BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Tentang Komunikasi Organisasi

2.1.1 Tinjauan Tentang Organisasi Sebagai Lembaga

Istilah organisasi dalam bahasa Indonesia atau organization dalam bahasa Inggris bersumber pada perkataan latin *Organization* yang berasal dari kata kerja bahasa latin pula *Organizare*, yang berarti *to form as or into a whole consisting of independent or coordinated parts* (membentuk sebagian atau menjadi keseluruhan dari bagian-bagian yang saling bergantung atau koordinasi) (Effendy, 2009:114).

Jadi secara harfiah organisasi itu berarti paduan dari bagian-bagian yang satu sama lainnya saling bergantung. Menurut Supriyono (2000:196), "organisasi dapat didefinisikan sebagai suatu sistem interaksi kegiatan antara dua individu atau lebih yang diarahkan dalam rangka mencapai tujuan-tujuan tertentu." Organisasi dalam suatu perusahaan umumnya mempunyai jangka hidup yang relatif lama, bersifat relatif permanen, dan rumit. Suatu organisasi memiliki tiga komponen pokok organisasi sebagai berikut :

a. Sistem Interaksi.

Organisasi adalah suatu sistem interaksi yaitu eksistensi dua atau lebih orang-orang yang mempunyai hubungan ketergantungan di dalam mencapai tujuan; sehingga perlu adanya pembagian tugas, kekuasaan,

dan tanggung jawab antar anggota atau bagian organisasi dan pengarahan untuk mencapai tujuan.

b. Hidup Terus.

Sistem interaksi kegiatan di dalam suatu organisasi adalah hidup terus (*going concern*) dalam arti bahwa interaksi antara individu atau bagian organisasi tersebut berjalan terus dan relatif stabil.

c. Ekslusif.

Suatu organisasi adalah suatu kesatuan usaha yang ekslusif (*exclusive entity*) yang berbeda dengan suatu kelompok tertentu atau suatu masyarakat. Perbedaan tersebut terletak pada ukuran struktur yang kompleks. Kompleksitas struktur tersebut menjelaskan adanya integrasi vertikal dan horizontal (Supriyono, 2000:197).

Komunikasi memegang peranan yang sangat penting dalam suatu organisasi. Keberhasilan suatu organisasi sangat tergantung kepada kelancaran komunikasi yang dilakukan oleh para anggotanya. Komunikasi yang dihubungkan dengan suatu organisasi disebut komunikasi organisasi. Komunikasi organisasi ini tentu akan berhubungan dengan suasana dan hubungan kerja di dalam organisasi tersebut.

Persepsi mengenai komunikasi organisasi banyak dikemukakan oleh para ahli diantaranya menurut Katz dan Kahn adalah komunikasi organisasi merupakan suatu arus informasi, pertukaran informasi dan pemindahan arti di dalam suatu organisasi (Muhammad, 1995:65).

Deddy Mulyana (2001:75) membagi komunikasi organisasi dalam bukunya yang berjudul *Ilmu Komunikasi*, komunikasi organisasi (*organizational communication*) terjadi dalam suatu organisai, bersifat formal dan informal, dan berlangsung dalam suatu jaringan yang lebih besar daripada komunikasi kelompok. Komunikasi organisasi sering sekali melibatkan juga komunikasi diadik, komunikasi antarpribadi dan ada kalanya juga komunikasi publik. Komunikasi formal adalah komunikasi menurut struktur organisasi, yakni komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas, dan komunikasi horizontal. Sedangkan komunikasi informal tidak bergantung pada struktur organisasi, seperti komunikasi antar sejawat. Komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan berbagai pesan organisasi di dalam kelompok formal maupun informal dari suatu organisasi.

Komunikasi dalam organisasi menggunakan dua saluran dasar yaitu saluran formal dan informal keduanya penting dan membawa pesan adakalanya menegaskan untuk seluruh organisasi. Saluran formal adalah saluran yang telah ditetapkan oleh organisasi atau instansi. Pesan-pesan mengalir ke dalam tiga arah : ke bawah, ke atas dan kesamping. Pesan-pesan ke bawah terutama berisi informasi yang perlu bagi staf manapun untuk melaksanakan tugasnya, seperti kebijakan-kebijakan dan prosedur, perintah dan permintaan yang diturunkan ke tingkat yang tepat dalam jenjang hirarki. Pesan-pesan ke atas berbentuk laporan, permintaan, opini dan keluhan. Pesan-pesan kesamping berlangsung antar departemen, gugusan fungsi atau antar orang-orang pada tingkat yang sama dalam organisasi. Komunikasi formal

terjadi dalam struktur organisasi formal dan berwujud pola-pola hubungan formal, jadi dapat dikatakan dalam komunikasi formal terdapat pola tingkah laku yang relatif stabil dan berubah sangat lamban (Evert M. Rogers dan Rekha A. Rogers : 1976 : 79)

