

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **1.1. Penelitian Terdahulu**

Dalam penyusunan yang dilakukan pada penelitian ini, peneliti juga mempelajari penelitian terdahulu yang sudah pernah dilakukan. Berikut ini akan diuraikan penelitian terdahulu ditambah persamaan dan perbedaan yang mendukung penelitian ini, di antaranya sebagai berikut:

##### 2.1.1 Hafiza, Shah, Jamsheed, Zaman (2011)

Penelitian ini dilakukan pada tahun 2011 dengan judul *Relationship between Rewards and Employee's Motivation in The Non-Profit Organizations of Pakistan*, dimana penelitian ini menggali mengenai pengaruh balas jasa intrinsik dan balas jasa ekstrinsik pada motivasi karyawan pada organisasi non-profit di Pakistan. Penelitian ini juga menggali faktor-faktor yang menentukan balas jasa intrinsik dan balas jasa ekstrinsik serta dampaknya pada motivasi kerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan cara membagikan kuesioner pada sejumlah sampel. Responden dari organisasi non-profit di Pakistan dengan jumlah responden sebanyak seratus dua puluh lima responden, namun hanya seratus tujuh responden yang valid. Penelitian ini berhasil menemukan hasil bahwa memang ada hubungan positif antara balas jasa intrinsik dengan motivasi kerja karyawan, dan juga ada hubungan positif antara balas jasa ekstrinsik dengan motivasi kerja karyawan.

Persamaan penelitian:

1. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah metode survei melalui kuesioner.
2. Menggunakan variable yang sama yaitu balas jasa intrinsik, balas jasa ekstrinsik, dan motivasi.

Perbedaan penelitian:

Sampel yang digunakan adalah dosen dan karyawan STIE Perbanas Surabaya, sedangkan pada penelitian ini menggunakan sampel karyawan pada organisasi non-profit di Pakistan

#### 2.1.2 Khan, Farooq, Ullah (2010)

Penelitian ini dilakukan pada tahun 2010 dengan judul *The Relationship between Rewards and Employee Motivation in Commercial Banks of Pakistan*, dimana penelitian ini menginvestigasi peran yang dimainkan oleh balas jasa dalam proses motivasi karyawan. Penelitian ini menggali faktor-faktor yang menentukan balas jasa dan dampaknya pada motivasi karyawan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan cara membagikan kuisisioner pada sejumlah sampel. Responden dari bank komersial di Pakistan dengan jumlah responden sebanyak dua ratus orang, namun hanya seratus enam puluh tujuh orang saja merupakan responden yang valid. Penelitian ini berhasil menemukan bahwa ada korelasi positif antara pemberian balas jasa dengan motivasi kerja karyawan secara langsung.

Persamaan penelitian :

1. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah metode survei melalui kuesioner.
2. Menggunakan variabel terikat yang sama yaitu motivasi.

Perbedaan penelitian :

Sampel yang digunakan adalah dosen dan karyawan STIE Perbanas Surabaya, sedangkan pada penelitian ini menggunakan sampel karyawan bank komersial di Pakistan.

Berikutnya peneliti menyajikan table persamaan dan perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu:

**Tabel 2.1**

**PERSAMAAN DAN PERBEDAAN PENELITIAN TERDAHULU DENGAN  
PENELITIAN SEKARANG**

Keterangan	Hafiza, Shah, Jamsheed, Zaman (2011)	Khan, Farooq, Ullah (2010)	Penelitian saat ini
Variabel bebas	Balas jasa intrinsik dan balas jasa ekstrinsik	Reward	Balas jasa intrinsik dan balas jasa ekstrinsik
Variabel terikat	Motivasi kerja	Motivasi	Motivasi kerja
Objek penelitian	Organisasi non-profit	Bank komersial	STIE Perbanas
Lokasi	Pakistan	Pakistan	Surabaya

Sumber: Hafizah et al (2011), Khan et al (2010)

## **1.2. Landasan Teori**

Teori yang digunakan untuk mendasari dan mendukung berjalannya penelitian ini antara lain:

### 2.2.1 Balas Jasa

#### 1. Pengertian Balas Jasa

Menurut Antonio De Pora (2011, 10) balas jasa diartikan sebagai pemberian balas jasa pada para karyawan, baik yang langsung berupa uang atau finansial maupun yang tidak langsung atau non finansial berupa tunjangan-tunjangan.

Dalam kamus *Oxford Advanced Learner's Dictionary* (1995, 1008) pengertian balas jasa adalah sesuatu yang diberikan atau diterima sebagai imbalan untuk melakukan sesuatu yang baik, atau kerja keras.

