

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Pengertian Motivasi Kerja**

Pada dasarnya perusahaan bukan saja mengharapkan karyawan yang “mampu, cakap dan terampil”, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Kemampuan, kecakapan dan keterampilan karyawan tidak ada artinya bagi perusahaan, jika mereka tidak mau bekerja keras dengan mempergunakan kemampuan, kecakapan, dan keterampilan yang dimilikinya. Untuk mempengaruhi sikap dan perilaku kerja sesuai yang diinginkan, manajer harus memahami sifat dan motif apa yang mendorong mereka mau bekerja keras untuk perusahaan.

Pada umumnya orang mau bekerja karena didorong oleh keinginan untuk dapat memenuhi kebutuhan fisik dan rohani. Sedangkan perusahaan selalu mengharapkan agar karyawannya bekerja giat, mematuhi peraturan atau disiplin serta menghasilkan prestasi kerja yang baik, karena hanya dengan cara ini suatu perusahaan dapat mencapai tujuannya dengan tingkat produktivitas kerja yang tinggi. Untuk menyatukan keinginan karyawan dan kepentingan perusahaan tersebut dan terciptanya kerja sama yang saling memberikan kepuasan bagi kedua belah pihak dibutuhkan suatu cara dan salah satunya dengan motivasi.

Motivasi adalah suatu dorongan atau menggerakkan. Dalam manajemen, motivasi hanya ditunjukkan kepada sumber daya manusia. Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi karyawan agar mau bekerja dengan baik sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai sesuai dengan harapan.

Motivasi adalah sesuatu hal yang penting bagi semua perusahaan karena tanpa motivasi yang baik, tujuan karyawan untuk bekerja maupun tujuan perusahaan tidak akan tercapai sesuai dengan harapan atau tercapai sama sekali.

**Robbins dan Judge (2007)**, mengemukakan bahwa:

**“Motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya.**

Sedangkan menurut **Hasibuan (2004)**, mengemukakan bahwa:

**“Motivasi adalah rangsangan keinginan dan pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan ”.**

Dari definisi-definisi yang dikemukakan oleh beberapa ahli di atas dapat diambil kesimpulan bahwa motivasi adalah suatu dorongan atau proses mempengaruhi karyawan untuk bekerja demi memuaskan kebutuhan hidupnya.

### **2.1.1 Tujuan Motivasi Kerja**

Dengan dilakukannya motivasi kerja, terdapat tujuan-tujuan yang ingin didapatkan pihak perusahaan atau organisasi tersebut. Menurut **Hasibuan (2004)**, tujuan-tujuan pemberian motivasi adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
  2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
  3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
  4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
  5. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
  6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
  7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan.
  8. Meningkatkan kesejahteraan karyawan.
  9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
- Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

### 2.1.2 Asas-Asas Motivasi

Menurut **Hasibuan (2004)**, ada lima asas motivasi meliputi:

1. **Asas Mengikutsertakan**  
Maksudnya mengajak bawahan untuk ikut berpartisipasi dan memberikan kesempatan kepada mereka mengajukan ide-ide, rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan. Dengan cara ini, bawahan merasa ikut bertanggung jawab atas tercapainya tujuan perusahaan sehingga moral dan gairah kerjanya meningkat.
2. **Asas Komunikasi**  
Maksudnya menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara mengerjakannya, dan kendala yang akan dihadapi. Dengan asas komunikasi, motivasi kerja bawahan akan meningkat. Sebab semakin banyak seseorang mengetahui suatu soal, semakin besar pula minat dan perhatiannya terhadap hal tersebut.
3. **Asas Pengakuan**  
Maksudnya memberikan penghargaan dan pengakuan yang tepat serta wajar kepada bawahan atas prestasi kerja yang dicapainya. Bawahan akan bekerja keras dan semakin rajin, jika mereka terus-menerus mendapat pengakuan dan kepuasan dari usaha-usahanya.
4. **Asas Wewenang yang Didelegasikan**  
Adalah mendelegasikan sebagian wewenang serta kebebasan karyawan untuk mengambil keputusan dan berkreaitivitas serta melaksanakan tugas-tugas itu dengan baik. Dalam pendelegasian, manajer harus menyakinkan bawahan bahwa karyawan mampu dan dipercaya dapat menyelesaikan tugas-tugas itu dengan baik.
5. **Asas Perhatian Timbal Balik**  
Adalah memotivasi bawahan dengan mengemukakan keinginan atau harapan perusahaan di samping berusaha untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diharapkan bawahan dari perusahaan.