Saluran informal terbentuk dari kesamaan kepentingan diantara orang-orang dalam organisasi. Selentingan merupakan saluran yang ampuh. Diperkirakan lebih dari setengah informasi yang dibutuhkan para pimpinan dalam membuat perencanaan diperoleh melalui selentingan. Selentingan tersebut mungkin menyimpang, namun seringkali lebih dipercaya dari pada pesan yang disampaikan melalui saluran formal. Saluran informal seringkali menjadi satu-satunya sarana komunikasi ketika saluran formal mengalami kemacetan atau gangguan.

2.1.2 Organisasi Sebagai Sebuah Proses

”Organisasi” mempunyai dua pengertian umum, pengertian pertama menandakan suatu lembaga seperti organisasi perusahaan, instansi pemerintah dan sebagainya, dan pengertian yang kedua berkenaan sebagai proses pengorganisasian yaitu sebagai suatu cara dalam mana kegiatan organisasi dialokasikan dan ditugaskan di antara para anggotanya agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan efisien. Sedangkan pengorganisasian (*organizing*) adalah merupakan suatu cara pengaturan pekerjaan dan pengalokasian pekerjaan di antara para anggota organisasi sehingga tujuan organisasi dapat dicapai secara efisien (Stoner, 1996:98).

Terdapat 2 (dua) aspek utama dalam penyusunan struktur organisasi sebagai berikut, pertama, *Departementalisasi adalah* merupakan pengelompokan-pengelompokan kegiatan-kegiatan kerja suatu organisasi agar kegiatan-kegiatan yang sejenis dan saling berhubungan dapat dikerjakan bersama, hal ini akan tercermin pada struktur formal suatu organisasi yang ditunjuk oleh suatu bagan organisasi, sedangkan yang kedua *pembagian kerja* adalah uraian atau perincian tugas pekerjaan agar setiap individu dalam organisasi bertanggung jawab untuk melaksanakan sekumpulan kegiatan yang terbatas. Dengan demikian secara prinsip dalam kedua aspek tersebut diatas merupakan dasar proses pengorganisasian suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efisien dan efektif.

Secara metodologis pengorganisasian merupakan suatu cara manajerial yang berhubungan dengan usaha-usaha kelompok untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya dengan pembagian kerja. Dalam usaha-usaha ini para anggota kelompok melakukan pekerjaannya disertai dengan pengetahuan dan metode ilmiah berdasarkan perspektif umum yang perlu memperhatikan dan memelihara kondisi yang relevansi responsif dengan tujuan organisasi. Adapun syarat-syarat dalam mengelola pekerjaan bersama dalam suatu unit kerja agar dapat mencapai tujuan yang efektif, diantaranya adalah: pertama, mengacu pada tujuan umum organisasi; kedua, tugas menejerial dilakukan secara bersama dengan melalui sistem spesialisasi; ketiga, adanya upaya pengelompokan anggota-

anggota spesialisasi sesuai dengan prinsip pengorganisasian. Menurut R.K.Brown (dalam abdul Syani, 1987:32). bahwa manfaat dari prinsip *Scientific management* itu dapat mengatasi kelelahan kerja, sehingga suatu kerjasama antar anggota kelompok dapat diciptakan secara harmonis.

Menurut Stoner (1996:59) langkah-langkah dalam proses pengorganisasian terdiri dari lima langkah:

1. Merinci seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi
2. Membagi beban kerja ke dalam kegiatan-kegiatan yang secara logis dan memadai dapat dilakukan oleh seseorang atau oleh sekelompok orang.
3. Mengkombinasi pekerjaan anggota perusahaan dengan cara yang logis dan efisien
4. Penetapan mekanisme untuk mengkoordinasi pekerjaan anggota organisasi dalam satu kesatuan yang harmonis
5. Memantau efektivitas organisasi dan mengambil langkah-langkah penyesuaian untuk mempertahankan atau meningkatkan efektivitas.