Secara prinsip balas jasa dan sanksi adalah sebuah sistem yang bersifat kompetitif dan obyektif dimana karyawan yang tidak mampu beradaptasi dengan pola atau sistem kerja yang ditetapkan manajemen akan ketinggalan atau kemungkinan terburuk dia akan keluar dari perusahaan.

#### 2. Tujuan Pemberian Reward

Antonio de Pora dalam buku *Remunerasi-Kompensasi dan Benefit* (2011,20) mengatakan keuntungan atau manfaat dari program balas jasa dan *punishment* adalah terjadinya perubahan besar baik dalam bentuk perilaku maupun kinerja pekerja sehingga pada akhirnya memperoleh output berupa keuntungan secara finansial bertambah besar pula.

Dalam buku yang sama, Antonio de Pora juga mengatakan bahwa tujuan perusahaan memberikan kompensasi yang menarik dan kompetitif kepada karyawan antara lain:

- a. Untuk memperoleh tenaga kerja yang berkualitas.
- b. Agar tenaga kerja yang ada tidak tergiur untuk pindah ke perusahaan lain.
- c. Karyawan akan mendedikasikan tenaga dan pikirannya demi terwujudnya tujuan perusahaan.
- d. Efisiensi biaya.
- e. Loyalitas pekerja akan semakin meningkat.
- f. Memenuhi ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- g. Meningkatkan semangat kerja karyawan.
- h. Dapat mencapai kepuasan kerja karyawan.
- i. Terciptanya disiplin yang tinggi pada diri pekerja
- j. Secara organisatoris stabilitas sumber daya manusia dapat terwujud.

Amstrong dan Murlis dalam buku Reward Manajemen (2003,7) mengatakan tujuan dari reward adalah untuk:

1. Mendukung pencapaian strategi dan sasaran jangka pendek organisasi dengan memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja terampil, kompeten, dan berkomitmen sesuai dengan kebutuhan
  2. Membantu untuk mengkomunikasikan nilai-nilai dan harapan (sasaran) kinerja organisasi.
3. Jenis Balas jasa (menurut Hafiza, Shah, Jamsheed, Zaman,2011)
- Balas jasa dibedakan menjadi dua jenis, yaitu balas jasa instrinsik dan balas jasa ekstrinsik.

- a. Balas jasa ekstrinsik adalah penghargaan yang nyata dan merupakan penghargaan diluar pekerjaan atau tugas yang dilakukan karyawan. Balas jasa ekstrinsik bisa berupa seperti gaji atau upah, insentif, bonus, promosi dan keamanan kerja.
  - b. Balas jasa intrinsik berwujud psikologis, seperti penghargaan, penugasan baru, sikap positif dan peduli dari atasan, dan rotasi pekerjaan setelah mencapai tujuan.
4. Komponen Balas jasa Ekstrinsik (menurut Hafiza, Shah, Jamsheed, Zaman,2011)

a. Gaji

Gaji dasar yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jenjang jabatan tertentu yang telah ditetapkan. (Bangun, 2012 : 256)

Gaji merupakan salah satu bentuk kompensasi financial langsung. Pemberian gaji sifatnya tetap dan jumlahnya pasti sepanjang hubungan kerja berlangsung. Gaji merupakan balas jasa dalam bentuk uang yang diberikan pengusaha kepada karyawan atas tenaga, pikiran yang telah disumbangkan dalam rangka memajukan atau mewujudkan tujuan perusahaan. (de Pora, 2011 : 12) mengingat gaji merupakan alasan utama bagi seorang karyawan bekerja di sebuah perusahaan, maka perlu dipahami bahwa tujuan pemberian gaji pada karyawan seperti sebagai bentuk kerjasama yang bersifat mengikat untuk menyelesaikan tugas yang diberikan perusahaan pada pekerja, memenuhi kebutuhan dan kesejahteraan karyawan serta keluarga

karyawan, sebagai sarana untuk memotivasi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, mendorong loyalitas dan semangat dedikasi pada perusahaan.

b. Benefit

Benefit adalah setiap tambahan keuntungan yang ditawarkan pada karyawan, misalnya pemakaian kendaraan perusahaan, makan siang gratis, bunga pinjaman rendah atau tanpa bunga, jasa kesehatan, liburan. (Antonio de Pora, 2011 : 18) Hal-hal yang termasuk dalam kategori benefit adalah pelayanan dan ketersediaan fasilitas-fasilitas. Benefit merupakan kompensasi tidak langsung atau kompensasi tambahan, baik dalam bentuk uang atau non financial yang diberikan oleh perusahaan pada karyawan. Tujuan diberikannya benefit adalah untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan dan keluarganya.

