



UNIVERSITAS INDONESIA

**USULAN IMBALAN UNTUK *STORE SUPERVISOR*
PADA PERUSAHAAN RITEL**

TUGAS AKHIR

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Terapan Psikologi**

Nama : Andi Irawan

NPM : 0706183371

**FAKULTAS PSIKOLOGI
MAGISTER TERAPAN PSIKOLOGI
KEKHUSUSAN PSIKOLOGI SDM
DEPOK
JULI 2009**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Tugas Akhir yang saya susun ini merupakan hasil karya tulis saya sendiri.

Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan Tugas Akhir yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah, dan etika penulisan ilmiah.

Apabila dikemudian hari ditemukan adanya plagiat dalam Tugas Akhir ini, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang maupun sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Depok, 16 Juli 2009



Andi Irawan

NPM. 0706183371



LEMBAR PENGESAHAN

**Tugas Akhir ini telah disetujui
Untuk dipertahankan dihadapan Tim Penguji
Program Magister Terapan
kekhususan Manajemen SDM**

Depok, 16 Juli 2009

Menyetujui,

Pembimbing

(Ir. Gerhard Rumeser, MHRM)

Pascasarjana Fakultas Psikologi UI

Ketua,

(DR. Hamdi Muluk)

LEMBAR PENGESAHAN

Tugas Akhir ini diajukan oleh:

Nama : Andi Irawan
NPM : 0706183371
Program Studi : Psikologi SDM
Judul Tugas Akhir : Usulan Imbalan Untuk Store Supervisor Pada Perusahaan Ritel

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister pada Program Magister Terapan Psikologi SDM Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Ir. Gerhard Rumeser, MHRM



Penguji : Dra. Bertina Sjabadhyni M.Si



Depok, 16 Juli 2009

Ketua Program Pascasarjana
Fakultas Psikologi
Universitas Indonesia

Dekan Fakultas Psikologi
Universitas Indonesia



Dr. Hamdi Muluk
NIP 19660331 199903 1 001



Dr. Wilman Dahlan Mansoer, M.Org.Psy.
NIP 19490403 197603 1 002

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai Civitas Akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Andi Irawan
NPM : 0706183371
Program Studi : Magister Terapan Psikologi Sumber Daya Manusia
Fakultas : Psikologi
Jenis Karya : Tugas Akhir

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalti Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

“Usulan Imbalan Untuk *Store Supervisor* Pada Perusahaan Ritel”

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya tanpa meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok

Pada tanggal : 16 Juli 2009

Yang Menyatakan



(Andi Irawan)

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji dan syukur hanya terpanjat kehadirat Allah *Subhanahu Wa Ta'ala*, Tuhan semesta alam. Shalawat dan salam kupersembahkan kepada junjungan kami Nabi Muhammad *Shalallaahu 'alaihi Wassallam*. Hanya dengan nikmat-Nya sajalah penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir sebagai syarat untuk mencapai gelar Magister Terapan SDM pada Program Pascasarjana Fakultas Psikologi Universitas Indonesia ini.

Penulis sangat menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak akan mustahil bagi saya untuk menyelesaikan Tugas Akhir ini. Oleh karena itu, secara pribadi, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

- 1) Bapak Ir. Gerhard Rumeser, MHRM, selaku pembimbing, yang telah menyediakan waktu dan tenaganya. Kemudian, Dra. Bertina Sjabadhyini, M.Si, selaku dosen penguji yang banyak memberikan masukan dan inspirasinya.
- 2) Pihak manajemen dan karyawan PT. X, yang telah membuka pintu untuk memperoleh data yang diperlukan.
- 3) Orang tuaku tercinta, ayahanda Suyitno dan ibunda Maryani, yang selalu memberikan dukungan sehingga tugas akhir ini selesai.
- 4) Keluarga besar tercinta, Budi, Hery, Arief, Yunita, Dovi, Pranarta, Sony, Bambang, Juliana, Wahyuni, Teguh, Lina, Ratih, Dian, Indra, Ria, Windy, dll *You are the best part of my life..* semoga Allah SWT selalu melimpahkan rahmahNya.
- 5) Teman-teman seperjuangan, mahasiswa/i Psikologi Terapan '07, khususnya teman-teman SDM, yang telah menjadi penyemangatku selama perkuliahan.

Serta semua pihak yang tak dapat disebutkan satu per satu pada halaman ini. Akhir kata, penulis memohonkan kepada Allah swt. agar berkenan membalas segala kebaikan dan bantuan dari pihak yang telah membantu tersebut di atas. Semoga tugas akhir ini dapat membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Depok, 16 Juli 2009

Penulis

ABSTRAK

Nama : Andi Irawan
Program Studi : Psikologi Terapan, Kekhususan Sumber Daya Manusia
Judul : Usulan Imbalan Untuk *Store Supervisor* Pada Perusahaan Ritel

PT. X yang berdiri pada tahun 1978 merupakan perusahaan ritel bisnis. Setiap tahunnya PT X memperluas kegiatan bisnisnya di seluruh Indonesia. Oleh karena itu perusahaan ini memerlukan peran *Store Supervisor* untuk mengendalikan kegiatan operasional *store* dan mencapai tujuan organisasi.

Tujuan tugas akhir ini adalah untuk meneliti sebab-sebab di balik penurunan motivasi kerja dan produktivitas kerja serta tingginya angka *turnover Store Supervisor* di PT. X. Penelitian perlu dilakukan karena penurunan motivasi kerja dan produktivitas kerja tersebut mengakibatkan dampak negatif bagi perusahaan dan terhambatnya pelaksanaan strategi-strategi bisnis perusahaan. Penelitian ini dilaksanakan dengan menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara dan studi dokumen. Hasil penelitian menyarankan bahwa: a) Perlu dilihat gambaran imbalan *Store Supervisor* PT. X; b) Imbalan untuk *Store Supervisor* PT. X belum kompetitif sehingga perlu dirancang ulang agar dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas kerja, menarik dan mempertahankan *Store Supervisor*. Imbalan yang baru diusulkan dengan mempertimbangkan kondisi perekonomian global dan kemampuan finansial perusahaan.

Kata kunci :

Imbalan, *Store Supervisor*

ABSTRACT

Name : Andi Irawan
Study Program : Applied Psychology, majoring in Human Resources
Title : Proposal on Compensation for Store Supervisor of Retail Company

PT. X that was found in 1978 is a retail chain company. Every year, PT X expand the business activity in all around indonesia. therefore this company need role of Store Supervisor to manage operational activity store and achieve organization aim.

The purpose of this final project is to study the reason behind the decrease in job movitation and job productivity as well as high turnover rate of Store Supervisor of PT. X. It is necessary to conduct the study because the decrease in job motivation and job productivity as well as high turnover rate of Store Supervisor of PT. X have caused negative impacts to the company and the obstructions in the implementation of business strategies of the company. The study is conducted by using qualitative approach method. The methods of data collection selected are interview and document study. The result of the study suggested that a) It is necessary to picture compensation of Store Supervisor of PT. X; b) the compensation of Store Supervisor of PT. X considered as uncompetitive so that it is necessary to redesign the package in order to increase job motivation and job productivity as well as to attract and retain Store Supervisor. The new design of compensation package is designed by putting considerations on the world economic situation and the financial capability of the company.

Key words :

Compensation, Store Supervisor

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI	iv
UCAPAN TERIMA KASIH.....	v
ABSTRAK.....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR LAMPIRAN.....	xi
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang masalah	1
1.2. Perumusan Masalah	2
1.3. Tujuan Penulisan.....	3
1.4. Manfaat Penulisan.....	3
1.5. Sistematika Penulisan	3
BAB 2. TINJAUAN TEORITIS	5
2.1. Imbalan.....	5
2.1.1. Definisi Imbalan.....	5
2.1.2. Macam-Macam Nilai Imbalan	5
2.1.3. Bentuk-Bentuk Imbalan	8
2.1.4. Tujuan Pemberian Imbalan	12
2.2. Teori Kepuasan Kerja dan Motivasi.....	12
2.2.1. Teori Kepuasan Kerja	12
2.2.2. Teori Motivasi Kerja.....	14
2.3. Mengevaluasi dan Mengembangkan Imbalan.....	20
2.4. Dinamika Teoritis	21
BAB 3. METODE PENELITIAN	23
3.1. Pendekatan Penelitian	23
3.2. Permasalahan	23
3.3 Subyek.....	23

3.4 Teknik Pengumpulan Data.....	24
3.5. Metode Analisa Data.....	24
3.6 Prosedur Penelitian.....	25
BAB 4. HASIL DAN ANALISA	27
4.1 Pendahuluan.....	27
4.2 Hasil Penelitian.....	27
4.2.1 Wawancara.....	28
4.2.2 Studi Dokumen.....	28
4.3. Analisa Data.....	31
4.3.1 Analisa Imbalan Berdasarkan Teori Kepuasan Kerja dan Motivasi.....	31
4.3.2 Analisa Imbalan Berdasarkan Teori Kepuasan Kerja	31
4.3.4 Analisa Imbalan Berdasarkan Teori Motivasi.....	32
BAB 5. KESIMPULAN, SARAN DAN DISKUSI.....	35
5.1 Kesimpulan.....	35
5.2 Saran.....	38
5.3 Diskusi.....	39
DAFTAR REFERENSI.....	40
LAMPIRAN.....	41

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Urutan harapan level <i>Store Supervisor</i>	2
Tabel 4.1. Imbalan <i>Store Supervisor</i>	24
Tabel 5.2. Usulan insentif <i>store</i>	37



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1.	Struktur Organisasi Toko PT. X	L1
--------------------	---	-----------



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Permasalahan

Setiap perusahaan selalu menginginkan karyawannya menjalankan tugas dengan baik dan dapat memberi hasil yang memuaskan bagi perusahaan. Dalam menjalankan tugas pekerjaannya karyawan akan dihadapkan pada berbagai masalah yang melatarbelakangi dapat atau tidaknya menjalankan pekerjaan itu dengan baik.

Pekerjaan yang dijalankan dengan baik akan menimbulkan rasa puas bagi yang menjalankannya. Kepuasan yang ditimbulkan akan membawa pengaruh yang sangat baik bagi karyawan itu sendiri, begitu juga dengan perusahaan di mana mereka bekerja.

Karyawan yang puas dengan pekerjaannya akan merasa senang dengan pekerjaannya sehingga akan memberikan dampak yang positif terhadap perusahaan. Sebaliknya, apabila tenaga kerja itu merasa tidak puas ia akan memandang pekerjaan itu dengan rasa tidak suka, sehingga menimbulkan dampak negatif terhadap perusahaan. Kepuasan yang dirasakan karyawan dapat memberi pengaruh yang baik terhadap perusahaan di mana angka kehadiran, loyalitas dan sikap terhadap perusahaan itu sendiri meningkat. Sedangkan, ketidakpuasan justru memberikan dampak negatif seperti *turnover* yang tinggi dan produktivitas kerja yang menurun. (Munandar, 2001).