Sedangkan Handoko (1999:25) proses pengorganisasian dapat ditunjukkan dengan tiga langkah prosedur sebagai berikut:

1. Pemerincian seluruh kegiatan yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Pembagian beban pekerjaan total menjadi kegiatan-kegiatan yang secara logis dapat dilaksanakan oleh satu orang. Pembagian kerja ini sebaiknya tidak terlalu berat juga tidak terlalu ringan.
3. Pengadaan dan pengembangan suatu mekanisme untuk mengkoordinasikan pekerjaan para anggota organisasi menjadi kesatuan yang terpadu dan harmonis.

Dalam proses pengorganisasian agar tujuan bersama dapat dicapai secara efektif, perlu menetapkan langkah-langkah tertentu sebagai petunjuk arah pelaksanaan kegiatan organisasi. Menurut C.Perrow, ada lima klasifikasi tujuan yang harus ditetapkan dalam rangka mencapai tujuan organisasi, yaitu:

1. Tujuan kemasyarakatan (*Societal goals*), artinya penetapan tujuan mengutamakan kepentingan masyarakat pada umumnya
2. Tujuan keluaran (*Output goals*). Penetapan tujuan ini diarahkan pada jenis kehidupan tertentu dalam bentuk berbagai fungsi konsumen, seperti barang-barang konsumen, jasa-jasa bisnis, pemeliharaan kesehatan, pendidikan dan sebagainya.
3. Tujuan sistem (*System goals*), yaitu penetapan tujuan diarahkan pada pelaksanaan fungsi organisasi, tidak tergantung pada barang atau jasa yang diproduksi atau tujuan yang ditetapkan semula. Penekanannya pada pertumbuhan, stabilitas, laba atau cara-cara pelaksanaan fungsi.

4. Tujuan produksi (*Product goals*), yaitu penetapan tujuan ditekankan pada kualitas atau kuantitas, gaya, ketersediaan, kekhususaan, kenekaragaman, atau pembaharuan produksi.
5. Tujuan turunan (*Derived goals*), yaitu penetapan tujuan untuk meletakkan kekuasaaannya di dalam usaha pencapian tujuan-tujuan yang lain, misalnya politik, pelayanan masyarakat, pengembangan keryawan, kebijaksanaankebijaksanaan, dan investasi yang mempengaruh ekonomi dan perkembangan masyarakat (dalam abdul Syani, 1987: 63).

2.2 Tinjauan Tentang Strategi

2.2.1 Pengertian Strategi

Strategi adalah cara untuk mencapai tujuan jangka panjang. Strategi bisnis bisa berupa perluasan geografis, diversifikasi, akusisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, rasionalisasi karyawan, divestasi, likuidasi dan *joint venture* (David, 2004:15).

Strategi adalah Rencana yang disatukan, luas dan berintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategis perusahaan dengan tantangan lingkungan, yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi (Glueck dan Jauch, 1994:9). Secara umum dan khusus strategi dapat diatikan sebagai berikut:

1. Menurut Sukristono (dalam umar 2002: 31) pengertian umum strategi adalah proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai.
2. Menurut Hamel dan prahalad (dalam umar 2002: 31)Pengertian khusus strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus-menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian, strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan.

2.2.2 Perumusan Strategi

Perumusan strategi merupakan proses penyusunan langkah-langkah ke depan yang dimaksudkan untuk menetapkan tujuan strategis dan keuangan perusahaan, serta merancang strategi untuk mencapai tujuan. Beberapa langkah yang perlu dilakukan perusahaan dalam merumuskan strategi, yaitu:

1. Mengidentifikasi lingkungan yang akan dimasuki oleh perusahaan di masa depan dan menentukan misi perusahaan untuk mencapai visi yang dicita-citakan dalam lingkungan tersebut.
2. Melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal untuk mengukur kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang akan dihadapi oleh perusahaan dalam menjalankan misinya.
3. Merumuskan faktor-faktor ukuran keberhasilan (*key success factors*) dari strategi-strategi yang dirancang berdasarkan analisis sebelumnya.
4. Menentukan tujuan dan target terukur, mengevaluasi berbagai alternatif strategi dengan mempertimbangkan sumber daya yang dimiliki dan kondisi eksternal yang dihadapi.
5. Memilih strategi yang paling sesuai untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang. (Hariadi, 2005:40).

