kompensasi juga merupakan hal yang sangat penting bagi anggota organisasi dalam memenuhi kebutuhannya.

Seiring krisis ekonomi yang melanda Indonesia dimana berimbas pada perusahaan-perusahaan di Indonesia. Banyak perusahaan-perusahaan yang menutup usahanya karena adanya krisis ekonomi. Ada juga perusahaan yang mengurangi jumlah karyawannya, mengurangi produksinya bahkan sampai menutup perusahaannya. Hal ini juga dirasakan oleh industri - industri karoseri di Indonesia.

Industri Karoseri Argasa sebagai salah satu industri karoseri di Indonesia memberanikan diri membuka usahanya setelah krisis ekonomi terjadi yang sudah mulai pulih kembali, dan seiring perjalanan waktu semenjak Industri Karoseri Argasa mulai berdiri maka nampak usahanya mulai berkembang karena ditopang oleh pertumbuhan ekonomi yang sudah mulai membaik. Meskipun begitu produksi di Karoseri Argasa sampai sekarang produksinya masih dibawah target yang telah ditetapkan. Dari tidak terpenuhinya target produksi tersebut penulis mencoba untuk meneliti apakah ada pengaruh faktor kompensasi terhadap kinerja karyawan. Dalam hal ini jumlah produksi yang merupakan salah satu indikator utama dari kinerja karyawan yang tidak sesuai dengan target. Kompensasi merupakan alat motivator utama seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan karena itu pemenuhan kompensasi yang baik merupakan pendorong karyawan untuk bekerja optimal. Kesesuaian pemberian kompensasi akan berpengaruh terhadap kinerjanya yang akan berimbas pada produktifitas yang dihasilkannya. Oleh karena itu penelitian ini berjudul “Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Dan Kinerja Karyawan Industri Karoseri Argasa Magelang, Jawa Tengah”. Rumusan masalah pada penelitian ini antara lain: (1) Apakah ada pengaruh dari kompensasi (kompensasi finansial dan kompensasi non finansial) baik secara sendiri-sendiri (parsial) ataupun secara bersama-sama (simultan) terhadap motivasi karyawan industri Karoseri Argasa? (2) Apakah ada pengaruh dari motivasi terhadap kinerja karyawan industri Karoseri Argasa? (3) Apakah ada pengaruh dari kompensasi (kompensasi finansial dan kompensasi non finansial) baik secara sendiri-sendiri (parsial) maupun secara bersama-sama (simultan) terhadap kinerja karyawan industri Karoseri Argasa? (4) Manakah yang lebih besar pengaruhnya antara pengaruh langsung (kompensasi terhadap kinerja) dan pengaruh tidak langsung (kompensasi terhadap kinerja melalui motivasi)? (5) Apakah kompensasi finansial berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi? (6) Apakah kompensasi non finansial berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi?

Tinjauan Pustaka dan Pengembangan Hipotesis

Kajian Pustaka

Kajian pustaka berisikan penelitian-penelitian terdahulu yang dijadikan acuan penulis dalam melakukan penelitian. Penelitian terdahulu yang dijadikan acuan oleh penulis adalah dibawah ini:

1. Franz L. Gretschmann (1987)

Penelitian Gretschmann tentang sistem kompensasi pada perusahaan yang pada umumnya berupa gaji tetap dan gaji berdasarkan jabatannya, tunjangan dan bonus yang telah dibuat programnya oleh masing-masing perusahaan. Untuk mendefinisikan kinerja menggunakan produktifitas, efisiensi dan realibilitas [2].

Ada beberapa cara agar kinerja karyawan terjaga, dalam hal ini sebagai pelajaran agar karyawan mempunyai komitmen kepada perusahaan, cara tersebut yaitu: (a) tidak meningkatkan kompensasi dalam jangka waktu tertentu; (b) menahan pinjaman dan bonus; (c) menurunkan jabatan. Dalam hal ini dimaksudkan agar karyawan mengerti bahwa pembayaran kompensasi mereka tergantung pada keuntungan perusahaan.

2. D. R. Mulvey (1999)

Mulvey dalam Paul B. Briton, et.al. [3] melakukan penelitian terhadap 1100 tenaga kerja di Kanada. Penelitian ini berkaitan dengan persepsi para tenaga kerja tentang kompensasi. Dari penelitian tersebut dapat diambil bahwa sebagian besar dari mereka yaitu hampir 56% mementingkan finansial terutama gaji yang mereka terima sebagai bagian utama dari kompensasi. 30% dari mereka mengungkapkan bahwa jaminan karir juga tidak kalah pentingnya dari hanya sekedar uang.

Penelitian tersebut juga mengklasifikasikan bahwa pada dasarnya ada 5 bagian dari kompensasi yaitu: (a) finansial langsung yang berupa gaji; (b) afiliasi; (b) kesempatan berkarir; (c) finansial tidak langsung seperti tunjangan, asuransi dan sebagainya; (d) tugas pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan

3. Fareshti Nurdiana (1997)

Penelitian berjudul “pengaruh Kompensasi dan Iklim Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Pada Lembaga Pendidikan Perkebunan di Yogyakarta” karya Fareshti Nurdiana [4], menggunakan alat analisis linier berganda. Dari penelitian tersebut diperoleh hasil bahwa faktor kompensasi memberikan kontribusi terhadap produktivitas kerja sebesar 18,78%, sedangkan faktor iklim organisasi memberikan kontribusi terhadap produktivitas kerja sebesar 25,81%. Berdasar uji hipotesis untuk koefisien regresi secara keseluruhan terbukti bahwa kompensasi dan iklim organisasi secara bersama-sama dapat berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan.