Kepuasan kerja merupakan hasil dari tenaga kerja yang berkaitan dengan motivasi kerja. Motivasi kerja didasari oleh kebutuhan dalam diri karyawan itu sendiri seperti gaji yang didapatkan, insentif, pengakuan, hubungan kerja sampai pada perlakuan pimpinan terhadap bawahan. Artinya, ada hubungan yang erat antara motivasi kerja, dan unjuk kerja yang berkaitan dengan kerja.

Untuk itu harus ada keseimbangan antara karyawan dengan kebijakan perusahaan yang diberlakukan, yaitu bagaimana pemberian imbalan dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja seperti pemberian insentif, penggajian, penghargaan dan fasilitas yang diberikan perusahaan kepada karyawannya.

Jika imbalan yang diberikan dirasakan kurang dan tidak sesuai dengan harapan seorang karyawan maka akan diungkapkan dalam berbagai macam cara. Menurut Robbins (1998) ketidakpuasan kerja pada karyawan akan diungkapkan dalam bentuk meninggalkan pekerjaan (*turnover*) atau menghindari tanggungjawab pekerjaan mereka.

1.2 Perumusan Masalah

Imbalan atau kompensasi merupakan faktor penting yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang bekerja pada suatu organisasi dan bukan pada organisasi yang lainnya. Perusahaan harus cukup kompetitif dengan beberapa jenis imbalan untuk mempekerjakan, mempertahankan, dan memberi imbalan terhadap kinerja setiap individu di dalam organisasi. Sistem imbalan dalam organisasi harus dihubungkan dengan dengan tujuan dan strategi organisasi serta keseimbangan antara keuntungan dan biaya pengusaha.

Divisi SDM dalam tugasnya dituntut untuk bekerja sebaik mungkin dengan berbagai strategi dan kebijakan agar para karyawan dapat bekerja dengan performa yang baik. Dalam hal ini PT X telah membuat perencanaan imbalan agar karyawan betah, loyal, dan termotivasi dalam pekerjaannya. Permasalahan yang terjadi di PT X, yaitu tingginya *turn over* yang mencapai 35 % dari 630 pada level *Store Supervisor* periode tahun 2007 dan 2008. (sumber data: *Recruitment file-DKK*, April 2009). Apabila terjadi *turnover* yang cukup tinggi pada *Store Supervisor* akan berdampak besar terhadap perusahaan karena peran dan posisinya di level manajerial selain *Store Manager* dan *Assisten Manager* untuk mengendalikan kegiatan operasional *store*. Selain itu juga, biaya yang dikeluarkan cukup besar untuk perekrutan dan pelatihan, serta pengetahuan (*intangible asset*) yang hilang.

Dari hasil meeting nasional SDM (Januari, 2008) bahwa yang menjadi harapan untuk para level *Store Supervisor* adalah (diurutkan dari yang paling diinginkan) :

Tabel 1.1 Urutan harapan level *Store Supervisor* terhadap PT X

Urutan	Harapan / Keinginan dalam organisasi
1	Fasilitas kesehatan naik

2	Insentif Toko yang adil
3	Nilai pemotongan gaji tidak terlalu besar apabila tidak masuk kerja
4	Ada penghargaan atas unjuk kerja

Berdasarkan permasalahan di atas penulis mencoba merumuskan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana gambaran imbalan yang ada PT X untuk jabatan *Store Supervisor* ?
2. Usulan imbalan apa yang dapat mengurangi tingkat *turn over Store Supervisor* di PT X ?

1.3 Tujuan Penulisan

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penulisan ini adalah :

1. Mengidentifikasi imbalan *Store Supervisor* di PT. X
2. Melakukan evaluasi imbalan *Store Supervisor* yang ada di PT. X ?

1.4. Manfaat Penulisan

1. Memberikan masukan atau rekomendasi kepada manajemen dan divisi Sumber Daya Manusia tentang imbalan *Store Supervisor*.
2. Memberikan sumbangan pada penelitian di bidang Sumber Daya Manusia terutama dalam pembahasan mengenai imbalan.

1.5 Sistematika Penulisan

Dalam penulisan ini terdiri dari 5 bab, yakni :

1. Bab satu berupa pendahuluan yang melatarbelakangi penulisan diikuti dengan perumusan masalah, tujuan dan manfaat penulisan.
2. Bab dua berupa tinjauan teoritis yang berkaitan dengan teori yang digunakan, yaitu teori imbalan, motivasi dan kepuasan kerja serta mengevaluasi dan mengembangkan imbalan.

3. Bab tiga merupakan metode penelitian. Pada bab ini metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif dengan teknik wawancara dan studi dokumentasi.
4. Bab empat adalah hasil dan analisa berdasarkan hasil wawancara dan studi dokumentasi, selanjutnya dianalisa dengan teori terkait.
5. Bab lima adalah kesimpulan, saran dan diskusi. Kesimpulan merupakan hasil keseluruhan dari penelitian dan pemberian usulan untuk perbaikan selanjutnya. Sedangkan saran merupakan penerapan dari usulan yang diberikan. Selanjutnya, diskusi untuk pembahasan lebih lanjut.



BAB 2

TINJAUAN TEORITIS

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai teori-teori terkait mengenai imbalan, kepuasan dan motivasi kerja, serta mengevaluasi dan mengembangkan imbalan. Teori-teori tersebut diperlukan sebagai pedoman untuk melakukan analisa pada bab selanjutnya. Berikut ini akan dijelaskan lebih lanjut.

2.1 Imbalan

2.1.1 Definisi Imbalan

Menurut Milkovich & Newman (2008), "*Compensation refers to all form of financial returns and tangible services and benefits employees receive as part of an employment relationship*". (Imbalan mengacu ke semua bentuk finansial dan pelayanan-pelayanan nyata dan manfaat karyawan yang diterima sebagai bagian dari hubungan kerja). Dari pengertian di atas dapat diketahui ciri-ciri imbalan / kompensasi, yaitu :

1. Imbalan merujuk kepada semua bentuk imbalan keuangan, analisis dampak imbalan dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.
2. Imbalan diperoleh dari pelayanan yang nyata dan manfaat yang diterima karyawan sebagai bagian dari suatu hubungan kerja.
3. Imbalan merupakan penghargaan finansial yang diberikan kepada karyawan.

Dari pemaparan mengenai definisi di atas dapat disimpulkan bahwa imbalan merupakan semua bentuk pembayaran yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai balas jasa atas pelaksanaan tugas atau kontribusi karyawan kepada perusahaan, baik yang diberikan secara teratur maupun situasional.

2.1.2 Macam-Macam Nilai Imbalan

McKenna & Beech (2000), menambahkan bahwa dalam imbalan ada beberapa macam nilai yang disebut nilai skema imbalan, yakni:

a. Nilai waktu

Nilai ini mengacu kepada jumlah jam kerja. Nilai waktu dapat diklasifikasikan sebagai dasar jam kerja, upah mingguan, atau gaji bulanan. Secara tradisional, pekerja pabrik menerima upah mingguan, pekerja kantor

menerima upah bulanan dan sebaliknya pekerja paruh waktu menerima upah berdasarkan jam kerja. Keuntungannya adalah relatif mudah dalam pengelolaan dan penyediaan biaya tenaga kerja yang diprediksikan, sedangkan kerugiannya adalah tidak menekankan pada kuantitas *output* yang mengakibatkan menurunnya kualitas hasil kerja.

b. Nilai penggajian berdasarkan hasil

Nilai ini merupakan jawaban atas kritik terhadap sistem nilai waktu yang diperkaya dengan skema penggajian berdasarkan hasil-hasilnya (*payment by result*). Keuntungan digunakan nilai ini antara lain :

1. Mudah diterapkan terutama pada karyawan yang bekerja yang mengutamakan kuantitas seperti sales.
2. Karyawan dimotivasi untuk melakukan usaha ekstra karena embel-embel penghasilan tambahan.
3. Upah secara langsung dihubungkan dengan hasil dan iii. supervisi yang sedikit dijalankan.

c. Nilai penggajian berdasarkan prestasi

Penggajian berdasarkan prestasi (*performance-related pay*) tidak hanya mempertimbangkan hasil-hasil atau output tetapi juga perilaku aktual dari pekerjaan. Prestasi individu diukur berdasarkan sasaran-sasaran yang ditetapkan sebelumnya atau dibandingkan dengan berbagai tugas yang sudah tersusun pada *job description*. Namun, untuk mempergunakan sistem ini, diperlukan berbagai syarat agar imbalan berdasarkan prestasi berjalan efektif antara lain :

1. Perlu diadakannya percobaan untuk menghubungkan prestasi individu dengan sasaran organisasi.
2. Susunan gaji harus cukup lebar untuk mengakomodasi perbedaan yang signifikan dalam gaji pokok karyawan.
3. Pengukuran prestasi harus handal dan valid, dan harus menghubungkan proses penilaian dengan gaji.
4. Penilai harus ahli dalam menetapkan standar prestasi dan alat melaksanakan penilaian.
5. Budaya organisasi harus mendukung
6. Paket gaji yang diberikan harus kompetitif dan terbuka

Beberapa keunggulan dari dipergunakan nilai ini antara lain :

1. Insentif dihubungkan dengan target atau sasaran yang ada.
2. Bila prestasi karyawan dapat diukur dan adanya sistem imbalan yang berjalan baik, maka prestasi akan cukup memotivasi usaha, dan uang akan dapat dihemat jika organisasi menargetkan imbalan untuk mereka yang berprestasi.
3. Gaji terkait erat dengan usaha produktif, dan prestasi yang buruk tidak mendapat tempat di dalam organisasi.
4. Karyawan menerima umpan balik yang bermanfaat atas prestasinya.

Beberapa kelemahannya antara lain :

1. Imbalan individual yang berpusat pada diri sendiri dapat merusak kerja sama dan kerja tim.
2. Pekerja yang prestasinya buruk seolah-olah mendapat hukuman. Hal ini tidak menguntungkan karena seharusnya organisasi melakukan upaya untuk memotivasi kelompok ini agar mengembangkan prestasi mereka.
3. Adanya kecurigaan yang diakibatkan oleh penilaian yang dilakukan secara tertutup, atau penilai tidak kompeten, tidak objektif, dan lain lain.
4. Pertumbuhan pengendalian manajerial atas bawahan diutamakan, dengan maksud mengisolasi individu, hal ini dapat mempengaruhi kerja tim.

d. Nilai penggajian berdasarkan keterampilan

Imbalan berdasarkan keterampilan (*skill-based pay*) memberikan tekanan kepada input meliputi keterampilan (keahlian) dan kompetensi yang diinjeksikan karyawan di dalam pekerjaan. Sebelum sistem ini dijalankan, perlu dilakukan perencanaan yang baik, jumlah konsultasi terbuka dan partisipasi karyawan, seperti pelatihan yang ditujukan pada akuisisi keterampilan teknis dan keterampilan tim kerja.