2.2.3 Tingkat-tingkat Strategi

Menurut Dan Schendel dan Charles Higgins (1985:30) menjelaskan adanya empat tingkatan strategi. Keseluruhannya disebut Master Strategi, yaitu: *enterprise strategy, corporate strategy, business strategy dan functional strategy*.

1. *Enterprise Strategy*

   Strategi ini berkaitan dengan respon masyarakat. Setiap organisasi mempunyai hubungan dengan masyarakat. Masyarakat adalah kelompok yang berada di luar organisasi yang tidak dapat dikontrol.

Di dalam masyarakat yang tidak terkendali itu, ada pemerintah dan berbagai kelompok lain seperti kelompok penekan, kelompok politik dan kelompok sosial lainnya. Jadi dalam strategi enterprise terlihat relasi antara organisasi dan masyarakat luar, sejauh interaksi itu akan dilakukan sehingga dapat menguntungkan organisasi. Strategi itu juga menampakkan bahwa organisasi sungguh-sungguh bekerja dan berusaha untuk memberi pelayanan yang baik terhadap tuntutan dan kebutuhan masyarakat.

2. *Corporate Strategy*

Strategi ini berkaitan dengan misi organisasi, sehingga sering disebut *Grand Strategy* yang meliputi bidang yang digeluti oleh suatu organisasi. *Corporate Strategy* adalah menentukan arah kebijakan perusahaan secara keseluruhan tentang orientasi umum terhadap pertumbuhan dan manajemen bisnis.

3. *Business Strategy*

Strategi pada tingkat ini menjabarkan bagaimana untuk dapat merebut pasar di tengah masyarakat. Bagaimana menempatkan organisasi di hati para penguasa, para pengusaha, para donor dan sebagainya. Semua itu dimaksudkan untuk dapat memperoleh keuntungan-keuntungan, strategi yang sekaligus mampu menunjang berkembangnya organisasi ke tingkat yang lebih baik.

4. *Functional Strategy*

Strategi ini merupakan strategi pendukung dan untuk menunjang suksesnya strategi lain dalam pemilihan aturan keputusan di setiap area fungsional.

Dan menurut J. Salusu, Ada tiga jenis strategi *functional* yaitu:

1. Strategi *functional* ekonomi yaitu mencakup fungsi-fungsi yang memungkinkan organisasi hidup sebagai satu kesatuan ekonomi yang sehat, antara lain yang berkaitan dengan keuangan, pemasaran, sumber daya, penelitian dan pengembangan.
2. Strategi *functional* manajemen, mencakup fungsi-fungsi manajemen yaitu *planning, organizing, implementating, controlling, staffing, leading, motivating, communicating, decision making, representing, dan integrating.*
3. Strategi isu stratejik, fungsi utamanya ialah mengontrol lingkungan, baik situasi lingkungan yang sudah diketahui maupun situasi yang belum diketahui atau yang selalu berubah (J. Salusu, 1996: 101).

Tingkat-tingkat strategi itu merupakan kesatuan yang bulat dan menjadi isyarat bagi setiap pengambil keputusan tertinggi bahwa mengelola organisasi tidak boleh dilihat dari sudut kerapian administratif semata, tetapi juga hendaknya memperhitungkan soal kesehatan organisasi dari sudut ekonomi (J. Salusu, 1996:104).

2.2.4 Jenis-jenis Strategi

Banyak organisasi menjalankan dua strategi atau lebih secara bersamaan, namun strategi kombinasi dapat sangat beresiko jika dijalankan terlalu jauh. Di perusahaan yang besar dan terdiversifikasi, strategi kombinasi biasanya digunakan ketika divisi-divisi yang berlainan menjalankan strategi yang berbeda. Juga, organisasi yang berjuang untuk tetap hidup mungkin menggunakan gabungan dari sejumlah strategi *defensif*, seperti d*ivestasi*, *likuidasi*, dan *rasionalisasi* biaya secara bersamaan. Jenis-jenis strategi adalah sebagai berikut:

1. Strategi *Integrasi*

   Integrasi ke depan, integrasi ke belakang, integrasi horizontal kadang semuanya disebut sebagai integrasi vertikal. Strategi integrasi vertikal memungkinkan perusahaan dapat mengendalikan para distributor, pemasok, dan / atau pesaing.