### 2.1.3 Metode Motivasi

Ada dua metode motivasi menurut **Hasibuan (2004)**, yaitu:

1. Motivasi Langsung (*Direct Motivation*)

Motivasi langsung adalah motivasi (materiil dan non materiil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya. Jadi sifatnya khusus seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, bonus, dan bintang jasa.

2. Motivasi Tidak Langsung (*Indirect Motivation*)

Motivasi tidak langsung adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja atau kelancaran tugas sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya.

Misalnya kursi yang empuk, mesin-mesin yang baik, ruangan kerja yang nyaman, suasana pekerjaan yang kondusif, serta penempatan yang tepat. Motivasi tidak langsung besar pengaruhnya untuk merangsang semangat bekerja karyawan sehingga produktif.

### 2.1.4 Alat-Alat Motivasi

Menurut **Hidjrachman dan Husnan (2002)**, alat-alat motivasi yang diberikan kepada bawahan dapat berupa:

1. *Material incentive*

*Material incentive* adalah motivasi yang bersifat materiil sebagai imbalan prestasi yang diberikan oleh karyawan. Yang termasuk *material incentive* adalah yang berbentuk uang dan barang-barang.

2. *Non material incentive*

*Non Material incentive* adalah motivasi (daya perangsang) yang tidak berbentuk materi. Yang termasuk non material adalah penempatan yang tepat, pekerjaan yang terjamin, piagam penghargaan, bintang jasa, perlakuan yang wajar, dan sejenisnya.

### **2.1.5 Jenis-Jenis Motivasi**

Menurut **Hidjrachman dan Husnan (2002)** jenis-jenis motivasi ada dua yaitu:

1. Motivasi positif (insentif positif)  
Maksudnya manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.
2. Motivasi negatif (insentif negatif)  
Maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

Dalam praktek, kedua jenis motivasi di atas sering digunakan oleh suatu perusahaan. Penggunaannya harus tepat dan seimbang supaya dapat meningkatkan semangat kerja karyawan. Yang jadi masalah adalah kapan motivasi positif atau motivasi negatif dapat efektif merangsang gairah kerja karyawan. Motivasi positif efektif untuk jangka panjang sedangkan motivasi negatif efektif untuk jangka pendek. Akan tetapi, manajer harus konsisten dan adil dalam menerapkannya.

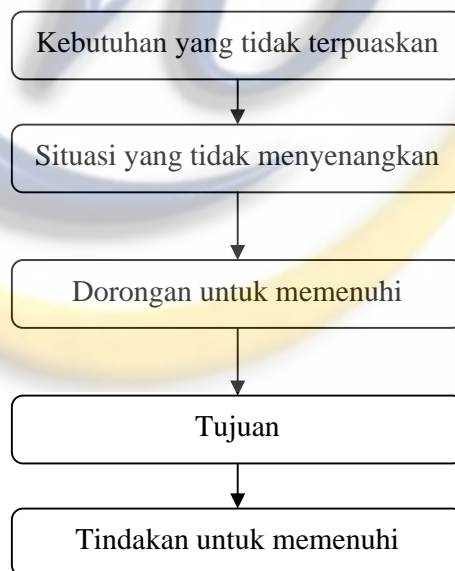
### **2.1.6 Proses Terjadinya Motivasi Kerja**