Nilai yang harus dicatat dalam kaitannya dengan gaji berdasarkan keterampilan adalah bahwa manajemen yang baik terletak dalam pemanfaatan imbalan untuk mendukung dan mendorong perubahan perilaku yang diperlukan untuk mengimplementasikan perubahan kontemporer dalam desain dan fungsi organisasi.

Imbalan berdasarkan keterampilan, sebenarnya dalam kondisi tertentu dapat meningkatkan kinerja karyawan, disamping dapat pula membuat karyawan frustrasi. Bagi karyawan yang memang memiliki keterampilan yang dapat diandalkan, maka pemberian kompensasi berdasarkan keterampilan akan dapat meningkatkan kinerja, sebaliknya bagi karyawan yang tidak memiliki keterampilan dan tidak mempunyai kemampuan untuk meningkatkan keterampilannya, maka sistem pemberian kompensasi ini dapat mengakibatkan karyawan tersebut frustrasi.

Dengan ini dapat disimpulkan bahwa, pemberian imbalan dapat dinilai berdasarkan nilai waktu, nilai penggajian berdasarkan hasil, nilai penggajian berdasarkan prestasi, dan nilai penggajian berdasarkan ketrampilan.

2.1.3 Bentuk-Bentuk Imbalan

Menurut McKenna & Beech (2000), imbalan dapat dibedakan menjadi dua, yaitu imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik. Imbalan intrinsik yaitu imbalan yang diterima karyawan untuk dirinya sendiri. Biasanya imbalan ini merupakan nilai positif atau rasa puas karyawan terhadap dirinya sendiri karena telah menyelesaikan suatu tugas yang baginya cukup menantang. Teknik-teknik pengembangan pekerjaan, seperti pemberian peran dalam pengambilan keputusan, tanggung jawab yang lebih besar, kebebasan dan keleluasaan kerja yang lebih besar dengan tujuan untuk meningkatkan harga diri karyawan, secara intrinsik merupakan imbalan bagi karyawan.

Imbalan ekstrinsik mencakup kompensasi langsung, kompensasi tidak langsung dan imbalan bukan uang. Termasuk dalam kompensasi langsung antara lain adalah gaji pokok, upah lembur, pembayaran insentif, tunjangan, bonus; sedangkan termasuk kompensasi tidak langsung antara lain jaminan sosial, asuransi, pensiun, pesangon, cuti kerja, pelatihan dan liburan. Imbalan bukan uang adalah kepuasan yang diterima karyawan dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis dan fisik dimana karyawan bekerja. Termasuk imbalan bukan uang misalnya rasa aman, atau lingkungan kerja yang nyaman, pengembangan diri, fleksibilitas karir, peluang kenaikan penghasilan, simbol status, pujian dan pengakuan.

Dalam konteks Manajemen Sumber Daya Manusia, imbalan tidak semata hanya pada pemberian imbalan dan insentif, misalnya upah dan gaji, bonus, komisi dan pembagian laba yang biasa disebut imbalan ekstrinsik. Namun hal yang tak kalah penting adalah imbalan intrinsik (non finansial) yang merupakan kebutuhan psikologis karyawan seperti pekerjaan yang menantang, prestasi, pengakuan, otonomi, kesempatan mengembangkan diri, dan pemberian kesempatan dalam proses pengambilan keputusan. (zurasaka.wordpress.com/08/11/25/manajemen-imbalan).

Sedangkan menurut Milkovich dan Newman (2008), imbalan dapat diterima karyawan secara langsung dalam bentuk tunai seperti gaji, *merit increases*, insentif dan penambahan biaya hidup, dan imbalan tidak langsung dalam bentuk pensiun, asuransi kesehatan dan pembayaran pada waktu tidak kerja.

Imbalan dapat diberikan secara langsung dalam bentuk uang kepada karyawan, atau tidak langsung, di mana karyawan menerima imbalan tidak dalam bentuk uang atau sedikit perbedaan bagaimana kompensasi tersebut digunakan. Selanjutnya imbalan dapat diberikan kepada karyawan dalam empat (4) macam, yakni :

a. Upah (*wages*) dan gaji (*salary*)

Merupakan bentuk pembayaran yang biasanya diberikan berdasarkan jumlah jam kerja (*hourly rates of pay*), semakin banyak jam kerja semakin besar upah yang diterima. Sedangkan gaji besarnya tetap tanpa mempertimbangkan jam kerja (*fixed rates of pay*).

b. Program Insentif (*Incentive programs*)

Imbalan yang diterima karyawan selain gaji dan upah, antara lain dalam bentuk insentif, yang biasanya diberikan berdasarkan tingkat keberhasilan perusahaan, baik dalam mencapai tingkat penjualan, tingkat keuntungan atau tingkat produktivitas. Pemberian insentif ini bertujuan untuk meningkatkan motivasi dan merupakan bentuk penghargaan atas prestasi kerja telah dicapai oleh karyawan.

c. *Employee Benefit Programs*

Merupakan imbalan tidak langsung yang diberikan perusahaan kepada karyawan, seperti program asuransi (jiwa dan kesehatan), program pensiun, biaya liburan dan lain sebagainya.

d. *Perquisites*

Umumnya hanya diberikan kepada karyawan yang menduduki level cukup tinggi, dalam bentuk fasilitas yang diberikan perusahaan, seperti kendaraan dinas, perumahan, keanggotaan klub olah raga, biaya perjalanan dinas, dan bentuk-bentuk fasilitas lainnya. (www.geocities.com/guruvalah/imbalan).

Lebih jauh, Milkovich & Newman menjabarkan bentuk-bentuk kompensasi total yang terdiri atas *direct compensation* atau kompensasi yang dibayarkan langsung dalam bentuk tunai dan *indirect compensation* atau kompensasi tidak langsung dalam bentuk benefits:

a. *Direct Compensation:*

1. *Base wage:* kompensasi dalam bentuk tunai yang dibayarkan kepada tenaga kerja atas pekerjaan yang telah dilakukan. *Base wage* cenderung mencerminkan nilai dari suatu pekerjaan dan keahlian dan pada umumnya mengabaikan perbedaan yang ada pada masing-masing tenaga kerja.
2. *Merit Pay/Cost-of-Living Adjustments:* kenaikan gaji yang diberikan secara berkala dilakukan berdasarkan besarnya kenaikan gaji yang diberikan oleh perusahaan lain untuk pekerjaan yang sama, kenaikan biaya hidup secara keseluruhan dan perubahan yang terjadi pada pengalaman kerja serta keahlian yang dimiliki individu.
3. *Incentives/Variable Pay:* Insentif atau *variable pay* berkaitan dengan kinerja individu, tim, dan unit kerja atau perpaduan antara ketiganya. Pencapaian kinerja dapat diukur berdasarkan pengurangan ongkos produksi, peningkatan volume produksi, kepuasan pelanggan, peningkatan perolehan perusahaan, *return on investments*, dll. Insentif yang merupakan *one-time payment* disebut juga sebagai *variable pay* karena tidak memiliki dampak

permanen pada *labor cost* atau biaya tenaga kerja. Apabila kinerja menurun, maka jumlah insentif yang harus dibayarkan akan menurun juga. Baik insentif maupun kenaikan gaji bertujuan untuk memacu kinerja, perbedaannya adalah insentif mencoba memacu kinerja atau perilaku di masa datang sedangkan *merit increase* merupakan imbalan atas kinerja di masa lalu.

4. *Long-term Incentives*: Insentif ini berfokus pada upaya pencapaian kinerja tenaga kerja di tahun-tahun berikutnya. Biasanya diberikan dalam bentuk *stock ownership* atau kepemilikan saham atau opsi untuk membeli saham dengan harga khusus. Sebagian perusahaan memberikan insentif ini hanya untuk jajaran pimpinan perusahaan, tetapi ada juga yang memberikan untuk seluruh tenaga kerja di perusahaan.

b. *Indirect Compensation/Benefits*

1. *Income Protection*: merupakan perlindungan yang disediakan oleh perusahaan untuk tenaga kerja pada saat mereka memasuki usia pensiun atau saat mereka mengalami cacat tubuh. Bentuk-bentuk umum perlindungan ini adalah asuransi kesehatan, program pensiun, asuransi jiwa dan jaminan hari tua.
2. *Work/Life Balance*: merupakan *benefits* yang diberikan untuk tenaga kerja agar mereka dapat lebih menyeimbangkan antara kehidupan mereka di dunia kerja dan di luar kerja. Bentuk-bentuk umum *benefits* ini adalah kesempatan untuk mengambil cuti dan pengaturan jam kerja lentur.
3. *Allowances*: bisa diberikan dalam bentuk tunjangan perumahan atau transportasi.

Berdasarkan pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa imbalan dapat berupa imbalan intrinsik dan ekstrinsik yang diberikan kepada karyawan secara langsung maupun tidak langsung, dengan tujuan untuk meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja.

2.1.4 Tujuan Pemberian Imbalan

Menurut Milkovich dan Newman (2008), Sistem imbalan didesain dan dikelola untuk memastikan tercapainya tujuan. Tujuan yang paling utama dalam pemberian imbalan adalah efisiensi, keadilan dan pemenuhan. Pengembangan tujuan pembayaran imbalan sangat tergantung pada masing-masing perusahaan dan jenis usaha.

Tujuan dari pengelolaan sistem *imbalan* di dalam organisasi adalah untuk menarik dan mempertahankan sumber daya manusia, karena organisasi memerlukannya untuk mencapai sasaran-sasarannya. (Amstrong & Murlis, 2003).

Dengan ini, dapat disimpulkan bahwa sistem imbalan didesain dengan tujuan untuk menarik dan mempertahankan sumber daya manusia dengan cara yang efisien, adil dan terpenuhi.

2.2 Teori Kepuasan Kerja dan Motivasi

2.2.1 Teori Kepuasan Kerja

Karyawan adalah manusia yang memiliki perasaan dan kebutuhan yang harus dipenuhi untuk dapat hidup secara layak. Hal ini menimbulkan suatu pendekatan yang berdasarkan pada kesejahteraan karyawan dalam manajemen Sumber Daya Manusia. Jika kesejahteraan karyawan dapat terpenuhi maka hubungan antara karyawan dengan pimpinan akan berjalan baik sehingga akan memberikan dampak positif terhadap tercapainya tujuan perusahaan. (Munandar, 2001).

Dalam prosesnya antara karyawan dan perusahaan memiliki tujuan yang harus dapat dintergrasikan dalam suatu hubungan timbal balik, hubungan yang saling membutuhkan dan menguntungkan akan memberikan komitmen dari masing-masing pihak untuk mencapai tujuan dalam perusahaan dalam jangka waktu lama.