2. Strategi *Intensif*

   Penetrasi pasar, dan pengembangan produk kadang disebut sebagai strategi intensif karena semuanya memerlukan usaha-usaha intensif jika posisi persaingan perusahaan dengan produk yang ada hendak ditingkatkan.

3. Strategi *Diversifikasi*

   Terdapat tiga jenis strategi *diversifikasi*, yaitu *diversifikasi* konsentrik, horizontal, dan konglomerat. Menambah produk atau jasa baru, namun masih terkait biasanya disebut diversifikasi konsentrik.

Menambah produk atau jasa baru yang tidak terkait untuk pelanggan yang sudah ada disebut diversifikasi horizontal. Menambah produk atau jasa baru yang tidak disebut diversifikasi konglomerat.

4. Strategi *Defensif*

Disamping strategi *integrative, intensif,* dan *diversifikasi,* organisasi juga dapat menjalankan strategi rasionalisasi biaya, divestasi, atau likuidasi. Rasionalisasi Biaya, terjadi ketika suatu organisasi melakukan restrukturisasi melalui penghematan biaya dan aset untuk meningkatkan kembali penjualan dan laba yang sedang menurun. Kadang disebut sebagai strategi berbalik (*turnaround*) atau reorganisasi, rasionalisasi biaya dirancang untuk memperkuat kompetensi pembeda dasar organisasi. Selama proses rasionalisasi biaya, perencana strategi bekerja dengan sumber daya terbatas dan menghadapi tekanan dari para pemegang saham, karyawan dan media.

Divestasi adalah menjual suatu divisi atau bagian dari organisasi. Divestasi sering digunakan untuk meningkatkan modal yang selanjutnya akan digunakan untuk akusisi atau investasi strategis lebih lanjut. Divestasi dapat menjadi bagian dari strategi rasionalisasi biaya menyeluruh untuk melepaskan organisasi dari bisnis yang tidak menguntungkan, yang memerlukan modal terlalu besar, atau tidak cocok dengan aktivitas lainnya dalam perusahaan. Likuidasi adalah menjual semua aset sebuah perusahaan secara bertahap sesuai nilai nyata aset tersebut. Likuidasi merupakan pengakuan kekalahan dan

akibatnya bisa merupakan strategi yang secara emosional sulit dilakukan. Namun, barangkali lebih baik berhenti beroperasi daripada terus menderita kerugian dalam jumlah besar.

5. Strategi Umum Michael Porter

Menurut Porter, ada tiga landasan strategi yang dapat membantu organisasi memperoleh keunggulan kompetitif, yaitu keunggulan biaya, diferensiasi, dan fokus. Porter menamakan ketiganya strategi umum.

Keunggulan biaya menekankan pada pembuatan produk standar dengan biaya per unit sangat rendah untuk konsumen yang peka terhadap perubahan harga. Diferensiasi adalah strategi dengan tujuan membuat produk dan menyediakan jasa yang dianggap unik di seluruh industri dan ditujukan kepada konsumen yang relatif tidak terlalu peduli terhadap perubahan harga. Fokus berarti membuat produk dan menyediakan jasa yang memenuhi keperluan sejumlah kelompok kecil konsumen (David, 2004: 231).

2.3 Tinjauan Reward Secara Umum

Sistem *reward* dan pengakuan atas kinerja karyawan merupakan sarana untuk mengarahkan perilaku karyawan ke perilaku yang dihargai dan diakui oleh organisasi (Mulyadi, 1998: 434).

Reward menarik perhatian karyawan dan memberi informasi atau mengingatkan akan pentingnya sesuatu yang diberi *reward* dibandingkan dengan yang lain, *reward* juga meningkatkan motivasi karyawan terhadap ukuran kinerja,

sehingga membantu karyawan mengalokasikan waktu dan usaha karyawan. *Reward* berbasis kinerja mendorong karyawan dapat mengubah kecenderungan semangat untuk memenuhi kepentingan diri sendiri ke semangat untuk memenuhi tujuan organisasi (Mulyadi dan Johny, 1999: 227).