Variabel dalam penelitian ini adalah kompensasi, iklim organisasi dan produktivitas kerja. Kompensasi disini dibedakan menjadi kompensasi langsung dan tidak langsung, kompensasi langsung berupa gaji atau upah yang diterima, sedangkan kompensasi tidak langsung berupa asuransi, pembayaran upah ketika tidak bekerja, program pelayanan karyawan, dan pembayaran yang dituntut hukum. Indikator dari iklim organisasi yaitu struktur organisasi perusahaan, lingkungan sosial organisasi, sedangkan indikator dari produktivitas kerja yaitu terlaksananya tugas yang dibebankan, pencapaian hasil kerja, pemanfaatan biaya dan waktu, dan cara pencapaian tujuan.

4. Purnomo Adi Anto (2000)

Penelitian yang dilakukan oleh Purnomo Adi Anto [5] yang berjudul “pengaruh Kompensasi Finansial dan Non Finansial Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi Pada CV Sahabat di Klaten” diberikan batasan terhadap kompensasi finansial yaitu upah insentif (bonus) dan gaji pokok. Sedangkan kompensasi non finansial diberikan batasan berupa lingkungan pekerjaan yang kondusif (lingkungan kerja yang nyaman) dan kompensasi yang berhubungan dengan pekerjaan

(pemberian tantangan pekerjaan). Dalam penelitian ini digunakan uji hipotesis untuk koefisien regresi secara keseluruhan, uji hipotesis untuk koefisien regresi secara mandiri (parsial), analisis regresi berganda untuk indikator kompensasi. Dari penelitian tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa terdapat pengaruh positif dan nyata antara kompensasi yang optimal dengan meningkatnya kinerja karyawan, dibuktikan dengan F hitung sebesar 79,639. Kompensasi finansial berpengaruh lebih dominan terhadap peningkatan kinerja karyawan, dilihat dari nilai r^2 kompensasi finansial sebesar 35,59% yang lebih besar dari nilai r^2 kompensasi non finansial sebesar 35,24%. Dari aspek kompensasi finansial insentif yang diterapkan lebih dominan dalam mempengaruhi kinerja karyawan dibanding dengan upah dan gaji pokok. (13,39% > 11,85%). Dari aspek kompensasi non finansial, kondisi lingkungan kerja yang kondusif lebih dominan dalam mempengaruhi kinerja karyawan jika dibanding dengan pemberian tantangan pekerjaan (14,29% > 11,85%).

Dalam penelitian ini variabelnya adalah kompensasi finansial, non finansial dan kinerja. Indikator dari kompensasi finansial yaitu upah atau gaji pokok, dan upah insentif. Untuk kompensasi non finansial indikatornya adalah konsep lingkungan kerja, dan pemberian tantangan pekerjaan. Indikator dari kinerja yaitu kualitas, kuantitas, supervisi dan tingkat kehadiran.

Landasan Teori

Landasan teori merupakan acuan penulis dalam penelitian dari literatur-literatur yang ada yang berkaitan dengan variabel-variabel penelitian.

Pengertian Kompensasi

Kompensasi adalah semua bentuk penghargaan baik yang bersifat finansial dan non finansial yang diperoleh anggota organisasi sebagai bagian dari hubungan kepegawaian. Kompensasi yang berupa finansial dapat bersifat langsung, dan tidak langsung [1]. Kompensasi bisa juga diartikan sebagai semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang, langsung atau tidak langsung yang diterima anggota organisasi sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan [6]. Menurut Gary Dessler [7] kompensasi karyawan adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari dipekerjakannya karyawan itu.

Jahrie dan Hariyoto [8] kompensasi adalah semua balas jasa (*reward*) yang diterima seorang karyawan atau pekerja dari perusahaannya sebagai akibat dari jasa atau tenaga yang telah diberikannya kepada perusahaan tersebut.

Masih menurut Jahrie dan Hariyoto [8] kompensasi dapat diberikan dalam bentuk:

- 1) Pemberian uang baik secara langsung seperti gaji, upah, tunjangan dan insentif maupun tidak langsung seperti, jaminan sosial, dan jaminan kesehatan.
- 2) Pemberian material atau benda
- 3) Pemberian fasilitas
- 4) Pemberian kesempatan berkarir

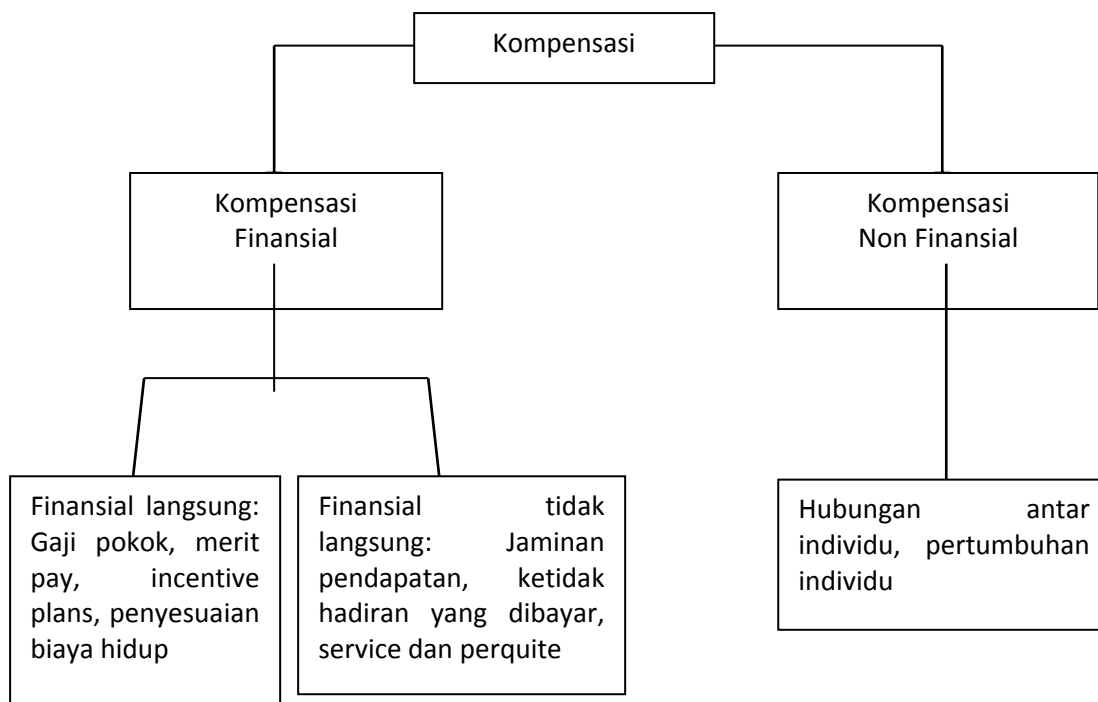
Wayne F Cascio [9] prinsip-prinsip yang harus diperhatikan dalam memberikan kompensasi supaya kompensasi berjalan efektif:

- 1) Kewajaran, dengan memperhatikan perbandingan antara jumlah gaji tertinggi dengan gaji terendah, biaya hidup dan sebagainya.

- 2) Prinsip keadilan, harus terdapat unsur keadilan baik dalam kaitannya dengan waktu kerja maupun prestasi kerja. Secara internal para pegawai yang melaksanakan tugas sejenis harus mendapat imbalan yang sama pula.
- 3) Prinsip Keamanan, dengan memperhatikan hal-hal yang tidak berkaitan langsung dengan pekerjaan / jabatan. Misal sakit, PHK, kecelakaan dalam pekerjaan dan sebagainya.
- 4) Prinsip kejelasan, dalam arti mudah dihitung atau mudah dimengerti karyawan.
- 5) Prinsip pengendalian biaya dalam arti harus dapat dikendalikan unsur-unsur pemborosan.
- 6) Prinsip keseimbangan, yaitu harus memperhatikan keseimbangan antara kompensasi yang diberikan karena keterkaitannya dengan pekerjaan.
- 7) Prinsip perangsang, dalam arti harus mampu merangsang pekerja untuk memberikan sumbangan yang maksimal pada perusahaan.
- 8) Prinsip kesepakatan, dalam arti kompensasi tersebut hendaknya merupakan hasil kesepakatan atau perundingan antara pihak pekerja dan pihak manajemen.

Kompensasi

Kompensasi ekonomi adalah segala bentuk balas jasa yang diterima anggota organisasi yang diberikan oleh perusahaan atau organisasi atas kerja atau kontribusinya mereka pada organisasi dalam bentuk ekonomi atau yang bersifat ekonomi. Kompensasi ekonomi ini juga dapat dibedakan menjadi dua yaitu kompensasi ekonomi yang sifatnya langsung dan yang sifatnya tidak langsung. Di bawah ini merupakan gambar 1 Yang berisi kompensasi yang terdiri dari dua yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non finansial.



Gambar 1 Bagian Kompensasi [1]

Kompensasi ekonomi atau finansial yang bersifat langsung maksudnya adalah bahwa kompensasi yang diberikan organisasi berupa finansial yang langsung diterima dan dapat dinikmati oleh

karyawan atau anggota organisasi. Yang termasuk dalam bentuk kompensasi finansial langsung ini adalah [1]:

1) Gaji Pokok

Diukur dengan sistem evaluasi pekerjaan. Gaji pokok menunjukkan hubungan pertukaran dasar dari kontrak, dan menggambarkan input yang anggota organisasi miliki (pendidikan, ketrampilan, dan lain-lain) yang diberikan oleh perusahaan atau organisasi pada setiap bulannya. Gaji pokok ini diberikan oleh perusahaan atau organisasi pada setiap bulannya. Gaji pokok ini diberikan tetap jumlahnya setiap bulannya tidak peduli apakah karyawan pada periode bulan tersebut tidak produktif, bekerja dengan kinerja yang rendah ataupun absen.

2) *Merit Pay*

Merit pay adalah kompensasi dalam bentuk finansial yang diberikan atas prestasi kerja karyawan atau anggota organisasi, jadi merit pay ini diberikan setelah anggota organisasi berprestasi atau produktif kinerjanya, jika tidak produktif atau berprestasi maka perusahaan atau organisasi tidak akan memberikannya. Bisa dibidang *merit pay* adalah wujud penghargaan organisasi atas kinerja anggota organisasinya.

3) *Incentive Plans*

Yaitu kompensasi dalam bentuk finansial yang diberikan perusahaan atau organisasi pada karyawannya atau anggota organisasi sebelum mereka mencapai produktifitas yang diharapkan organisasi, jadi dalam hal ini perusahaan atau organisasi memberikan kompensasinya dulu atau dipuaskan dulu finansial karyawannya atau anggota organisasinya dan diharapkan setelah diberi incentive mereka merasa terpuaskan sehingga produktivitas kerja anggota organisasi meningkat.

4) Penyesuaian biaya hidup

Salah satu bentuk kompensasi perusahaan atau organisasi memberikan bantuan finansial kepada karyawannya atau anggota organisasinya, pemberian finansial tersebut merupakan wujud perhatian organisasi terhadap kesejahteraan anggotanya dikarenakan adanya inflasi atau kenaikan harga barang-barang semisal pada saat lebaran, natal ataupun tahun baru. Kompensasi finansial tersebut diberikan untuk mengganti atau menyeimbangkan daya beli sehingga kesejahteraan mereka tetap terjaga dan anggota organisasi bisa konsentrasi dalam bekerja tidak memikirkan hal-hal lain yang menyangkut kesejahteraan keluarganya dan dengan terciptanya itu maka akan bermanfaat besar pula bagi organisasi. Akan tetapi pemberian kompensasi ini kemungkinan hanya bisa diberikan oleh organisasi atau perusahaan yang mampu secara finansial.