c. Bonus

Bonus adalah imbalan yang diterima karyawan dari perusahaan atas pencapaian kinerja yang melampaui hasil atau waktu yang ditetapkan. Ketentuan pemberian bonus dapat diukur dengan jelas berdasarkan hasil yang melebihi target dalam satuan waktu yaitu harian, mingguan, bulanan, atau tahunan. Secara prinsip pemberian bonus berdasarkan kriteria seperti jabatan/posisi, masa kerja dan target hasil kerja. Penentuan criteria dianggap penting dan krusial, karena sebagai upaya untuk menghindari kecemburuan sesama pekerja. Karyawan dengan jabatan tinggi mempunyai tugas dan tanggung jawab yang lebih berat

dibanding karyawan dengan jabatan dibawahnya. (Antonio de Pora, 2011 : 22).

d. Promosi

Proses kegiatan pemindahan karyawan dari suatu jabatan ke jabatan yang lain yang lebih tinggi dari jabatan sebelumnya. Promosi berarti kenaikan jabatan, yakni menerima kekuasaan dan tanggung jawab yang lebih besar dari kekuasaan dan tanggung jawab sebelumnya dalam struktur organisasi sesuatu badan usaha.

5. Komponen Balas jasa Intrinsik (menurut Hafiza, Shah, Jamsheed, Zaman,2011)

a. Pemberian kekuasaan

Diartikan sebagai kewajiban yang diberikan kepada karyawan untuk mengatur dan mengurus sendiri bagian kantor dan kepentingan karyawan dalam bagian yang sama menurut aspirasi anggota untuk meningkatkan daya guna bagian tersebut dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Kekuasaan adalah kekuatan yang dimiliki pemimpin untuk memengaruhi para anggotanya untuk melaksanakan tugasnya dalam mencapai tujuan organisasi. (Bangun, 2012 : 340)

b. Penghargaan pengakuan

Pengakuan memberikan apa yang paling diinginkan karyawan, ungkapan apresiasi yang ramah biaya dan akan membuat karyawan sangat populer. Alasan diberikannya penghargaan pengakuan ini adalah menciptakan lingkungan kerja yang positif, memotivasi kinerja



tinggi, dan memperkuat perilaku yang dikehendaki (Jackson et al, 2011 : 185). Pengakuan dalam hal ini diartikan sebagai perlakuan atasan pada karyawan, bisa berupa sebuah penghargaan atau keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan.

c. Tantangan tugas

Diartikan sebagai pemberian tugas-tugas baru atau tugas tertentu hanya pada salah satu atau beberapa karyawan saja, diluar tugas yang biasanya diberikan pada karyawan tersebut.

## 2.2.2 Motivasi

### 1. Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari kata motif (*motive*), yang berarti dorongan. Dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan sesuatu perbuatan/kegiatan, yang berlangsung secara sadar (Bangun, 2012 : 312). Motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan (Robbins dan Judge, 2008,222).

Dalam buku yang sama (Robbins dan Judge, 2008,222), mengatakan bahwa banyak individu secara salah memandang motivasi sebagai sebuah sifat pribadi, beberapa individu memilikinya dan yang lain tidak. Dalam praktiknya, manajer yang tidak berpengalaman sering menyebut karyawan yang bekerja di perusahaannya yang terlihat kurang termotivasi sebagai karyawan malas. Jadi pertanyaannya bukanlah apakah seseorang termotivasi, melainkan apa yang memotivasi seseorang.

Motivasi merupakan hasil interaksi antara individu dengan situasi. Tentu saja, setiap individu memiliki dorongan motivasional dasar yang berbeda. Perubahan motivasi digerakkan oleh situasi.

- a. Hierarki teori kebutuhan milik Abraham Maslow, menunjukkan lima kebutuhan setiap individu. Lima kebutuhan pokok individu tersebut terdiri dari kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Teori ini menunjukkan tingkatan kebutuhan pada level tertentu yang bisa digunakan untuk mempengaruhi motivasi seseorang.
- b. Teori dua faktor pertama kali dikemukakan oleh Frederick Herzberg. (Bangun, 2012 : 318) Dalam teori ini dikemukakan bahwa, pada umumnya para karyawan baru cenderung untuk memusatkan perhatian pada pemuasan kebutuhan lebih rendah dalam pekerjaan pertama karyawan tersebut, terutama keamanan. Kemudian, setelah hal tersebut dapat terpenuhi, karyawan akan berusaha memenuhi kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi seperti kebutuhan inisiatif, kreativitas, dan tanggung jawab. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan Herzberg, Hersberg membagi dua faktor yang mempengaruhi kerja seseorang dalam organisasi antara lain faktor kepuasan dan faktor ketidakpuasan.