Dengan demikian *reward* adalah semua bentuk *return* baik finansial maupun non-finansial yang diterima karyawan karena jasa yang disumbangkan ke perusahaan. *Reward* dapat berupa finansial yaitu berbentuk gaji, upah, bonus, komisi, asuransi karyawan, bantuan sosial karyawan, tunjangan, libur atau cuti tetapi tetap dibayar, dan sebagainya. *Reward* non finansial seperti tugas yang menarik, tantangan tugas, tanggung jawab tugas, peluang kenaikan pangkat, pengakuan, dan lain-lain.

Reward merupakan bentuk metode dalam memotivasi seseorang untuk melakukan kebaikan dan meningkatkan prestasinya. Dalam konsep manajemen, *reward* merupakan salah satu alat untuk meningkatan motivasi para karyawan.

Reward dalam perusahaan diterima karyawan lewat pemberian kompensasi. Menurut Nitisemito, "Kompensasi bagi organisasi perusahaan berarti penghargaan bagi para karyawan yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya melalui kegiatan yang disebut bekerja" (Nitisemito 1996:90).

Menurut Drs. Malayu S.P. Hasibuan (Hasibuan, 2007 : 118) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan

kepada perusahaan. Kompensasi berbentuk uang, artinya kompensasi dibayar dengan sejumlah uang kertal kepada karyawan bersangkutan.

Reward dalam bentuk kompensasi terdiri atas 2 jenis : *Financial Compensation* ialah kompensasi yang bersifat *financial* dan diterimakan dalam bentuk uang dan *Non Financial Compensation* ialah Kompensasi bersifat *non financial* termasuk dalam isi kerja dan lingkungan kerja. Dan Menurut Cherrington "Orang bersedia bekerja dalam pertukaran untuk Bujukan atau semua hadiah yang mereka terima untuk bekerja. pancingan ini mencakup imbalan finansial dan non financial (Cherrington 1995:403).

2.4 Tinjauan Tentang Motivasi

Motivasi dapat diartikan sebagai kekuatan (energi) seseorang yang dapat menimbulkan tingkat antusias dalam melaksanakan suatu kegiatan, baik yang bersumber dari dalam diri individu itu sendiri (motivasi intrinsik) maupun dari luar individu (motivasi ekstrinsik). Menurut Maslow setiap individu memiliki kebutuhan-kebutuhan yang tersusun secara hierarkis dari tingkat yang paling mendasar sampai tingkatan paling tinggi. Teori motivasi yang dikembangkan oleh Abraham H. Maslow mempunyai lima tingkat atau hierarki kebutuhan, yakni : fisiologis, keselamatan – keamanan, penghargaan, rasa memiliki dan aktualisasi diri (Mulyana, 2006:120).

Selain itu Heidjrahman Ranupandojo dan Suad Husnan (2002:146) membedakan motivasi menjadi 2 jenis, yaitu :

1. Motivasi Positif

   Motivasi positif adalah proses untuk mempengaruhi orang lain agar menjalankan sesuatu yang kita inginkan. Cara yang dapat digunakan dalam pemenuhan kebutuhan karyawan dengan menggunakan motivasi positif adalah dengan pemberian insentif.

2. Motivasi Negatif

   Motivasi negatif merupakan proses untuk mempengaruhi orang lain dengan cara menakuti atau mendorong seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan yang menghasilkan suatu tujuan yang kurang baik. Karena disertai pemaksaan, ancaman, misalnya menakuti dengan penurunan pangkat, pemotongan gaji, dan sebagainya.

Pelaksanaan pemberian motivasi positif dalam rangka pemenuhan tujuan jangka panjang yang menghasilkan pekerjaan yang baik dengan semangat kerja yang tinggi, sedangkan untuk motivasi negatif dalam rangka pemenuhan jangka pendek dengan menghasilkan pekerjaan yang baik hanya sesaat dengan semangat kerja yang kian hari kian menurun. Dilihat dari prosesnya, maka motivasi mempunyai proses sebagai keinginan untuk mencapai sesuatu yang lebih tinggi dibandingkan keadaannya yang sekarang. Hal ini akan mendorong karyawan tersebut untuk mencapai apa yang diinginkannya. Maka pada dasarnya pengertian motivasi adalah faktor-faktor yang ada dalam diri seseorang yang menggerakkan

dan mengarahkan perilakunya untuk memenuhi tujuan tertentu. Hal ini terkait dengan upaya untuk memenuhi kebutuhan yang dirasakan, baik kebutuhan fisik maupun kebutuhan rohani.