Sedangkan kompensasi yang bersifat finansial tidak langsung adalah bentuk kompensasi finansial yang diberikan organisasi kepada anggotanya, tetapi tidak dapat langsung dinikmati tapi untuk dapat menikmatinya menunggu kelak pada saat yang tepat. Bentuk dari kompensasi finansial tidak langsung ini yaitu:

1) Program jaminan pendapatan

Kompensasi ini diberikan pada anggota organisasi agar tetap mendapatkan penghasilan walaupun mereka tidak dapat bekerja semisal karena mengalami gangguan kesehatan. Jadi kompensasi ini diberikan untuk stabilitas pendapatan, jadi kompensasi ini diberikan untuk stabilitas pendapatan, jadi anggota organisasi tidak perlu melakukan pengeluaran ekstra lagi, tidak perlu terbebani dengan pikiran-pikiran mengenai biaya. Bentuk dari program jaminan pendapatan salah satunya adalah asuransi, dan saat ini asuransi adalah kewajiban bagi organisasi pada anggota organisasinya yang telah diatur dalam undang-undang ketenagakerjaan.

2) Kelangsungan mendapat penghasilan ketika tidak bekerja

Karyawan atau anggota organisasi telah dijamin untuk tetap menerima penghasilan walaupun ketika mereka tidak bekerja, misal : ketika cuti, karena cuti adalah hak karyawan atau anggota yang diberikan oleh organisasi sehingga harus tetap diberikan apalagi hal macam ini telah diatur dalam undang-undang ketenagakerjaan.

3) *Service and perquisites*

Anggota organisasi dilayani organisasi, sehingga menimbulkan rasa memiliki pada organisasi tersebut. Salah satu bentuk pelayanannya adalah dengan memperbolehkan anggota keluarga untuk menikmati fasilitas yang ada.

Sedangkan kompensasi non finansial adalah suatu kompensasi yang diberikan organisasi pada anggotanya dalam bentuk selain finansial. Yang termasuk dalam kompensasi non finansial adalah :

1) Penghargaan yang bersifat interpersonal

Organisasi harus dapat menciptakan kondisi kerja yang nyaman, sehat bagi semua anggotanya yang berasal dari berbagai posisi sehingga dapat tercipta hubungan kerja yang harmonis serta kekeluargaan diantara anggota pada organisasi tersebut. Dengan terciptanya hubungan yang baik maka akan tercipta suasana yang mendukung kelancaran dari pekerjaan itu sendiri dan tercipta rasa saling memiliki. Termasuk didalamnya adalah hubungan yang baik dengan rekan sekerja, hubungan yang baik dengan atasan, kemudahan dalam menjalin hubungan sosial karena pekerjaan tersebut dan juga status sosial yang timbul akibat dari pekerjaan itu.

2) Penghargaan yang mendukung pertumbuhan individu

Kompensasi lainnya yang dapat diberikan adalah pemberian kesempatan bagi anggota organisasi dan juga pemberian kemudahan serta fasilitas bagi individu untuk tumbuh dan berkembang di organisasi itu. Sehingga individu tersebut bisa mengembangkan dirinya menjadi lebih baik lagi dan pada akhirnya juga akan bermanfaat bagi organisasi. Yang termasuk didalamnya adalah : variasi pekerjaan, partisipasi dalam pengambilan keputusan, otonomi, control, tantangan, dll.

Kanungo dan Mendoca [1] menyatakan bahwa kepuasan dalam kompensasi non finansial berkaitan dengan desain pekerjaan. Desain pekerjaan diperhatikan agar tercapai tujuan organisasi yaitu produktifitas dan kepuasan anggota organisasi, sehingga dapat dikatakan bentuk kompensasi yang lebih bisa memotivasi seseorang dalam jangka lama adalah kompensasi non finansial. Karakteristik dalam desain pekerjaan meliputi : (1) Variasi dalam ketrampilan; (2) Identitas tugas mempengaruhi kepuasan kerja, dengan identitas jelas maka muncul kebanggaan diri, pekerjaan sehingga tanggung jawab terhadap pekerjaan meningkat; (3) *Task significant*, kontribusi pekerjaan terhadap tercapainya tujuan organisasi; (4) Otonomi dalam pengambilan keputusan; (5) *Feed back* atau umpan balik dari pekerjaan

Kompensasi mempunyai beberapa tujuan utama [10]

1) Menarik pelamar kerja yang potensial

Dalam hubungannya dengan upaya rekrutmen dan seleksi organisasi, program kompensasi total dapat membentuk dan memastikan bahwa pembayaran cukup untuk menarik orang yang tepat pada waktu yang tepat untuk pekerjaan yang tepat.

2) Mempertahankan anggota organisasi yang baik

Jika program kompensasi total dirasakan tidak adil secara internal dan kompetitif secara eksternal, karyawan atau anggota organisasi yang baik (yang ingin dipertahankan organisasi) mungkin akan keluar.

3) Meraih keunggulan kompetitif

Kompensasi total bisa menjadi biaya signifikan untuk menjalankan bisnis. Tergantung pada industri, biaya tenaga kerja berkisar dari 10% hingga 80% dari total biaya. Untuk meraih keunggulan kompetitif, suatu organisasi mungkin memilih menggunakan sistem komputer sebagai ganti tenaga kerja atau pindah ke daerah yang tenaga kerjanya lebih murah.

4) Mengokohkan dan menentukan struktur

Sistem kompensasi dapat menentukan struktur organisasi, hirarki statusnya, dan tingkat dimana orang-orang dalam posisi teknik dapat mempengaruhi orang-orang yang berada diposisi lini.

5) Melakukan pembayaran sesuai aturan hukum

Beberapa aturan hukum relevan dengan kompensasi total, organisasi harus sadar akan hal ini dan menghindari penyimpangan terhadap aturan ini dalam pembayarannya.