Faktor kepuasan bisa juga disebut sebagai *motivator factor* atau pemuas. Faktor kepuasan dikatakan sebagai faktor pemuas karena dapat memberikan kepuasan kerja seseorang dan juga dapat meningkatkan

prestasi kerja, tapi faktor ini tidak dapat menimbulkan ketidak puasan bila hal tersebut tidak terpenuhi.

Faktor ketidak puasan bisa juga disebut sebagai *hygiene factor* atau faktor pemeliharaan merupakan faktor yang bersumber dari ketidak puasan kerja. Faktor ketidak puasan bukan berarti kebalikan dari faktor kepuasan. Hal ini berarti dengan tidak terpenuhinya faktor-faktor ketidak puasan bukanlah penyebab kepuasan kerja melainkan hanya mengurangi ketidak puasan kerja saja.

- c. Teori X dan Y pertama sekali dikemukakan oleh Douglas McGregor (Bangun, 2012 : 320). Dalam teori ini dikemukakan dua pandangan berbeda mengenai manusia, pada dasarnya yang satu adalah negative yang ditandai dengan teori X, dan yang lainnya adalah bersifat positif yang ditandai dengan teori Y.

Menurut teori X, terdapat empat asumsi yang dipegang manajer adalah sebagai berikut:

- i. Karyawan secara interen tidak menyukai kerja, dan bilamana dimungkinkan, akan mencoba menghindarinya.
- ii. Karena karyawan tidak menyukai kerja, karyawan harus dipaksa, diawasi, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan.
- iii. Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari penghargaan formal bilamana dimungkinkan.

- iv. Kebanyakan karyawan menaruh keamanan di atas semua faktor lain yang dikaitkan dengan kerja dan akan menunjukkan sedikit saja ambisi.

Berbeda dengan pandangan negatif mengenai sifat manusia, McGregor menjadikan empat pandangan positif, yang disebut teori Y.

- a. Karyawan dapat memandang kerja sebagai kegiatan alami yang sama dengan istirahat atau bermain.
- b. Karyawan akan mendapatkan penghargaan dan pengawasan diri jika karyawan komit pada sasaran.
- c. Kebanyakan karyawan dapat menerima, bahkan mengusahakan, tanggung jawab.
- d. Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif menyebar luas ke semua karyawan dan tidak hanya milik karyawan yang berada dalam posisi manajemen.

## 2. Komponen motivasi

### a. Arah perilaku karyawan

Hal ini terkait dengan perilaku seorang karyawan untuk memilih melakukan sebuah tindakan, apakah seorang karyawan fokus dalam mengerjakan tugasnya atau tidak (Khan et al, 2010, 42). Hierarki teori kebutuhan Abraham Maslow, menunjukkan lima kebutuhan setiap individu. Teori ini menjelaskan bahwa setiap manusia memiliki kebutuhan yang munculnya sangat bergantung pada kepentingan individu tersebut (Bangun, 2012 : 317)

b. Tingkatan usaha

Hal ini mengacu pada seberapa keras usaha seorang karyawan bersedia untuk mengerjakan tugas-tugasnya, dan memberikan hasil kerja yang berkualitas (Khan et al, 2010, 42). Dalam faktor kepuasan juga dikemukakan oleh Herzberg bahwa faktor kepuasan dikatakan sebagai fokus pemuas karena dapat memberikan kepuasan kerja seseorang dan juga dapat meningkatkan prestasi para karyawan (Bangun, 2012 : 318)

c. Tingkatan ketekunan

Hal ini mengacu pada kesediaan seorang karyawan untuk bekerja meskipun mengalami sebuah kendala (menurut Khan dan Farooq, 2010, 42). Mathis dan Jackson (2006 dalam buku Bangun, 2012 : 312) mengatakan motivasi merupakan hasrat dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan. Pada teori X dan Y (Bangun, 2012 : 321) dapat dijelaskan dalam teori X di terdapat asumsi seperti karyawan tidak menyukai pekerjaan sehingga harus dipaksa, diawasi atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan. Sedangkan dalam teori Y terdapat asumsi seperti karyawan dapat memandang kerja sebagai kegiatan alami yang sama dengan istirahat dan bermain.