2.5 Tinjauan Tentang Teori Reward

Dalam kegiatan penelitian ini teori reward yang digunakan oleh penulis merujuk pada teori yang telah dipaparkan oleh peneliti pada bab I yaitu Menurut Sule dan Saefullah (2005:12) *Reward* adalah semua hal yang disediakan organisasi untuk memenuhi satu atau lebih kebutuhan individual. Ada dua jenis *Reward* yaitu :

1. *Extrinsic Reward*, yang memuaskan kebutuhan dasar (*basic needs*) untuk *survival* dan *security*, dan juga kebutuhan sosial dan pengakuan. Pemuasan ini diperoleh dari faktor-faktor yang ada disekeliling karyawan yang ada disekitar pekerjaannya (*job content*), misalnya: upah (*pay*), pengawasan (*supervisor behavior*), *co workers* dan keadaan kerja (*general working condition*).
2. *Intrinsic reward*, yang memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi tingkatannya (*higher level needs*), misalnya untuk kebanggaan (*self esteem*), penghargaan (*archievement*), serta pertumbuhan dan perkembangannya (*growth and development*) yang dapat diperoleh (merupakan *derivasi*) dari faktor-faktor yang melekat (*inheren*) dalam pekerjaan karyawan itu. Seperti, tantangan karyawan atau interest suatu pekerjaan yang diberikan, tingkatan keragaman/variasi

dalam pekerjaan, adanya umpan balik, dan otoritas pengambilan keputusan dalam pekerjaan serta signifikansi makna pekerjaan serta bagi nilai-nilai organisasi.

Sebelum sistem kompensasi dijalankan maka lebih dahulu ketetapan strategi reward dijalankan. Dimana rencana untuk penggabungan dua jenis reward (*ektrinsic* dan *intrinsic*) oleh organisasi kepada anggotanya dengan maksud untuk membuat organisasi itu lebih maju. Strategi reward dapat pula dikatakan sebagai *blue print* dalam membuat reward yang ditetapkan (Sule dan Saefullah, 2005:8).

Sedangkan strategi kompensasi adalah bagian dari strategi reward yang merupakan rencana dalam melaksanakan sistem kompensasi, dimana dalam melaksanakannya memiliki dua aspek kunci, yaitu :

1. Gabungan dari komponen-komponen kompensasi perusahaan.
2. Jumlah keseluruhan kompensasi yang disediakan untuk individu atau kelompok.

Pilihan optimal optimal aspek ini sepenuhnya tergantung pada konteks organisasi serta strategi reward khususnya. Sementara itu dalam perkembangannya sistem kompensasi sendiri mempunyai 3 komponen pokok,yaitu:

1. Upah dasar (*based pay*), merupakan komponen upah dasar (fondasi) bagi kebanyakan karyawan. Pada hubungannya bersarkan hitungan waktu, seperti jam, hari, minggu, bulan atau per tahun.

2. Upah berdasar kinerja (*performance related pay*), berkaitan dengan *monetary reward*. Basis atau ukuran yang digunakan dalam upah didasarkan pada ukuran kinerja individu, kelompok atau organisasi.
3. Upah tidak langsung (*indirect pay*) dikenal sebagai *employee benefit* atau keuntungan bagi karyawan. Jenis upah tidak langsung terdiri dari barang-barang jasa *non cash item* atau *services* secara langsung yang memuaskan sejumlah kebutuhan fisik karyawan.

Reward berupa kompensasi uang merupakan cara yang paling efektif untuk meningkatkan motivasi karyawan karena uang merupakan kebutuhan yang mendasar, dengan uang karyawan lebih terpacu motivasi nya untuk bekerja dengan baik karena dengan uang karyawan bisa membeli apa saja yang di inginkannya. Tidak dapat dipungkiri lagi bahwa uang mencakup segala aspek kehidupan manusia dan uang adalah merupakan alat tukar dalam segala kebutuhan manusia.

Berbeda dengan halnya pemberian reward berupa barang untuk karyawan, reward dengan memberikan barang merupakan salah satu cara untuk memotivasi karyawan. Namun, pemberian reward barang karyawan kurang efektif diberikan kepada karyawan karena reward barang yang diberikan bisa tidak berguna bagi karyawan tersebut. Sehingga karyawan tersebut tidak termotivasi untuk bekerja dengan baik, karena reward barang tersebut tidak semua karyawan membutuhkan barang yang dijadikan reward oleh perusahaan tersebut.