Agar kerjasama yang baik dapat tercipta antara karyawan dan perusahaan maka perusahaan harus menetapkan manajemen imbalan yang adil bagi kedua pihak. Manajemen imbalan merupakan proses pengembangan dan implementasi strategi, kebijakan dan sistem yang membantu organisasi mencapai tujuannya

dengan mendapatkan dan mempertahankan orang-orang yang diperlukan dengan cara meningkatkan motivasi dan komitmennya, oleh karena itu kontrak psikologis sangat penting untuk mempertemukan antara tujuan dan kebutuhan masing-masing pihak. Apabila kontrak psikologis tidak terpenuhi, maka menimbulkan (Munandar, 2001) :

a. Dampak terhadap produktivitas

Menurut Lawler dan Porter (1973), kepuasan kerja merupakan akibat dan bukan merupakan sebab dari produktivitas. Produktivitas yang tinggi menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja hanya jika tenaga kerjanya mempersepsikan bahwa penerimaan instrinsik dan ekstrinsik kedua-duanya adil dan wajar diterima oleh mereka.

b. Dampak terhadap absenteisme dan turnover

Porter & Steers (1991) berkesimpulan bahwa ketidakhadiran dan berhenti kerja merupakan jenis jawaban-jawaban yang secara kualitatif berbeda. Ketidakhadiran lebih spontan sifatnya dan dengan demikian kurang mungkin mencerminkan ketidakpuasan kerja, lain halnya dengan berhenti atau keluar dari pekerjaan. Perilaku ini karena akan memiliki akibat-akibat ekonomis yang besar, maka lebih besar kemungkinannya ia berhubungan dengan ketidakpuasan kerja.

Steers dan Rhodes (1978) menganggap bahwa keinginan untuk hadir dipengaruhi oleh kepuasan kerja dalam kombinasi dengan tekanan-tekanan internal dan eksternal untuk datang pada pekerjaan. Sementara menurut Mobley, Horner dan Hollingworth (1978) menunjukkan bahwa setelah tenaga kerja menjadi tidak puas terjadi beberapa tahap berpikir sebelum keputusan untuk meninggalkan pekerjaan diambil.

Robbins (1996) mengatakan ketidakpuasan kerja pada tenaga kerja karyawan dapat diungkapkan ke dalam beberapa macam cara, misalnya, selain meninggalkan pekerjaan, karyawan dapat mengeluh, membangkang, mencuri barang milik organisasi dan menghindari sebagian dari tanggungjawab pekerjaan mereka. Menurutnya ada 4 cara mengungkap ketidakpuasan karyawan, yaitu:

1. *Exit* (keluar), yakni meninggalkan dan mencari pekerjaan lain.

2. *Voice* (menyuarakan), yakni diungkapkan melalui usaha aktif dan konstruktif untuk memperbaiki kondisi, termasuk memberikan saran perbaikan dan diskusi masalah dengan atasan.
3. *Neglect* (mengabaikan), yakni melalui sikap membiarkan keadaan menjadi lebih buruk, termasuk sering absen, datang terlambat dan membuat banyak kesalahan.
4. *Loyalty* (Kesetiaan), yakni dengan menunggu secara pasif sampai kondisi menjadi lebih baik, termasuk membela perusahaan terhadap kritik dari luar dan percaya bahwa manajemen akan melakukan hal yang tepat untuk memperbaiki kondisi.

c. Dampak terhadap kesehatan

Ketidakpuasan juga berhubungan dengan kesehatan fisik dan mental. Kepuasan kerja akan menunjang tingkat dari fungsi fisik dan mental dan kepuasan sendiri merupakan tanda dari kesehatan. Tingkat dari kepuasan kerja dan kesehatan mungkin saling mengukuhkan sehingga peningkatan dari yang satu dapat meningkatkan yang lain dan sebaliknya penurunan yang satu mempunyai akibat yang negatif juga pada yang lain.

2.2.2 Teori Motivasi

Motivasi dapat diartikan sebagai kekuatan (energi) seseorang yang dapat menimbulkan tingkat persistensi dan antusiasmenya dalam melaksanakan suatu kegiatan, baik yang bersumber dari dalam diri individu itu sendiri (motivasi intrinsik) maupun dari luar individu (motivasi ekstrinsik).

Seberapa kuat motivasi yang dimiliki individu akan banyak menentukan terhadap kualitas perilaku yang ditampilkannya, baik dalam konteks belajar, bekerja maupun dalam kehidupan lainnya. (<http://zhorix.blogspot.com/2008/11/teori-teori-motivasi.html>).

Untuk memahami tentang motivasi, ada beberapa teori tentang motivasi (Robbins, 2006) , antara lain : (a) teori Abraham H. Maslow (Teori Kebutuhan); (b) Teori McClelland (Teori Kebutuhan Berprestasi); (c) teori Clyton Alderfer (Teori ERG); (d) teori Herzberg (Teori Dua Faktor); (e) teori Keadilan; (f) Teori Victor H. Vroom (teori Harapan).

a. Teori Abraham H. Maslow (Teori Kebutuhan)

Teori motivasi yang dikembangkan oleh Abraham H. Maslow pada intinya berkisar pada pendapat bahwa manusia mempunyai lima tingkat atau hirarki kebutuhan, yaitu : kebutuhan fisiologis (*physiological needs*), seperti : rasa lapar, haus, istirahat dan sex; kebutuhan rasa aman (*safety needs*), tidak dalam arti fisik semata, akan tetapi juga mental, psikologi dan intelektual; kebutuhan (*social needs*); kebutuhan akan harga diri (*esteem needs*), yang pada umumnya tercermin dalam berbagai simbol-simbol status; dan aktualisasi diri (*self actualization*), dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata.

Kebutuhan-kebutuhan yang disebut pertama (fisiologis) dan kedua (keamanan) kadang-kadang diklasifikasikan dengan cara lain, misalnya dengan menggolongkannya sebagai kebutuhan primer, sedangkan yang lainnya dikenal pula dengan klasifikasi kebutuhan sekunder. Terlepas dari cara membuat klasifikasi kebutuhan manusia itu, yang jelas adalah bahwa sifat, jenis dan intensitas kebutuhan manusia berbeda satu orang dengan yang lainnya karena manusia merupakan individu yang unik. Juga jelas bahwa kebutuhan manusia itu tidak hanya bersifat materi, akan tetapi bersifat psikologikal, mental, intelektual dan bahkan juga spiritual.

Menarik pula untuk dicatat bahwa dengan makin banyaknya organisasi yang tumbuh dan berkembang di masyarakat dan makin mendalamnya pemahaman tentang unsur manusia dalam kehidupan organisasional, teori “klasik” Maslow semakin dipergunakan, bahkan dikatakan mengalami “koreksi”. Penyempurnaan atau “koreksi” tersebut terutama diarahkan pada konsep “hirarki kebutuhan “ yang dikemukakan oleh Maslow.

Istilah “hirarki” dapat diartikan sebagai tingkatan. Atau secara analogi berarti anak tangga. Logikanya ialah bahwa menaiki suatu tangga berarti dimulai dengan anak tangga yang pertama, kedua, ketiga dan seterusnya. Jika konsep tersebut diaplikasikan pada pemuasan kebutuhan manusia, berarti seseorang tidak akan berusaha memuaskan kebutuhan tingkat kedua, dalam hal ini keamanan-sebelum kebutuhan tingkat pertama yaitu sandang, pangan, dan papan terpenuhi;

yang ketiga tidak akan diusahakan pemuasan sebelum seseorang merasa aman, demikian pula seterusnya.

Berangkat dari kenyataan bahwa pemahaman tentang berbagai kebutuhan manusia makin mendalam penyempurnaan dan “koreksi” dirasakan bukan hanya tepat, akan tetapi juga memang diperlukan karena pengalaman menunjukkan bahwa usaha pemuasan berbagai kebutuhan manusia berlangsung secara simultan. Artinya, sambil memuaskan kebutuhan fisik, seseorang pada waktu yang bersamaan ingin menikmati rasa aman, merasa dihargai, memerlukan teman serta ingin berkembang.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa lebih tepat apabila berbagai kebutuhan manusia digolongkan sebagai rangkaian dan bukan sebagai hirarki. Dalam hubungan ini, perlu ditekankan bahwa :

1. Kebutuhan yang satu saat sudah terpenuhi sangat mungkin akan timbul lagi di waktu yang akan datang.
2. Pemuasaan berbagai kebutuhan tertentu, terutama kebutuhan fisik, bisa bergeser dari pendekatan kuantitatif menjadi pendekatan kualitatif dalam pemuasannya.
3. Berbagai kebutuhan tersebut tidak akan mencapai “titik jenuh” dalam arti tibanya suatu kondisi dalam mana seseorang tidak lagi dapat berbuat sesuatu dalam pemenuhan kebutuhan itu.

b. Teori McClelland (Teori Kebutuhan Berprestasi)

Dari McClelland dikenal tentang teori kebutuhan untuk mencapai prestasi atau Need for Achievement (n.Ach) yang menyatakan bahwa motivasi berbeda-beda, sesuai dengan kekuatan kebutuhan seseorang akan prestasi. Menurut Murray (2006) merumuskan kebutuhan akan prestasi tersebut sebagai keinginan: “Melaksanakan sesuatu tugas atau pekerjaan yang sulit. Menguasai, memanipulasi, atau mengorganisasi obyek-obyek fisik, manusia, atau ide-ide melaksanakan hal-hal tersebut secepat mungkin dan seindependen mungkin, sesuai kondisi yang berlaku. Mengatasi kendala-kendala, mencapai standar tinggi. Mencapai performa puncak untuk diri sendiri. Mampu menang dalam persaingan

dengan pihak lain. Meningkatkan kemampuan diri melalui penerapan bakat secara berhasil.”