6) Meningkatkan produktifitas

Sementara imbalan non moneter mungkin bisa mempengaruhi motivasi dan kepuasan karyawan atau anggota organisasi, desain sistem pembayaran moneter telah terbukti berpengaruh terhadap kinerja dan produktifitas. Selain itu karena perbedaan-perbedaan dan preferensi individu suatu organisasi harus menentukan bauran yang tepat antara imbalan moneter dan non moneter.

Definisi Motivasi

Motivasi adalah suatu kumpulan kekuatan tenaga yang berasal baik dari dalam maupun luar individu yang memulai sikap dan menetapkan bentuk, arah, serta intensitasnya [11]. Motivasi juga dapat digambarkan sebagai sebuah hubungan antara harapan dengan tujuan [12]. Oleh karena itu, motivasi menggambarkan suatu kekuatan yang menggerakkan manusia untuk bersikap dengan cara tertentu.

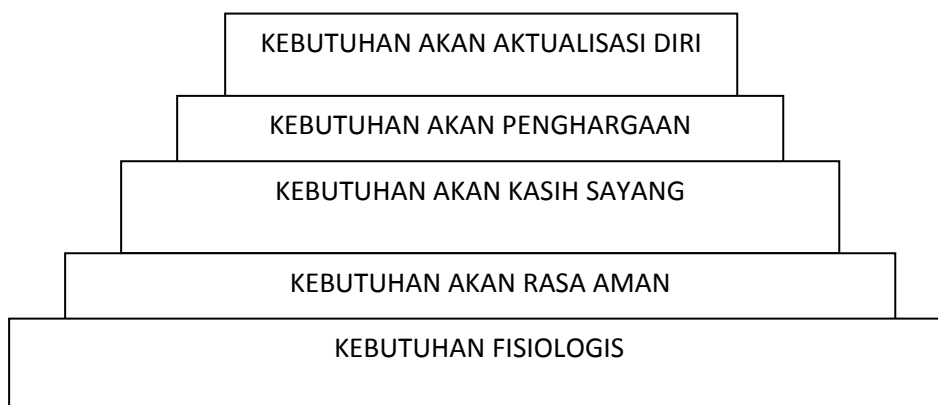
Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian, ketrampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawab dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya [13].

Orang yang mempunyai motivasi untuk berprestasi tinggi digolongkan ke dalam enam karakteristik [14], yaitu: (a) Memiliki tingkat tanggung jawab yang tinggi; (b) Berani mengambil dan memikul resiko; (c) Memiliki tujuan yang realistis; (d) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuannya; (e) Memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam semua kegiatan yang dilakukan; (f) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan

Terdapat 5 teori mengenai motivasi yaitu Teori Abraham Maslow, Teori Clayton Alderfer (ERG), Teori pencapaian motivasi McClelland (*McClelland's Learned Needs Theory*), Teori X dan Y, dan teori dua-faktor dari Herzberg (*Herzberg's Two-Factor Theory*).

Teori Abraham H. Maslow

Dalam hubungannya dengan motivasi kerja Maslow memperkenalkan hirarki kebutuhan dalam artikelnya *A theory of human motivation*. Maslow berpendapat bahwa orang memiliki kebutuhan yang mereka perjuangkan untuk dipenuhi dan kebutuhan kelompok mereka serta kebutuhan mereka terus-menerus berubah [11]. Dalam teorinya, Maslow mengemukakan lima bentuk kebutuhan yang disusun secara hirarki dengan kebutuhan fisiologis sebagai dasarnya dan perwujudan pribadi sebagai puncaknya. Hirarki kebutuhan dalam teori Maslow tersebut dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 2. Hirarki Kebutuhan Maslow [11]

Tingkatan kebutuhan di atas dapat dijelaskan sebagai berikut [11]:

a. Kebutuhan fisiologis

Kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan yang paling mendesak yang harus dipenuhi. Kebutuhan fisiologis ini menyangkut kebutuhan dasar manusia seperti makan, minum, tempat tinggal dan bebas dari rasa sakit.

b. Kebutuhan akan rasa aman

Apabila kebutuhan fisiologis sudah terpenuhi, maka selanjutnya akan muncul kebutuhan-kebutuhan lain, seperti rasa aman. Kebutuhan akan rasa aman ini menyangkut kebutuhan akan kebebasan dari ancaman, yakni ancaman dari kejadian atau lingkungan.

c. Kebutuhan akan kasih sayang

Jika kebutuhan akan rasa aman sudah terpenuhi, maka muncul kebutuhan akan kasih sayang dan kebutuhan mengasahi. Kebutuhan kasih sayang ini merupakan rasa memiliki. Kebutuhan kasih sayang ini merupakan rasa memiliki, sosial dan cinta. Seperti contohnya kebutuhan akan teman, afiliasi, interaksi dan cinta itu sendiri.

d. **Kebutuhan akan penghargaan**

Semua individu memiliki kebutuhan atau keinginan akan suatu dasar yang stabil dalam kaitannya dengan evaluasi atas diri mereka, atas bentuk-bentuk penghargaan diri dan kepercayaan diri serta penghargaan dari orang lain.

e. **Kebutuhan akan aktualisasi diri**

Kebutuhan ini mengacu pada kebutuhan akan pemenuhan diri atau dengan kata lain kecenderungan bagi seseorang untuk mengaktualisasikan potensi apa yang dimilikinya. Kebutuhan akan aktualisasi diri ini adalah kebutuhan untuk memenuhi diri sendiri dengan penggunaan kemampuan maksimum, ketrampilan dan potensi.