Proses motivasi diawali dengan dirasakannya kebutuhan yang tidak terpuaskan. Ketidakpuasan ini kemudian meningkat dan menimbulkan ketegangan dan dorongan untuk melakukan sesuatu. Pada tahap ini, manusia melakukan upaya-upaya untuk memuaskan kebutuhan. Jika perilaku ini berhasil, maka kebutuhan akan terpuaskan dan ketegangan yang dirasakan akan menurun. Upaya manusia untuk mengurangi ketegangan tadi, tidak selalu berhasil. Kondisi ini dapat menimbulkan ketidakpuasan, yang kemudian akan dimanifestasikan dalam

berbagai bentuk perilaku, misalnya frustrasi. Dorongan motivasi ada dua yaitu secara internal dan eksternal.

### 2.1.6.1 Motivasi Sebagai Dorongan Internal

Menurut **Hariandja (2002)**, motif atau dorongan sebagai kata kunci suatu motivasi dapat muncul sebagai akibat keinginan pemenuhan kebutuhan yang tidak terpenuhi dimana kebutuhan itu muncul sebagai dorongan internal atau dorongan alamiah (natural), seperti makan, minum, berprestasi, berinteraksi, dengan orang lain, mencari kesenangan, berkuasa dan lain-lain yang cenderung bersifat internal, yang berarti kebutuhan itu muncul dan menggerakkan perilaku semata-mata karena tuntutan fisik dan psikologis yang muncul melalui mekanisme sistem biologis manusia dalam suatu proses motivasi seperti yang digambarkan dalam gambar 2.4.6.1



Sumber: **Hariandja (2002)**

**Gambar 2.1.6.1 Proses Motivasi**

Kebutuhan yang tidak terpuaskan dari seseorang mengakibatkan suatu situasi yang tidak menyenangkan. Situasi yang tidak menyenangkan tersebut mendorong seseorang untuk memenuhinya yang kemudian akan menimbulkan suatu tujuan dimana untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan tindakan. Selanjutnya, proses motivasi itu sendiri tidak terlihat secara langsung dari seseorang, yang terlihat adalah perilakunya terhadap sesuatu sehingga untuk melihat motivasi, dapat dilihat dari tingkat usaha yang dilakukan seseorang. Semakin tinggi tingkat usaha yang diberikan seseorang terhadap suatu kegiatan, dapat dikatakan semakin termotivasi orang tersebut.

#### **2.1.6.2 Motivasi Sebagai Dorongan Eksternal**

Beberapa model / teori motivasi mengatakan bahwa motivasi tidak semata-mata dipengaruhi tuntutan kebutuhan yang bersifat internal saja, tetapi dipengaruhi juga oleh dorongan eksternal, dibawah ini adalah beberapa teori yang mempengaruhi motivasi sebagai dorongan eksternal antara lain *Expectancy theory*, *equity theory*, *goal-setting theory*, dan *reinforcement theory*.

#### **2.1.7 Indikasi-Indikasi Turun Naiknya Motivasi Kerja**

Menurut Nitisemito (1999), tanda-tanda perubahan motivasi kerja adalah sebagai berikut:

1. Turun / rendahnya tingkat produktivitas dari para karyawan.  
Salah satu tanda adanya perubahan kondisi terhadap motivasi kerja karyawan ditunjukkan dari turunnya produktivitas kerja. Turunnya produktivitas kerja ini karena kemalasan, penundaan pekerjaan, dan sebagainya.
2. Tingkat absensi yang naik / tinggi  
Tingkat absensi yang naik, sebenarnya juga merupakan turunnya motivasi, karena itu bila gejala-gejala absensi naik maka perlu segera dilakukan penelitian. Pada umumnya bila semangat kerja turun maka mereka malas untuk setiap hari datang bekerja. Apabila kompensasi atau upah yang diterimanya tidak dipotong waktu mereka tidak masuk. Setiap ada

kesempatan untuk tidak bekerja akan mereka pergunakan, apalagi bilamana waktu yang luang tersebut dapat dipakai untuk mendapatkan penghasilan yang lebih tinggi meskipun untuk sementara.