Menurut McClelland karakteristik orang yang berprestasi tinggi (*high achievers*) memiliki tiga ciri umum yaitu : (1) sebuah preferensi untuk mengerjakan tugas-tugas dengan derajat kesulitan moderat; (2) menyukai situasi-situasi di mana kinerja mereka timbul karena upaya-upaya mereka sendiri, dan bukan karena faktor-faktor lain, seperti kemujuran misalnya; dan (3) menginginkan umpan balik tentang keberhasilan dan kegagalan mereka, dibandingkan dengan mereka yang berprestasi rendah.

c. Teori Clayton Alderfer (Teori ERG)

Teori Alderfer dikenal dengan akronim “ERG” . Akronim “ERG” dalam teori Alderfer merupakan huruf-huruf pertama dari tiga istilah yaitu : E = *Existence* (kebutuhan akan eksistensi), R = *Relatedness* (kebutuhan untuk berhubungan dengan pihak lain, dan G = *Growth* (kebutuhan akan pertumbuhan) Jika makna tiga istilah tersebut didalami akan tampak dua hal penting. Pertama, secara konseptual terdapat persamaan antara teori atau model yang dikembangkan oleh Maslow dan Alderfer. Karena “*Existence*” dapat dikatakan identik dengan hirarki pertama dan kedua dalam teori Maslow; “*Relatedness*” senada dengan hirarki kebutuhan ketiga dan keempat menurut konsep Maslow dan “*Growth*” mengandung makna sama dengan “*self actualization*” menurut Maslow. Kedua, teori Alderfer menekankan bahwa berbagai jenis kebutuhan manusia itu diusahakan pemuasannya secara serentak. Apabila teori Alderfer disimak lebih lanjut akan tampak bahwa :

1. Makin tidak terpenuhinya suatu kebutuhan tertentu, makin besar pula keinginan untuk memuaskannya;
2. Kuatnya keinginan memuaskan kebutuhan yang “lebih tinggi” semakin besar apabila kebutuhan yang lebih rendah telah dipuaskan;
3. Sebaliknya, semakin sulit memuaskan kebutuhan yang tingkatnya lebih tinggi, semakin besar keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang lebih mendasar.

d. Teori Herzberg (Teori Dua Faktor)

Ilmuwan keempat yang diakui telah memberikan kontribusi penting dalam pemahaman motivasi Herzberg (2000). Teori yang dikembangkannya dikenal dengan “Model Dua Faktor” dari motivasi, yaitu faktor motivasional dan faktor *hygiene* atau “pemeliharaan”.

Menurut teori ini yang dimaksud faktor motivasional adalah hal-hal yang mendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dalam diri seseorang, sedangkan yang dimaksud dengan faktor *hygiene* atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang.

Menurut Herzberg (2000), yang tergolong sebagai faktor motivasional antara lain ialah pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam karir dan pengakuan orang lain. Sedangkan faktor-faktor *hygiene* atau pemeliharaan mencakup antara lain status seseorang dalam organisasi, hubungan seorang individu dengan atasannya, hubungan seseorang dengan rekan-rekan sekerjanya, teknik penyeliaan yang diterapkan oleh para penyelia, kebijakan organisasi, sistem administrasi dalam organisasi, kondisi kerja dan sistem imbalan yang berlaku.

Salah satu tantangan dalam memahami dan menerapkan teori Herzberg ialah memperhitungkan dengan tepat faktor mana yang lebih berpengaruh kuat dalam kehidupan seseorang, apakah yang bersifat intrinsik atautkah yang bersifat ekstrinsik.

e. Teori Keadilan

Inti teori ini terletak pada pandangan bahwa manusia terdorong untuk menghilangkan kesenjangan antara usaha yang dibuat bagi kepentingan organisasi dengan imbalan yang diterima. Artinya, apabila seorang pegawai mempunyai persepsi bahwa imbalan yang diterimanya tidak memadai, dua kemungkinan dapat terjadi, yaitu :

1. Seorang akan berusaha memperoleh imbalan yang lebih besar, atau
2. Mengurangi intensitas usaha yang dibuat dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Dalam menumbuhkan persepsi tertentu, seorang pegawai biasanya menggunakan empat hal sebagai pembanding, yaitu :

1. Harapannya tentang jumlah imbalan yang dianggapnya layak diterima berdasarkan kualifikasi pribadi, seperti pendidikan, keterampilan, sifat pekerjaan dan pengalamannya.
2. Imbalan yang diterima oleh orang lain dalam organisasi yang kualifikasi dan sifat pekerjaannya relatif sama dengan yang bersangkutan sendiri.
3. Imbalan yang diterima oleh pegawai lain di organisasi lain di kawasan yang sama serta melakukan kegiatan sejenis.
4. Peraturan perundang-undangan yang berlaku mengenai jumlah dan jenis imbalan yang merupakan hak para pegawai.

f. Teori Victor H. Vroom (Teori Harapan)

Victor H. Vroom (1999), dalam bukunya yang berjudul "*Work And Motivation*" mengetengahkan suatu teori yang disebutnya sebagai " Teori Harapan". Menurut teori ini, motivasi merupakan akibat suatu hasil dari yang ingin dicapai oleh seorang dan perkiraan yang bersangkutan bahwa tindakannya akan mengarah kepada hasil yang diinginkannya itu. Artinya, apabila seseorang sangat menginginkan sesuatu, dan jalan tampaknya terbuka untuk memperolehnya, yang bersangkutan akan berupaya mendapatkannya.

Dinyatakan dengan cara yang sangat sederhana, teori harapan berkata bahwa jika seseorang menginginkan sesuatu dan harapan untuk memperoleh sesuatu itu cukup besar, yang bersangkutan akan sangat terdorong untuk memperoleh hal yang diinginkannya itu. Sebaliknya, jika harapan memperoleh hal yang diinginkannya itu tipis, motivasinya untuk berupaya akan menjadi rendah.

Di kalangan ilmuwan dan para praktisi manajemen sumber daya manusia teori harapan ini mempunyai daya tarik tersendiri karena penekanan tentang pentingnya bagian kepegawaian membantu para pegawai dalam menentukan hal-hal yang diinginkannya serta menunjukkan cara-cara yang paling tepat untuk mewujudkan keinginannya itu. Penekanan ini dianggap penting karena pengalaman menunjukkan bahwa para pegawai tidak selalu mengetahui secara pasti apa yang diinginkannya, apalagi cara untuk memperolehnya.

2.3 Mengevaluasi dan Mengembangkan Imbalan

Menurut Amstrong & Murlis (2003), cara terbaik untuk melakukan evaluasi dan mengembangkan desain imbalan adalah dengan melakukan tinjauan diagnostik terlebih dahulu. Adapun bidang-bidang yang mencakup tinjauan diagnostik dalam organisasi adalah:

a. Falsafah dasar dan prinsip-prinsip strategis

Faktor-faktor yang berhubungan dengan falsafah dasar dan prinsip-prinsip strategis antara lain; kebutuhan dan tujuan organisasi saat ini; struktur dan proses yang diperlukan untuk melaksanakan strategi organisasi; sistem rekrutmen, yakni paket imbalan keseluruhan yang menarik; sistem training, yakni penguasaan dan penggunaan ketrampilan yang menguntungkan; promosi dengan memberi penghargaan atas penerimaan dan keberhasilan pelaksanaan tanggungjawab; disesuaikan dengan misi, visi, budaya organisasi.

b. Kebijakan imbalan secara keseluruhan

Kebijakan imbalan menyeluruh disesuaikan dengan survei gaji sesuai dengan tingkat gaji dipasar untuk masing-masing golongan dan spesialisasinya. Selain itu, menganalisis terhadap tekanan pasar misalnya; analisis wawancara dengan karyawan yang meninggalkan organisasi berkaitan dengan kebijakan perusahaan terhadap tingkatan gaji, menganalisis masalah rekrutmen, dan memastikan perlakuan yang adil terhadap kenaikan gaji.

c. Bidang-bidang kebijakan dan praktik imbalan individual

Dengan melakukan evaluasi jabatan, struktur gaji, insentif, tunjangan kesehatan dan keselamatan, serta pensiun diharapkan terjadinya keseimbangan antara kebijakan perusahaan dengan imbalan yang diterima oleh karyawan disesuaikan dengan kebutuhan mereka saat ini dan mendatang, sehingga terjalin hubungan yang baik terhadap manajemen untuk mencapai tujuan organisasi yang diharapkan.

d. Pertimbangan biaya

Biaya selalu menjadi kendala utama dalam proses remunerasi, oleh karena itu berapa besar biaya harus diperhitungkan dengan seksama sehingga organisasi dapat berjalan lancar. Adapun pertimbangan biaya mencakup; besarnya biaya tenaga kerja dari biaya operasi, besar anggaran gaji

keseluruhan, besar penggunaan dana untuk proses pelatihan dan rekrutmen, serta pengaruh biaya terhadap perubahan sistem seperti jam kerja, waktu nyala komputer, telepon, dan biaya-biaya operasional lain.

e. Manajemen imbalan yang sedang berlangsung

Manajemen imbalan yang sedang berlangsung harus dipertanyakan seberapa baikkah manajemen imbalan itu dijalankan. Perlu dievaluasi mengenai keseluruhan proses keputusan yang sudah diambil, misalnya; apakah pengecekan tingkatan organisasi telah sesuai mulai dari tingkat eksekutif puncak sampai tingkat rendah?, apakah orang-orang yang mengoperasikan sistem gaji sudah benar-benar memahami tujuan, prinsip dan metodologi pengoperasiannya?.

f. Persepsi keseluruhan dan komunikasi

Perlu adanya persepsi dan komunikasi yang baik antara sesama karyawan, kandidat karyawan, maupun karyawan dengan atasan sehingga mendukung proses-proses seperti; perekrutan seperti memberi pesan yang tepat kepada karyawan maupun calon karyawan yang akan direkrut; berfungsinya serikat pekerja; penjelasan yang baik mengenai kebijakan dan imbalan kepada karyawan; serta mengkomunikasikan dengan baik hasil penilaian kepada karyawan.

2.4 Dinamika Teoritis

Berdasarkan teori yang telah dikemukakan di atas, bahwa imbalan merupakan bentuk pembayaran yang diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai balas jasa atas pelaksanaan tugas. Adapun pemberian imbalan dapat dinilai dari nilai waktu, penggajian berdasarkan hasil, prestasi dan ketrampilan. Selain itu, pemberian imbalan dapat berupa intrinsik (seperti pengembangan pekerjaan, pengambilan keputusan, pemberian tanggungjawab yang lebih besar dan kebebasan serta keleluasaan dalam bekerja) dan ekstrinsik yang dilakukan secara langsung (seperti gaji pokok, upah lembur, insentif, bonus dan tunjangan) maupun tidak langsung (seperti jaminan sosial, pesangon, pensiun, pelatihan dan liburan). Pemberian ini bertujuan untuk menarik dan mempertahankan sumber

daya manusia serta meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan, dengan meningkatnya motivasi dan kepuasan kerja diharapkan tingkat *turnover* menurun.

Contoh pemberian imbalan yang berkaitan dengan motivasi dan kepuasan kerja antara lain berupa pemberian insentif atau *variable pay* (berkaitan dengan kinerja individu, tim, dan unit kerja atau perpaduan antara ketiganya) dan *Income Protection* merupakan perlindungan yang disediakan oleh perusahaan untuk tenaga kerja pada saat mereka memasuki usia pensiun atau saat mereka mengalami cacat tubuh.



BAB 3

METODE PENELITIAN

Pada bab ini akan dibahas mengenai pendekatan penelitian, subyek penelitian, teknik pengumpulan data, metode analisis data dan prosedur penelitian.

3.1. Pendekatan Penelitian

Usulan imbalan untuk *Store Supervisor* pada perusahaan ritel, PT X. Penulis menggunakan pendekatan kualitatif, karena menurut Banister, dkk. (1994) penelitian kualitatif merupakan studi interpretasi mengenai suatu isu atau masalah yang spesifik di mana peneliti bertindak sebagai pusat untuk merasakan lebih dalam dari penelitian yang dibuat.