Teori Clayton Alderfer (ERG)

Clayton Alderfer mengembangkan teori eksistensi – hubungan – pertumbuhan, atau yang sering disebut sebagai Existence – Relatedness – Growth (ERG) theory, yang meninjau kembali teori Maslow untuk membuatnya konsisten dengan penelitian yang mempertimbangkan kebutuhan manusia [11]

Terdapat beberapa perbedaan antara teori ERG Alderfer dan teori kebutuhan hirarki Maslow. Dalam teorinya, Alderfer memperpendek kategori hirarki kebutuhan Maslow menjadi hanya tiga bentuk saja [11], antara lain:

- a. Kebutuhan untuk eksistensi (*existence needs*). Kebutuhan ini mencakup semua bentuk keinginan jasmaniah dan fisik.
- b. Kebutuhan untuk berhubungan (*relatedness needs*). Kebutuhan ini mencakup semua kebutuhan yang melibatkan hubungan dengan orang lain yang kita perhatikan. Hubungan juga membutuhkan kemarahan dan permusuhan seperti layaknya persahabatan. Jadi, merupakan kebalikan dari kepuasan dalam kebutuhan hubungan adalah emosional dibandingkan kebencian
- c. Kebutuhan untuk bertumbuh (*growth needs*). Kebutuhan ini mencakup kebutuhan yang melibatkan orang-orang yang membuat usaha kreatif terhadap diri mereka sendiri dan lingkungan.

Teori pencapaian motivasi McClelland (McClelland's Learned Needs Theory)

McClelland mengemukakan teori motivasi yang berhubungan erat dengan konsep belajar. Ia berpendapat bahwa banyak kebutuhan diperoleh dari kebudayaan. Tiga dari kebutuhan ini adalah kebutuhan akan prestasi (*need for affiliation*, disingkat n Aff) dan kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*, disingkat n Pow) [15].

Kebutuhan berafiliasi merupakan keinginan untuk membuat dan mempertahankan hubungan yang bersahabat dan hangat dengan orang lain. Sedangkan kebutuhan kekuasaan merupakan keinginan untuk mengatur orang lain, untuk mempengaruhi perilaku mereka, dan bertanggung jawab terhadap orang lain.

Teori X dan Teori Y

McGregor mengemukakan dua model yang menjelaskan motivasi karyawan yang bekerja yaitu teori X dan Y [11]. Teori X menganggap bahwa karyawan tidak suka bekerja dan cenderung untuk menghindari kerja, karyawan harus diawasi dengan ketat dan diancam agar mau bekerja dengan baik, prosedur dan disiplin yang keras diutamakan dalam bekerja, uang bukan satu-satunya faktor yang memotivasi kerja, karyawan tidak perlu diberikan kesempatan untuk mengembangkan diri.

Sementara, teori Y menganggap bahwa karyawan senang bekerja, sehingga pengawasan dan hukuman tidak diperlukan oleh karyawan, karyawan akan memiliki komitmen terhadap pekerjaan dan organisasi jika merasa memuaskan, manusia cenderung ingin belajar, kreatifitas dan imajinasi digunakan untuk memecahkan masalah.

Teori Dua-Faktor dari Herzberg (Herzberg's Two-Factor Theory)

Herzberg mengembangkan teori dua-faktor tentang motivasi. Dua faktor itu dinamakan faktor yang membuat orang merasa tidak puas dan faktor yang membuat orang merasa puas (*dissatisfiers-satisfiers*) atau faktor yang membuat orang merasa sehat dan faktor yang memotivasi orang (*hygiene-motivators*) atau faktor ekstrinsik dan intrinsik (*extrinsic-intrinsic*) [15].

Menurut Herzberg, faktor yang membuat orang merasa tidak puas atau disebut juga faktor-faktor kesehatan dari serangkaian kondisi ekstrinsik [15] antara lain gaji / upah, keamanan kerja, kondisi kerja, status, prosedur perusahaan, sistem pengawasan, mutu hubungan interpersonal diantara teman sejawat, dengan atasan, dan dengan bawahan. Sementara, faktor yang membuat orang merasa puas atau disebut juga faktor-faktor motivator dari serangkaian kondisi intrinsik [15], antara lain pengakuan, penghargaan atas prestasi, tanggung jawab, kemajuan, pengembangan diri, minat terhadap pekerjaan.

Pengertian Kinerja

Kinerja sering di istilahkan sebagai "*job performance*" merupakan teori psikologis tentang proses tingkah laku seseorang sehingga menghasilkan sesuatu yang menjadi tujuan dari perusahaan. Kinerja dapat didefinisikan juga sebagai tingkat pencapaian hasil atau "*degree of emplishment*" (Kebar, 1995 : 1). Kinerja menurut Suyadi (1999: 2) adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab. Masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Simamora (1995:500) kinerja adalah tingkat hasil kerja karyawan dalam mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan yang diberikan. Dengan kata lain kinerja hasil karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan.

Ada 3 faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu: (a) Faktor individual (kemampuan dan keahlian, latar belakang, demografi; (b) Faktor psikologis (persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran, motivasi; (b) Faktor organisasi (sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, *job design*)

Masih menurut simamora [16] maksud penetapan tujuan kinerja adalah menyusun sasaran yang berguna tidak hanya bagi evaluasi kerja pada akhir periode telah, tetapi juga untuk mengelola proses kerja selama periode tersebut. Ada tidak alasan mengapa penentuan sasaran mempengaruhi kinerja antara lain:

- a. Penentuan sasaran mempunyai dampak mengarahkan yaitu memfokuskan aktivitas ke arah tertentu dari pada yang lainnya.
- b. Sasaran yang telah diterima maka orang cenderung mengerahkan upaya secara proporsional terhadap kesulitan.
- c. Sasaran yang sukar akan membuahkan kekuatan dibandingkan sasaran yang ringan.

Kinerja karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja karyawan pada periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target sasaran atau kriteria yang telah ditentukan

terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Tentunya dalam penelitian tetap mempertimbangkan berbagai keadaan dan perkembangan yang mempengaruhi kinerja tersebut [17].