### **2.2.3 Pengaruh antara reward terhadap motivasi**

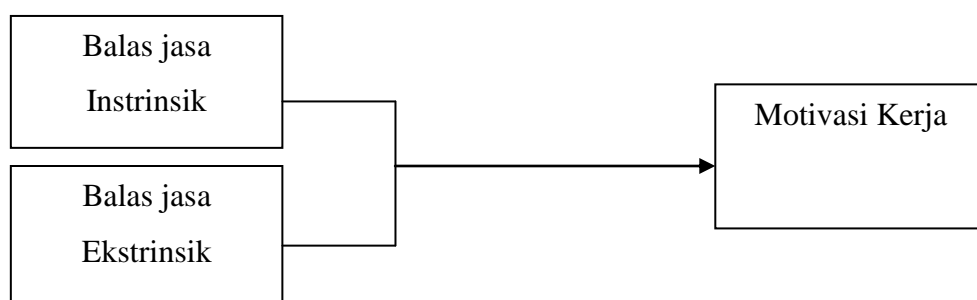
Tujuan kompensasi sebagaimana dijelaskan Jackson Susan E, Schuler Randall S dan Werner Steve (2011) dan Antonio De Pora (2011) salah satu contohnya seperti karyawan akan mendedikasikan tenaga dan pikirannya demi terwujudnya

tujuan perusahaan. Hal tersebut menggambarkan bahwa kompensasi berupa reward yang diterima karyawan dari perusahaan mampu memotivasi seorang karyawan agar menyumbangkan tenaga dan pikirannya demi terwujudnya tujuan perusahaan, mengingat timbal balik yang telah diberikan perusahaan.

Dalam buku Remunerasi-Kompensasi dan Benefit (2011,20), Antonio de Pora juga mengatakan keuntungan atau manfaat dari program reward adalah terjadinya perubahan besar baik dalam bentuk perilaku maupun kinerja pekerja sehingga pada akhirnya memperoleh output berupa keuntungan secara finansial bertambah besar pula.

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh balas jasa intrinsik dan balas jasa ekstrinsik terhadap motivasi kerja karyawan dosen dan karyawan STIE Perbanas Surabaya. Sehingga berdasarkan hal tersebut maka kerangka pemikiran penelitian ini penulis cantumkan pada gambar 2.1



Gambar 2.1 kerangka pemikiran

Tujuan perusahaan akan tercapai jika kinerja perusahaan itu sendiri menunjukkan hasil yang memuaskan. Begitu pula dengan kinerja perusahaan yang baik bisa dicapai jika kinerja karyawannya baik. Bagi perusahaan karyawan

adalah aset yang sangat dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Sama halnya jika dilihat dari sudut pandang karyawan, bagi karyawan yang mempunyai berbagai macam kebutuhan, perusahaan adalah suatu tempat yang bisa memberikan atau memuaskan kebutuhannya.

Balas jasa adalah imbalan yang diberikan perusahaan pada karyawan atas jasanya karena telah melakukan tugas, kewajiban, dan tanggung jawab yang diberikan pada karyawan tersebut dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan. Tentunya perusahaan sudah mengetahui juga apa yang bisa perusahaan lakukan agar karyawannya termotivasi bekerja dengan baik. Baik itu dari sisi pembayaran, promosi, benefit, dan pengakuan, atau dari sisi pemberian kewenangan, penghargaan pengakuan dan tantangan tugas. Artinya semakin baik balas jasa yang diberikan perusahaan pada karyawannya akan semakin baik pula motivasi karyawan untuk bekerja dengan baik. Akhirnya kemungkinan untuk dapat memenuhi kebutuhan karyawan tersebut akan semakin tinggi pula.

#### **2.4 Hipotesis**

Berdasarkan pokok masalah yang sudah dirumuskan dan berdasarkan tujuan penelitian serta landasan teori pada sub bab sebelumnya, penulis dapat dirumuskan hipotesis penelitian. Hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H1: Terdapat pengaruh positif signifikan antara balas jasa intrinsik dan balas jasa ekstrinsik secara bersama-sama terhadap motivasi kerja dosen dan karyawan STIE Perbanas Surabaya.

H2: Terdapat pengaruh positif signifikan antara balas jasa intrinsik dan balas jasa ekstrinsik secara parsial terhadap motivasi kerja dosen dan karyawan STIE Perbanas Surabaya.

H3 : Terdapat perbedaan motivasi kerja yang signifikan antara dosen dengan karyawan STIE Perbanas Surabaya.