3.2. Permasalahan

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, maka dalam penelitian ini permasalahan yang diajukan adalah :

- a. Bagaimana gambaran imbalan yang bagi *Store Supervisor* di PT. X ?
- b. Usulan imbalan apa yang dapat mengurangi tingkat *turn over* *Store Supervisor* di PT X ?

3.3. Subyek

Subyek pada penelitian ini adalah karyawan perusahaan baik pria maupun wanita yang menjabat sebagai *Store Supervisor*.

Pengambilan sample dilakukan dengan menggunakan tehnik *nonprobability sampling* yaitu *incidental sampling* dimana setiap anggota populasi memperoleh kesempatan yang tidak sama untuk terpilih menjadi subyek penelitian. Individu yang menjadi subyek adalah yang paling mudah ditemui, memiliki karakteristik subyek yang telah ditetapkan sebelumnya dan bersedia menjadi responden. Keuntungan utama dari tehnik sampling ini adalah kepraktisan waktu dan biaya.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling utama dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Tanpa mengetahui tekniknya maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar yang ditetapkan (Sugiyono, 2007)

Teknik pengumpulan data dalam penelitian kualitatif sangat beragam disesuaikan dengan masalah, tujuan, serta sifat obyek yang diteliti. Penelitian kualitatif mempunyai beberapa pilihan teknik pengumpulan data, seperti wawancara, observasi, dan diskusi (Poerwandari,2001). Untuk kepentingan penelitian ini, maka peneliti menggunakan teknik sebagai berikut :

Wawancara

- a. Wawancara dalam penelitian kualitatif dilakukan bila peneliti bermaksud untuk memperoleh pengetahuan tentang makna-makna subyektif yang dipahami individu berkenaan dengan topik yang diteliti (Banister,dkk.,1994). Wawancara dilakukan dengan Manajer Sumber Daya Manusia dan *Store Supervisor* untuk menggali informasi tentang permasalahan yang dihadapi di perusahaan berkaitan dengan sumber daya manusia.
- b. Penelitian dokumen yang digunakan untuk memperkuat penelitian ini adalah :
 1. *Employee exit interview*, yakni penelitian yang digunakan untuk melihat dan menganalisa alasan *Store Supervisor* keluar dari perusahaan.
 2. Meeting nasional SDM, yakni penelitian untuk menganalisa harapan *Store Supervisor*.
 3. Penelitian Imbalan *Store Sopervisor* di PT X, yakni penelitian yang digunakan untuk menganalisa imbalan *Store Supervisor*.

3.5 Metode Analisa Data

Jenis analisis data pada penelitian ini dilakukan secara kualitatif menggunakan deskriptif kualitatif. Semua data hasil wawancara dan observasi dianalisa dan dikelompokkan sesuai dengan permasalahannya kemudian dibuat usulan berdasarkan harapan dan tujuan organisasi.

3.6. Prosedur Penelitian

Untuk dapat membuat usulan imbalan ini, maka tahap-tahap yang dilakukan adalah sebagai berikut :

a. Tahap Persiapan

Pada tahap ini dilakukan beberapa kegiatan sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi dan menganalisis *turnover* yang tinggi pada jabatan *Store Supervisor*.
2. Mendefinisikan tujuan usulan imbalan . Apakah usulan imbalan nantinya akan digunakan sebagai dasar menurunkan tingkat *turnover*. Usulan ini disesuaikan dengan tuntutan organisasi yang semakin kompetitif.

b. Tahap Pelaksanaan

Pada tahap ini dilakukan proses pengumpulan data untuk membuat usulan imbalan. Metode pengumpulan data dilakukan melalui :

1. Wawancara

Wawancara dengan pihak SDM dilakukan pada tanggal 15 & 17 April 2009. Wawancara dengan pihak *Store Supervisor* pada tanggal 20, 21 dan 22 April 2009. Wawancara ini untuk memperoleh informasi tentang makna-makna subyektif yang dipahami individu berkenaan dengan topik yang diteliti.

2. Penelitian dokumen

Untuk mendukung data yang diperoleh dari hasil wawancara maka selanjutnya dilakukan penelitian dokumen yang dilaksanakan pada 25, 26 dan 27 April 2009.

c. Tahap Analisis

Berdasarkan data yang diperoleh melalui wawancara dan observasi kemudian dilakukan :

1. Analisis data

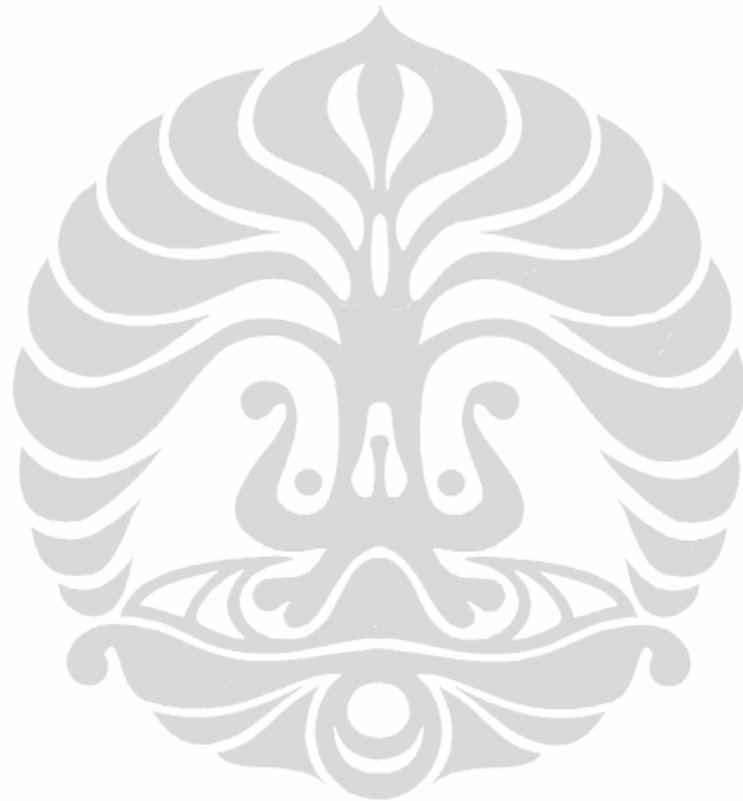
Pada tahap ini, data-data yang terkumpul dianalisis berdasarkan permasalahannya kemudian dibuat rencana usulan imbalannya.

2. Menyimpulkan hasil pengumpulan data

Berdasarkan hasil dari analisis data yang telah dilakukan kemudian disimpulkan rencana imbalan yang akan digunakan untuk *Store Supervisor*.

3. Menetapkan usulan imbalan.

Perencanaan imbalan yang telah dianalisa dan disimpulkan kemudian disusun menjadi usulan imbalan *Store Supervisor*.



BAB 4 HASIL DAN ANALISA

4.1 Pendahuluan

Tiap-tiap organisasi mempunyai tolok ukur sendiri-sendiri dalam mengelola SDM-nya, dilandasi atas tingkat urgensi dari kebutuhan organisasi tersebut. Ada organisasi yang meletakkan perencanaan SDM sebagai aspek yang paling penting dalam pengelolaan SDM. Ada juga organisasi yang meletakkan fungsi pemeliharaan sebagai aspek terpenting. Namun, ada juga organisasi yang melihat fungsi terakhir dari pengelolaan SDM, yaitu evaluasi sebagai yang terpenting, terutama jika organisasi tersebut dalam masa-masa kejenuhan.

Pengelolaan SDM yang efektif sangat tergantung pada desain perencanaan organisasi tersebut. Selain perencanaan jangka pendek yang berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi pada kegiatan operasional, perencanaan jangka menengah dan panjang juga harus diperhatikan. sebgus apa pun perencanaan jangka pendek, menengah dan panjang sebuah organisasi, jika tidak disertai dengan keinginan untuk refleksi diri terhadap keadaan riil organisasi, tetap akan mengalami hambatan.

PT. X yang memiliki kantor pusat di Jakarta. Merupakan sebuah perusahaan terbuka (*go public*) yang berdiri kurang lebih 31 tahun yang lalu. Pemilik saham PT. X yang terbesar ialah pengusaha individu, sedangkan sisanya dimiliki oleh umum. Karyawan PT. X tersebar pada 105 *store* di seluruh kepulauan Indonesia. Saat ini total seluruh karyawan PT X adalah 19.045. Dari total jumlah staff, jumlah level *Store Supervisor* adalah 630 orang dari seluruh cabang (sumber data: *Recruitment file-DKK*, April 2009).

4.2. Hasil Penelitian

Penelitian dilakukan dengan menggunakan beberapa teknik pengumpulan data, yaitu wawancara, observasi, penelitian dokumen yaitu *employee exit interview* dan imbalan *Store Supervisor* PT. X. Hasil-hasil penelitian adalah sebagai berikut:

4.2.1. Wawancara

Wawancara dilakukan dengan Manajer Sumber Daya Manusia untuk menggali informasi tentang permasalahan yang dihadapi di perusahaan berkaitan dengan sumber daya manusia.

4.2.2. Studi Dokumen

1. *Employee Exit Interview*

Dari hasil analisa data *Employee Exit Interview* untuk mengetahui alasan pengunduran diri *Store Supervisor* diketahui bahwa sebanyak 60% karyawan mengundurkan diri karena menerima tawaran kerja di luar yang lebih menarik dengan imbalan lebih besar. Sebanyak 20% keluar karena alasan yang berkaitan dengan kinerja. Sebanyak 15% gagal dalam masa percobaan dan 5% karena alasan-alasan lain. (sumber data: *Industrial Relation file-EI*, Maret-2009)

2. Meeting nasional SDM

Dari hasil meeting nasional SDM (Januari, 2008) diketahui harapan *Store Supervisor*.

3. Imbalan *Store Supervisor* pada PT X

Pada tabel di bawah ini merupakan gambaran imbalan yang berlaku untuk *Store Supervisor* di PT X, berdasarkan hasil studi dokumen pada tanggal 26 April 2009.