3. Tingkat perpindahan karyawan yang tinggi (*labor turn over*)  
Tingkat perpindahan karyawan yang tinggi diakibatkan ketidaksenangan mereka bekerja pada perusahaan tersebut, sehingga untuk itu, mereka berusaha mencari pekerjaan lain yang dianggap lebih sesuai. Tingkat keluar masuknya buruh yang tinggi selain dapat menurunkan produktivitas kerja, juga dapat mengganggu aktivitas jalannya perusahaan. Perpindahan karyawan juga dapat terjadi karena jumlah karyawan yang diperlukan jauh lebih sedikit daripada permintaan, dimana tingkat keluar masuknya karyawan yang lebih tinggi dapat juga karena muncuknya perusahaan baru.
4. Tuntutan yang seringkali terjadi  
Tuntutan merupakan suatu ketidakpuasan, dimana pada tahap tertentu akan menimbulkan keberanian untuk mengajukan tuntutan. Oleh karena itu bilamana dalam suatu perusahaan sering terjadi tuntutan maka perusahaan tersebut harus diwaspadai.
5. Kegelisahan kerja yang terjadi pada diri karyawan  
Kegelisahan akan terjadi jika semangat kerja turun. Kegelisahan-kegelisahan itu dapat terwujud dalam bentuk ketidaktenagan kerja, keluhan kesah serta hal-hal yang lain. Hal ini perlu diketahui sebab kegelisahan merupakan salah satu indikasi turunnya semangat kerja.
6. Pemogokan  
Tingkat indikasi yang paling kuat tentang motivasi kerja adalah bilamana terjadinya pemogokan. Hal ini disebabkan karena pemogokan adalah merupakan perwujudan dari ketidakpuasan, kegelisahan dan sebagainya. Bilamana hal ini telah memuncak dan tidak tertahan lagi, maka akan menimbulkan tuntutan. Dan bila tidak berhasil pada umumnya berakhir dengan suatu pemogokan. Oleh karena itu setiap perusahaan harus mencegah hal ini terjadi, terlebih lagi pemogokan juga dapat menimbulkan



kelumpuhan bagi perusahaan dengan segala akibatnya. Meskipun pemogokan yang terjadi akhirnya dapat diatasi tetapi ketegangan yang mempengaruhi terhadap hubungan antara atasan dan bawahan dapat berlangsung cukup lama.

### **2.1.8 Teori Motivasi**

Motivasi kerja adalah suatu faktor yang mendorong maupun menggerakkan seseorang untuk bekerja dan motivasi ini bertolak belakang dari kebutuhan yang belum terpenuhi. Di bawah ini beberapa teori motivasi sebagai berikut:

#### **1. Hierarki kebutuhan dari Maslow , antara lain:**

- a. *Physiological needs* (Kebutuhan Fisiologis), yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup. Yang termasuk ke dalam kebutuhan ini adalah kebutuhan makan, minum, tempat tinggal, udara, dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang berperilaku atau bekerja giat.
- b. *Safety and Security needs* (Kebutuhan Keselamatan dan Keamanan), yaitu kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan.
- c. *Affiliation or Acceptance Needs* (Kebutuhan Sosial), yaitu kebutuhan sosial, teman, afiliasi, interaksi, dicintai dan mencintai, serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat lingkungannya. Pada dasarnya manusia normal tidak akan mau hidup menyendiri sendiri di tempat terpencil. Dia selalu membutuhkan kehidupan berkelompok.
- d. *Esteem or Status Needs* (Kebutuhan Atas Penghargaan atau Prestise), yaitu kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan serta penghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat lingkungannya. Idealnya 3prestise timbul karena adanya prestasi, tetapi tidak selamanya demikian. Akan tetapi perlu diperhatikan oleh pimpinan bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang dalam masyarakat atau

posisi dalam organisasi, semakin tinggi pula prestisenya. Prestise dan status dimanifestasikan oleh banyak hal yang digunakan sebagai simbol status itu.

- e. *Self Actualization* (Aktualisasi diri), yaitu kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan atau luar biasa.