Kinerja (*performance*) menurut Suyadi Prawirosentono [18] adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya untuk mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Pada umumnya para ahli meninjau kinerja dari efisiensi dan semangat kerja, baik mengenai cara untuk mendorong manusia dalam mencapai kinerja yang tinggi, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja maupun menghilangkan pengaruh negatif dari kinerja.

Definisi kinerja

Kinerja (*performance*) mengacu pada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan [16]. Istilah kinerja dalam bahasa Inggris adalah "*performance*" yang berasal dari kata "*to perform*" dan "*entries*". Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika [18].

Kinerja juga dapat dikatakan sebagai fungsi dari motivasi dan kemampuan. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan [17]. Dengan kata lain, kinerja dapat dikatakan bahwa kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan.

Oleh karena itu, kinerja dapat digambarkan sebagai pencapaian karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan dengan baik dan dapat memenuhi standar yang diharapkan oleh perusahaan dalam penyelesaian tugas tersebut.

Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor. Namun, salah satu yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk meningkatkan motivasi karyawan untuk bekerja adalah dengan umpan balik dari perusahaan mengenai kinerja karyawan tersebut. Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan [16]. Penilaian kinerja menilai kontribusi karyawan terhadap organisasi selama kurun waktu tertentu. Dengan penilaian kinerja ini memungkinkan karyawan mengetahui seberapa baik mereka bekerja apabila dibandingkan dengan standar organisasi.

Penilaian Kinerja

Dalam penilaian kinerja karyawan tidak hanya menilai hasil fisik, tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan kerja, kerajinan, disiplin, hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan level pekerjaan yang di jabatannya [17]. Penilaian kinerja adalah membandingkan prestasi actual karyawan dengan prestasi kerja yang diharapkan darinya [18].

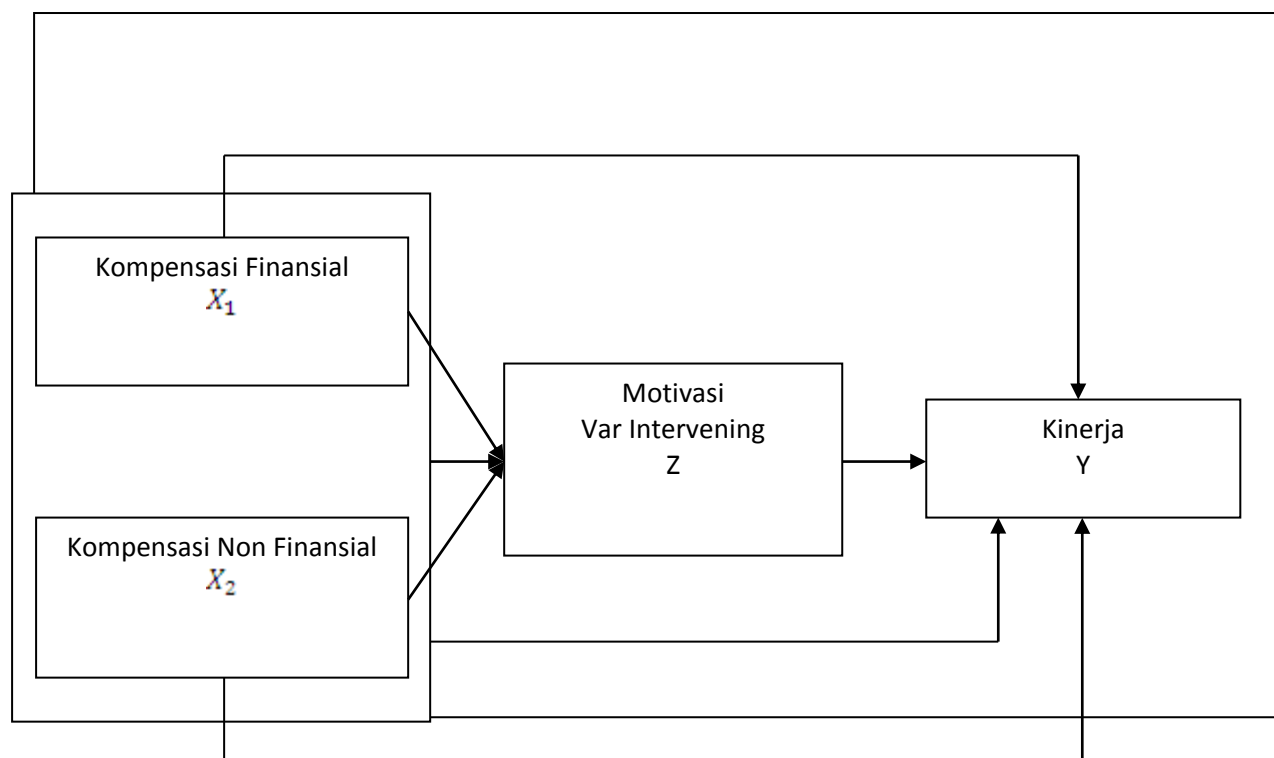
Menurut Dessler [19], ada 5 faktor dalam penilaian kinerja yang populer yaitu:

- 1) Kualitas pekerjaan, meliputi: akurasi, ketelitian, penampilan dan penerimaan keluaran
- 2) Kuantitas pekerjaan, meliputi: volume keluaran dan kontribusi.
- 3) Supervisi yang diperlukan, meliputi: membutuhkan saran, arahan atau perbaikan.
- 4) Kehadiran, meliputi: regularitas, dapat dipercayai/diandalkan dan tepat waktu.
- 5) Konservasi, meliputi: pencegahan pemborosan, kerusakan dan pemeliharaan peralatan.