Tabel 4.1 Imbalan *Store Supervisor*

DESKRIPSI	JUMLAH	KETERANGAN
<i>Fixed pay</i> : Gaji pokok + Tunjangan Jabatan <i>Variabel pay</i> : Tunjangan lain- lain+insentif kehadiran+tunjangan kehadiran kerja	12 X dalam setahun	Komposisi Total Gaji <i>Fixed pay</i> : 75 % <i>Variabel pay</i> : 25 %

Insentif penjualan <i>store</i>	Rp. 150.000,- / perbulan (Apabila target yang diberikan manajemen tercapai)	Semua <i>Supervisor</i> mendapatkan jumlah uang yang sama
Bonus <i>Performance Appraisal</i> (pertahun)	75% <i>fixed pay</i> nilai A 50% <i>fixed pay</i> nilai B	Masa kerja 3 tahun 1 bulan dengan nilai A dan B
Fasilitas Kesehatan Rawat Jalan Rawat Inap Kematian	Rp. 1.860.000 Rp. 80.000 Rp 2.650.000 Rp 6.000.000 Rp. 67.000 Rp. 400.000 Rp. 180.000 Rp. 10.000.000	Maksimal Pertahun Kamar untuk 60 hari <i>Hospital Special services</i> Maksimal Pembedahan per kasus Visit Dokter Maksimal 60 hari <i>Emergency Outpatient</i> <i>Intensive Care Unit</i> maksimal 7 hari
Tunjangan melahirkan	Rp. 400.000 Rp. 2.000.000	Normal (maksimal 3 anak) Caesar (maksimal 3 anak)
Jamsostek	Total : 6,24 % 4,24% dibayar perusahaan 2 % dibayar karyawan	Program: Jaminan Hari Tua (JHT) Jaminan Kecelakaan Kerja (JKK) Jaminan Kematian (JKM)
Penghargaan	Belum ada	

Keterangan :

a. Perhitungan Gaji

Level *Store Supervisor* di PT X mempunyai komponen gaji GP+TJ+TLL+Insentif+TKK. Penerimaan gaji secara penuh apabila tidak ada sakit (kecuali menular dan berat), ijin dan mangkir dalam bekerja. Apabila ada maka dilakukan pemotongan secara proporsional.

Rumus Penerimaan gaji

$$\frac{GP+TJ+TLL}{30} \times 30 + \text{Insentif Kehadiran} + \text{TKK (harian)}$$

Rumus Pemotongan Gaji

$$\frac{GP+TJ+TLL}{30} \times \text{tidak masuk} + \text{Insentif Kehadiran} + \text{TKK (harian)}$$

Insentif kehadiran total 100 % :

Apabila 1 hari tidak masuk 75 %

Apabila 2 hari tidak masuk 50 %

Apabila 3 hari tidak masuk 25 %

Apabila 4 hari tidak masuk tidak mendapatkan insentif kehadiran

b. Tunjangan Hari Raya

Store Supervisor mendapatkan THR pertahun *fixed pay*

c. Insentif toko

Insentif akan diberikan oleh PT X apabila mencapai target *store* yang ditetapkan manajemen di mana berlaku untuk semua level di toko. Besarnya nilai insentif ditentukan sesuai dengan jabatan masing-masing karyawan yang berada di area toko. Hal ini juga berlaku untuk beberapa *Store Supervisor* yang mendapatkan insentif sama besarnya. Semua *Store Supervisor* Rp. 150.000,- / perbulan (Apabila target yang diberikan manajemen tercapai

d. *Performance Appraisal*

Store Supervisor mendapatkan Bonus *Performance Appraisal* dengan masa kerja 3 tahun 1 bulan dengan komposisi :

75% *fixed pay* jika hasil *Performance Appraisal* adalah A

50% *fixed pay* jika hasil *Performance Appraisal* adalah B

Nilai C tidak dapat

e. Fasilitas kesehatan

Saat ini fasilitas kesehatan dikelola oleh Asuransi yang bekerjasama dengan PT X namun, benefit yang dipakai sangat minim. Banyak karyawan yang menanggung biaya pengobatan cukup besar, karena karyawan untuk level *Store Supervisor* hanya mendapatkan pergantian sebesar Rp. 60.000,- (dokter + obat).

Sama halnya dengan benefit rawat inap, fasilitas kamar perawatan di rumah sakit hanya diberikan Rp. 80.000,-/perhari dan Rp 2.650.000,- untuk biaya *others hospital service* (kamar operasi, obat-obatan, laboratorium dan X-ray) selama perawatan untuk 60 hari penyakit yang diderita. (Lampiran)

f. Tunjangan Melahirkan

Store Supervisor mendapatkan bantuan dana apabila melahirkan :

Normal Rp. 400.000 maksimal 3 anak

Caesar Rp. 2.000.000 maksimal 3 anak

g. JAMSOSTEK

Program yang di gunakan adalah : JHT,JKK dan JKM.

4.3 Analisa Data

4.3.1 Analisa Imbalan Berdasarkan Teori Kepuasan Kerja dan Motivasi

Sesuai dengan teori yang telah dijelaskan sebelumnya, bahwa tingginya *turn over* yang terjadi pada tingkat *Store Supervisor* di PT X, dikarenakan imbalan yang ada masih kurang baik. Oleh karena itu, dalam analisa kali ini membahas tentang imbalan pada PT X dipandang dari teori kepuasan kerja dan motivasi, hal ini diasumsikan bahwa dengan imbalan yang baik maka kepuasan kerja dan motivasi karyawan akan meningkat sehingga tingkat *turn over* dapat ditekan.

4.3.2 Analisa Imbalan Berdasarkan Teori Kepuasan Kerja

Menurut Porter & Steers (1991), adanya ketidakhadiran dan berhenti kerja merupakan jenis jawaban-jawaban yang secara kualitatif berbeda. Ketidakhadiran lebih spontan sifatnya dan dengan demikian kurang mungkin mencerminkan ketidakpuasan kerja, lain halnya dengan berhenti atau keluar dari pekerjaan. Perilaku ini karena akan memiliki akibat-akibat

ekonomis yang besar, maka lebih besar kemungkinannya ia berhubungan dengan ketidakpuasan kerja.

4.3.3 Analisa Imbalan Berdasarkan Teori Motivasi Kerja

Teori motivasi kerja seperti yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, merupakan dasar untuk meningkatkan gairah dan keoptimalan dalam bekerja. Beberapa cara yang digunakan untuk meningkatkan motivasi kerja bertujuan agar para karyawan dapat betah bekerja, merasa senang dengan pekerjaannya, dan menghasilkan keuntungan untuk perusahaan. Jika berbicara mengenai motivasi kerja maka kita berbicara pula tentang kebijakan perusahaan dan kebijakan perusahaan berhubungan erat dengan Sumber Daya Manusia.

Oleh karena itu, berdasarkan analisa wawancara dan pengamatan langsung mengenai permasalahan di PT X, dapat dijabarkan beberapa persoalan mengenai Sumber Daya Manusia- nya yang menyebabkan level *Store Supervisor* kurang atau bahkan tidak memiliki motivasi dalam bekerja, yakni:

- a. Berdasarkan analisa teori kebutuhan
 1. Masih kurangnya rasa aman dalam bekerja karena jaminan pelayanan kesehatan karyawan sangat minim, walaupun mereka dijamin oleh Jamsostek, namun jaminan akan klaim sakit yang dikelola oleh *provider* belum memenuhi standar biaya pengobatan saat ini. Kasus klaim kesehatan untuk Rawat Jalan dan Rawat Inap level *Store Supervisor* mencapai 5.040 klaim setiap tahun dari total seluruh klaim 21.852.(sumber data: *Social welfare-lap.faskes.tahun 2008*).
 2. Masih belum adanya penghargaan akan prestasi dan unjuk kerja yang diapresiasi dalam bentuk simbol nyata dan pengakuan.
- b. Berdasarkan analisa teori berprestasi

Karena belum adanya penghargaan akan prestasi untuk mereka yang teladan maka motivasi untuk berkembang dan mencapai unjuk kerja yang baik belum maksimal ditampilkan.
- c. Berdasarkan analisa teori ERG
 1. E (eksistensi), masih kurangnya penghargaan dari pihak manajemen menyebabkan merasa kehadirannya tidak cukup berarti di perusahaan,

padahal level *Store Supervisor* memiliki tanggung jawab yang cukup berarti dan dipandang. Tetapi tanpa adanya penghargaan dan kelibatan dalam permasalahan seringkali membuat mereka menjadi malas untuk hadir sehingga mempengaruhi absensi yang berakibat pada pengurangan gaji.

2. R (*relatedness*), hubungan dengan sesama *Store Supervisor* dirasakan kurang baik karena pemberian insentif yang kurang adil karena tidak dapat membedakan performa masing-masing *Store Supervisor* *Store* dalam mencapai target sales.
 3. G (*growth*), karena belum adanya apresiasi untuk mereka yang berprestasi sehingga motivasi dan mengembangkan kemampuan dalam bekerja masih kurang.
- d. Berdasarkan teori 2 faktor
1. Faktor Motivasional
 Dalam faktor motivasional ini, pemberian berupa penghargaan akan membantu *Supervisor* untuk meningkatkan motivasi dalam bekerja. Selama ini di PT X belum mencanangkan program apresiasi terhadap mereka yang berprestasi.
 1. Faktor *Hygiene*
 Faktor hygiene mencakup sistem administrasi dan kebijakan organisasi. Dalam hal ini, yang terdapat di PT X, adalah masalah di sistem penggajian, kebijakan pemberian insentif dan fasilitas kesehatan yang dianggap belum memberikan kontribusi untuk meningkatkan motivasi di level *Store Supervisor*.
- e. Berdasarkan analisa teori keadilan
- Teori keadilan menyatakan bahwa setiap karyawan membutuhkan imbalan yang sesuai dengan tanggungjawabnya. Dalam hal ini yang terjadi di PT X, imbalan berupa insentif masih dianggap kurang adil karena diberikan dengan nilai yang sama tanpa memperhatikan target *sales* yang dicapai oleh masing-masing *Supervisor*.

f. Berdasarkan teori Harapan

Teori harapan berkata bahwa jika seseorang menginginkan sesuatu dan harapan untuk memperoleh sesuatu itu cukup besar, yang bersangkutan akan sangat terdorong untuk memperoleh hal yang diinginkannya itu. Sebaliknya, jika harapan memperoleh hal yang diinginkannya itu tipis, motivasinya untuk berupaya akan menjadi rendah.

Dalam hal ini, yang menjadi harapan *Store Supervisor* di PT X adalah meningkatnya pemberian fasilitas kesehatan, adanya insentif yang adil, nilai pemotongan gaji tidak terlalu besar bila tidak masuk kerja dan pemberian penghargaan akan prestasi.

Berdasarkan analisa di atas, dapat disimpulkan bahwa imbalan pada PT X masih kurang tepat karena kurang memperhatikan karyawan dalam bekerja khususnya bagi level *Store Supervisor* yang tercatat banyak meninggalkan perusahaan karena memiliki motivasi kerja dan kepuasan kerja yang rendah.

BAB 5

KESIMPULAN, SARAN DAN DISKUSI

5.1. Kesimpulan

Pada bagian kesimpulan dari Tugas Akhir ini akan dipaparkan mengenai jawaban dari permasalahan yang diajukan pada bab pertama, yaitu " Bagaimana gambaran imbalan yang diterapkan PT X untuk level *Store Supervisor* ? " dan "Usulan imbalan apa saja yang dapat mengurangi tingkat *turn over* untuk *Store Supervisor* di PT X ?