## 2. Teori dua faktor dari Herzberg:

### a. *Hygiene Factor* (Faktor Pemeliharaan)

Adalah rangkaian kondisi yang berhubungan dengan lingkungan tempat pegawai yang bersangkutan melaksanakan pekerjaannya atau faktor-faktor ekstrinsik. Berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman dan kesehatan. Faktor-faktor ini meliputi balas jasa, kondisi kerja fisik, kapasitas pekerjaan, mobil dinas, dan macam-macam tunjangan lain. Hilangnya faktor ini dapat menyebabkan timbulnya ketidakpuasan (*dissatisfiers* atau faktor higienis).

### a. *Motivator factor* (Faktor Motivator)

Adalah faktor-faktor utama yang berhubungan langsung dengan isi pekerjaannya atau faktor-faktor intrinsik. Faktor ini dapat mendorong orang untuk bekerja lebih baik yang terdiri dari prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, kemajuan dan pengembangan potensi individu.

## 3. Teori X dan teori Y

Menurut **McGregor**, teori ini didasarkan pada asumsi bahwa manusia secara jelas dan tegas dapat dibedakan atas manusia penganut teori X (teori tradisional) dan manusia penganut teori Y (teori demokratik).

Teori X mengasumsikan sifat manusia / karyawn sebagai berikut:

1. Rata-rata karyawan malas dan tidak suka bekerja.

2. Umumnya karyawan tidak berambisi untuk mencapai prestasi yang optimal dan selalu menghindarkan tanggung jawabnya dengan cara mengkambinghitamkan orang lain.
3. Karyawan lebih suka dibimbing, diperintah, dan diawasi dalam mengawasi pekerjaannya.
4. Karyawan lebih mementingkan diri sendiri dan tidak memperdulikan tujuan organisasi.

Menurut teori ini untuk memotivasi karyawan harus dilakukan dengan cara pengawasan dengan ketat, dipaksa, dan diarahkan supaya mereka mau bekerja sungguh-sungguh. Jenis motivasi yang diterapkan adalah cenderung negatif yakni dengan menerapkan hukuman yang tegas.

Teori Y mengasumsikan sifat manusia / karyawan sebagai berikut:

1. Rata-rata karyawan rajin dan menganggap sesungguhnya bekerja sama wajarnya dengan bermain-main dan beristirahat. Pekerjaan tidak perlu dihindari dan dipaksakan, bahkan banyak karyawan tidak betah dan merasa kesal jika tidak bekerja.
2. Lazimnya karyawan dapat memikul tanggung jawab dan berambisi untuk maju dengan mencapai prestasi kerja yang optimal. Mereka kreatif dan inovatif mengembangkan dirinya untuk memecahkan persoalan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan pada pundaknya. Jadi mereka selalu berusaha mendapatkan metode kerja yang terbaik.
3. karyawan selalu berusaha mencapai sasaran organisasi dan mengembangkan dirinya untuk mencapai sasaran itu. Organisasi seharusnya memungkinkan karyawan mewujudkan potensinya sendiri dengan memberikan sumbangan pada tercapainya sasaran perusahaan.

Menurut teori Y ini untuk memotivasi karyawan hendaknya dilakukan dengan cara peningkatan partisipasi karyawan, kerja sama, dan keterikatan pada keputusan. Tegasnya dedikasi dan partisipasi akan lebih menjamin tercapainya sasaran. McGregor memandang suatu organisasi efektif sebagai organisasi apabila

menggantikan pengawasan dan pengarahan dengan integrasi dan kerja sama serta karyawan ikut berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.

#### **4. *McClland Achievement motivation theory***

Teori ini berpendapat bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan-dorongan motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. Energi akan dimanfaatkan oleh karyawan karena didorong oleh:

1. Kekuatan motif dan kebutuhan dasar yang terlibat.
2. Harapan keberhasilannya, dan
3. Nilai insentif yang terlekat pada tujuan.