Hasil dan Pembahasan

Kerangka Pemikiran

Berdasarkan literatur yang telah disampaikan di muka, maka untuk mengetahui pengaruh sistem kompensasi terhadap kinerja dalam penelitian ini penulis menggunakan kerangka pemikiran sebagai berikut:



Berdasarkan diagram kerangka pemikiran teoritis yang ditunjukkan dalam gambar 3 di atas dapat dijelaskan bahwa kompensasi finansial dan kompensasi non finansial dapat mempengaruhi motivasi karyawan dalam bekerja baik secara sendiri-sendiri (parsial) maupun secara bersama-sama (simultan). Yang nantinya dapat juga dikatakan bahwa kompensasi finansial dan kompensasi non finansial secara tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi. Tingkat kompensasi yang terlalu rendah atau terlalu tinggi dari kompensasi finansial dan kompensasi non finansial dapat membuat kinerja semakin buruk.

Hipotesis

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Ada pengaruh yang signifikan dari kompensasi (kompensasi finansial dan kompensasi non finansial) baik secara sendiri-sendiri (parsial) maupun secara bersama-sama (simultan) terhadap motivasi karyawan industri Karoseri Argasa.
2. Ada pengaruh yang signifikan dari motivasi terhadap kinerja karyawan industri Karoseri Argasa.
3. Ada pengaruh yang signifikan dari kompensasi (kompensasi finansial dan kompensasi non finansial) baik secara sendiri-sendiri (parsial) maupun secara bersama-sama (simultan) terhadap kinerja karyawan industri Karoseri Argasa.

4. Pengaruh langsung (kompensasi terhadap kinerja) memiliki pengaruh yang lebih besar dari pada pengaruh tidak langsung (kompensasi terhadap kinerja melalui motivasi).
5. Kompensasi finansial berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi.
6. Kompensasi non finansial berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi.

Kesimpulan

Kesimpulan yang diperoleh antara lain:

1. Variabel kompensasi finansial dan kompensasi non finansial mempunyai pengaruh secara simultan dan parsial terhadap motivasi karyawan Industri Karoseri Argasa Magelang, Jawa Tengah.
2. Variabel motivasi tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Industri Karoseri Argasa Magelang, Jawa Tengah.
3. Variabel kompensasi finansial dan kompensasi non finansial mempunyai pengaruh secara simultan dan parsial terhadap kinerja karyawan Industri Karoseri Argasa Magelang, Jawa Tengah.
4. Pengaruh langsung variabel kompensasi non finansial yang dominan dalam mempengaruhi kinerja karyawan perusahaan Industri Karoseri Argasa Magelang, Jawa Tengah.
5. Variabel kompensasi finansial mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan Industri Karoseri Argasa Magelang, Jawa Tengah.
6. Variabel kompensasi non finansial mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan Industri Karoseri Argasa Magelang, Jawa Tengah.

Daftar Pustaka

- [1] R. N. Kanungo & Manuel Mendoca, *Compensation : Effective Reward Management*. Canada: Mc.Gill University, Butterworths Ltd, 1992.
- [2] F.L. Gretschmann, "Linking reward to Performance," *Benefits and Compensation International London.*, Vol.16, Iss. 9, pg.18, 4 pgs, March. 1987.
- [3] B.P. Britton, S. Chadwick, & T. Walker, "Rewards of works", *Ivey Business Journal*, London, Vol 63, Iss. 4, pg. 46, 7 pgs, May/June. 1999.
- [4] F. Nurdiana, "Pengaruh Kompensasi dan Iklim Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Pada Lembaga Pendidikan Perkebunan Yogyakarta", Tidak dipublikasikan, Yogyakarta, 1997.
- [5] P.A. Anto, "Pengaruh Kompensasi Finansial dan Non Finansial Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi Pada CV. Sahabat di Klaten," Tidak dipublikasikan, Yogyakarta, FE UII, 2000.
- [6] S.P. Malayu, *Manajemen SDM ; Dasar dan Kunci Keberhasilan*, Cetakan IV. Jakarta: CV. Haji Masagung, 1994.
- [7] G. Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 7, Jilid 2, 1998.
- [8] F. Jahrie & Hariyoto, *Human Resource Management (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Jakarta: AIMI, 1999.
- [9] W. F. Cascio, *Applied Psychology In Personnel Management*, "Fourth Edition, Prentice Hall International, Inc, 1991.
- [10] R.S. Schuller & S.E. Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Menghadapi Abad Ke-21)* Jilid 2, Edisi 6. Jakarta: Erlangga, 1999.
- [11] A. Usmara, M.Si, Dra. *Motivasi Kerja : Proses, Teori, dan Praktik*. Cetakan pertama, Yogyakarta : Amara Books, 2006.
- [12] Z. Bukhari, *Manajemen dan Motivasi*. Edisi revisi cetakan ke lima. Jakarta : Balai Aksara, 1989.
- [13] S. Siagian, (2003), *Teori Motivasi dan Aplikasinya*, Jakarta: Penerbit Rineka Cipta, 2003
- [14] A. P. Mangkunegara, *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung : PT Refika Aditama, 2005.
- [15] L. J. Gibson dkk (1984). *Organisasi dan Manajemen*. Edisi keempat. Jakarta : Erlangga, 1984.
- [16] H. Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi I, cet. Ke-I, Yogyakarta, 1995.
- [17] J. Soeprihanto, 1996. *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*. Yogyakarta: Badan Penerbitan Fakultas Ekonomi Universitas Gadjah Mada, 1996.
- [18] S. Prawirosentono, *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Edisi pertama. Yogyakarta : BPFE, 1999.
- [16] H. Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi III. Yogyakarta : STIE YKPN, 2004.
- [17] V. Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, Dari Teori ke Praktik*. Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2004.
- [18] G. Dessler, *Manajemen Personalita, Teknik dan Konsep Modern*, Edisi III diterjemahkan oleh Agus Darma. Jakarta: Erlangga, 1992.
- [19] G.Dessler, *Human Resource Management*. USA: Prentice Hall Inc. USA, 1997.