Adapun kesimpulan dari Tugas Akhir ini berkaitan dengan pertanyaan di atas adalah:

1. Gambaran imbalan yang diterapkan PT. X belum memenuhi harapan *Store Supervisor*. Karena berdasarkan perbandingan analisa yang telah dilakukan banyak banyak sekali aspek yang belum diperhatikan dalam desain imbalan.
2. Berdasarkan analisa imbalan, maka beberapa hal yang dapat diusulkan yaitu : sistem penggajian, *performance appraisal*, fasilitas kesehatan, imbalan ekstrinsik finansial, agar dapat menurunkan *turnover Store Supervisor* di tahun mendatang. Diharapkan dengan menggunakan usulan desain imbalan tersebut motivasi dan kepuasan kerja akan dapat ditingkatkan sehingga meningkatkan performa kerja *Store Supervisor*.

Adapun usulan yang patut dimasukkan ke dalam imbalan baru PT. X yaitu: a.Usulan perhitungan penggajian, b. Usulan *performance appraisal*, c. Usulan fasilitas kesehatan, d. Usulan insentif *store*, e.Usulan imbalan ekstrinsik finansial.

a. Usulan Perhitungan Gaji

Rumus Penerimaan gaji tetap sama

$$\frac{GP+TJ+TLL}{30} \times 30 \text{ (hari)} + \text{Insentif Kehadiran} + \text{TKK (harian)}$$

Rumus Pemotongan Gaji sebaiknya tidak menggunakan *fixed pay* tapi *variable pay*. Karena pemotongan *variable pay* (75%) nilainya sangat besar

dan sangat berpengaruh terhadap motivasi kerja dan menurunkan performa kerja *Store Supervisor*.

Rumus yang bisa digunakan :

$$\frac{\text{TLL} + \text{Insentif Kehadiran} + \text{TKK (harian)}}{30} \times \text{Jumlah hari tidak masuk}$$

Dengan perhitungan yang diajukan *Store Supervisor* tidak menyebabkan banyak pemotongan sehingga *Store Supervisor* lebih fokus bekerja untuk mencapai target / hasil kinerja.

b. *Bonus Performance Appraisal*

Perhitungan tetap tapi bonus didapatkan setelah 1 tahun bekerja. Dengan alasan waktu 1 (satu) tahun merupakan suatu standar untuk melihat kestabilan *Store Supervisor* bekerja. Hal ini dapat meningkatkan motivasi *Store Supervisor* dalam bekerja,

c. Usulan Fasilitas Kesehatan

Usulan ini membuat perusahaan lebih memperhatikan jaminan kesehatan *Store Supervisor* dan *Store Supervisor* juga ikut bertanggung jawab terhadap biaya kesehatannya.

Tabel 5.1. Tabel usulan fasilitas kesehatan

Pengobatan	Jumlah	Keterangan
Klaim rawat jalan	Maksimal dibayarkan 80 % dari total kwitansi	Budget pertahun Rp. 2.000.000
Klaim rawat inap	Rp. 100.000 Rp 3.000.000 Rp. 75.000	Kamar untuk 60 hari hospital special services <i>Visit</i> Dokter Maksimal 60 hari
Kematian	Rp. 15.000.000	Kematian

1. Usulan yang diberikan pada klaim rawat jalan dengan pembayaran 80% dari total kwitansi lebih menguntungkan buat *Store Supervisor* dan lebih mudah penerapannya.
2. Kemudian untuk rawat inap ada 3 (tiga) komponen yang diusulkan kenaikan yaitu : kamar, visit dokter dan *hospital special services* di karenakan hasil wawancara dan analisa komponen tersebut yang sering sekali muncul biaya klaim. Budget biaya komponen yang lainnya bisa tetap atau dikurangi untuk subsidi atas kenaikan biaya ketiga komponen tersebut.
3. Untuk biaya pertanggung jawaban kematian sebaiknya menjadi Rp. 15.000.000 dikarenakan hasil analisa data 2005 sampai dengan 2008 hanya ada 1 (satu) *Store Supervisor* yang meninggal. Hal ini akan berdampak terhadap motivasi, persepsi positif dan perasaan aman dalam bekerja

d. Usulan insentif *store*

Usulan insentif *Store Supervisor* menggunakan 3 (tiga) *compensable faktor* yaitu : *sales target counter*, *gross profit*, *sales target store*. Dengan demikian hasil dari performa kerja masing-masing *Store Supervisor* bisa diidentifikasi. Hal ini bisa berdampak pada motivasi, kepuasan, kebutuhan berprestasi dan keadilan pada *Store Supervisor*

Tabel 5.2. Usulan *insentif Store*

No	Faktor Penilaian	Bobot	<i>Meet Expectations</i> (Rp 150.000)	<i>Exceed Expectation</i> (Rp 250.000)	<i>Superior Result</i> (Rp 350.000)
1	<i>Sales Target Counter</i>	40 %	Rp. 60.000	Rp.100.000	Rp. 140.000
2	<i>Gross Profit</i>	40 %	Rp. 60.000	Rp.100.000	Rp. 140.000
3	<i>Sales Target Store</i>	20 %	Rp. 30.000	Rp. 50.000	Rp. 70.000
		100 %			

e. Usulan imbalan ekstrinsik finansial

Tabel 5.3. Usulan imbalan ekstrinsik finansial

Jenis	Jumlah	Banyak	Penghargaan
<i>Store Supervisor of The Month</i>	Dilakukan 1 X sebulan	50 <i>Supervisor</i>	Uang kontan dan piagam
<i>Store Supervisor of The year</i>	Dilakukan 1 X setahun	5 <i>Supervisor</i>	Uang kontan dan piagam
Masa Kerja (Senioritas) minimal nilai <i>Performance Appraisal B</i>	Lebih dari 5 tahun Lebih dari 10 tahun Lebih dari 15 tahun Lebih dari 20 tahun		2 x THR 3 x THR 4 x THR 5 x THR

1. Usulan yang diberikan yaitu pemilihan *Store Supervisor* berprestasi agar motivasi, kebutuhan berprestasi dan eksistensi diri bisa meningkatkan performa kerja *Store Supervisor*.
2. Penghargaan masa kerja (seniority) di usulkan dengan pembayaran uang THR sesuaikan dengan pengabdian, loyalitas dan tetap menunjukkan kinerja yang baik. Hal ini akan menimbulkan persepsi positif dan rasa dihargai sebagai karyawan oleh perusahaan sehingga karyawan dan perusahaan mempunyai *sense of belonging* yang baik.

5.2. Saran

Dengan tersusunnya usulan imbalan ini, beberapa hal yang dapat dilakukan oleh PT. X adalah :

1. Menindaklanjuti dengan cara membentuk tim kecil yang terdiri atas *Finance Director, Human Resources Director, Operasional Director* yang nantinya akan bertanggung jawab dalam penerapan, sosialisasi dan evaluasi program baru ini.
2. Meminta persetujuan *President Director* untuk penerapan usulan baru ini.

5.3. Diskusi

Dalam penyusunan usulan imbalan PT. X dengan menggunakan teknik pengumpulan data berupa wawancara dan studi dokumentasi, adapun hal menarik untuk didiskusikan adalah :

Budaya organisasi sangat mempengaruhi sistem kerja yang ada di perusahaan untuk memberikan imbalan yang dapat dinilai secara individu maupun kelompok. Hal ini dapat dilihat dari contoh pemberian insentif di mana dapat dinilai dalam pencapaian secara individual maupun tim. Secara individual Store Supervisor dapat mencapai prestasinya melalui perolehan *sales target counter* dan *gross profit* masing-masing maksimal 40 %, begitu pula dengan pencapaian secara tim dapat diperoleh melalui *Sales target store* sebesar 20 % dan *gross profit* 40 %. Dengan demikian budaya organisasi merupakan falsafah dasar dan prinsip yang strategis dalam mencapai tujuan organisasi, khususnya dalam pemberian imbalan kepada karyawan dengan tujuan untuk mempertahankan Sumber daya manusia.

DAFTAR REFERENSI

- Armstrong, M. 2003. *Managing People: A Practical Guide for Line Managers*. London : Kogan Page Limited.
- Baron, R. A & Byrne, D. 2002. *Psikologi Sosial*. Edisi X, Jilid 2. Jakarta : Erlangga.
- Bloomfield, A & Schofield, P. 2005. *The Recruitment Handbook For Every Organization*. Chartered Management Institute.
- Banister, dkk., 1994. *Qualitative Methods in Psychology : A Research Guide*. Buckingham : Open University Press.
- Boulter, N & Dalziel M. 2003. *People and Competencies*. London: Kogan Page Limited.
- Cascio, Wayne. F (2003). *Managing Human Resources. Productivity, Quality work of life, Profit*. International Edition: Irwin McGraw Hill.
- Chaplin, J. P. (2006). *Dictionary of Psychology. Dalam Kamus Lengkap Psikologi*. Dr. Kartini Kartono (Ed.). Jakarta, Indonesia: PT RajaGrafindo Persada.
- Dale, M. 2003. *Successful Recruitment And Selection*. London :Kogan Page Limited.
- Dessler, G. 1997. *Human Resource Mangement*. Prentice Hall, Inc.
- Eugene McKenna dan Nic Beech, 2000. *The Essence of Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Andi.
- Kasali, R. 2006. *Change*. Gramedia Pustaka
- Munandar, A.S. 2001 *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: UI Press.
- Milkovich, G & Newman.2008. *Compensation*. Internationak Edition. Mcgraw Hill
- Poerwandari, K. 2001. *Pendekatan Kualitatif untuk Penelitian Perilaku Manusia*. Jakarta: Lembaga Pengembangan Sarana Pengukuran dan Pendidikan Psikologi (LPSP3) UI.
- Robbins, S.P (2006).*Organzational Behaviour*.New Jersey : Prentice Hall
- Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian : Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Industrial Relation file-EI*,Maret 2009

Recruitment file-DKK, April 2009

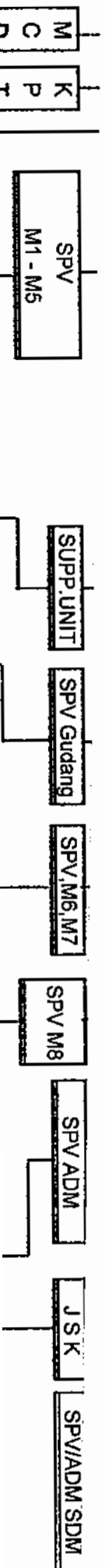
Social welfare-lap.faskes.tahun 2008

www.geocities.com/guruvalah/imbalan

www.zurasaka.wordpress.com/08/11/25/manajemen-imbalan.

<http://zhorix.blogspot.com/2008/11/teori-teori-motivasi.html>.





LAMPIRAN