Hal-hal yang memotivasi seseorang adalah:

##### **a. Kebutuhan Akan Prestasi (*Need for Achievement*)**

Kebutuhan akan prestasi merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat bekerja seseorang. Hal ini akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengerahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang maksimal. Karyawan akan antusias untuk berprestasi tinggi, asalkan kemungkinan untuk itu diberikan kesempatan. Seseorang menyadari bahwa hanya dengan mencapai prestasi kerja yang tinggi akan memperoleh pendapatan yang besar. Dengan pendapatan yang besar akhirnya memiliki serta memenuhi kebutuhannya.

##### **b. Kebutuhan Akan Afiliasi (*Needs for Affiliation*)**

Kebutuhan akan afiliasi menjadi daya penggerak yang akan memotivasi semangat bekerja seseorang. Hal ini akan merangsang gairah bekerja karyawan karena setiap orang menginginkan hal-hal berikut:

1. kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan dia tinggal dan bekerja (*Sense of Belonging*).
2. Kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting (*Sense of Importance*).
3. Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal (*Sense of Achievement*).

4. **Kebutuhan akan perasaan ikut serta (*Sense of Participation*).**

Seseorang akan memotivasi dan mengembangkan dirinya serta memanfaatkan semua energinya untuk menyelesaikan tugas-tugasnya.

c. **Kebutuhan Akan Kekuasaan (*Needs for power*)**

Kebutuhan akan kekuasaan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja karyawan. Hal ini akan merangsang dan memotivasi gairah karyawan serta mengerahkan semua kemampuannya demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang erbaik. Ego manusia ingin lebih berkuasa dari manusia lainnya akan menimbulkan persaingan. Persaingan ditumbuhkan secara sehat oleh manajer dalam memotivasi bawahannya, agar mereka termotivasi untuk bekerja giat.

5. **Teori Pengharapan (*expectancy*) dari Vroom**

Teori pengharapan menyatakan bahwa, sebelum kita mengeluarkan upaya yang diperlukan untuk melakukan suatu pekerjaan, kita akan mempertimbangkan tiga isu pokok, yaitu:

1. *Effort performance expectancy*, yaitu penilaian kita tentang probabilitas bahwa upaya kita akan menghasilkan unjuk kerja yang diharapkan.
2. *Performance outcome expectancy*, yaitu penilaian kita tentang probabilitas bahwa unjuk kerja kita akan memberikan hasil atau *outcome* tertentu.
3. *Valence*, yaitu penilaian kita tentang nilai dan hasil atau imbalan yang kita peroleh.

6. **Teori Penguatan (*reinforcement*)**

Teori penguatan didasarkan atas konsep yang disebut *law of effect*, yang menyatakan bahwa perilaku yang memunculkan konsekuensi yang bersifat positif atau menyenangkan cenderung akan diulangi dan perilaku dengan konsekuensi negatif atau tidak menyenangkan kemungkinan kecil untuk diulangi.

Teori penguatan menyatakan bahwa perilaku kita dapat dijelaskan oleh konsekuensi-konsekuensi yang timbul dari perilaku tersebut. Dengan kata lain, konsekuensi dari perilaku seseorang pada situasi tertentu akan mempengaruhi perilakunya di masa yang akan datang pada situasi yang sama.

## 7. Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)

Setiap orang yang memasuki dunia kerja mengharapkan hasil (*outcome*) yang diterima sesuai dengan yang telah diberikannya untuk organisasi (*input*) dan dengan yang telah diterima orang lain di lingkungan kerjanya atau di organisasi lain. *Outcome* merupakan *reward* yang diterima seperti gaji, jabatan, penghargaan, dan lain-lain.

Sedangkan input berupa apa yang diberikan atau kontribusi individu terhadap organisasi seperti tingkat pendidikan, usaha yang diberikan, pengalaman, dan lain-lain.

Sehubungan dengan hal di atas, seseorang dapat merasakan atau mempersepsi tidak adanya keseimbangan bila dibandingkan dengan orang lain dalam lingkungan kerjanya. Bila seseorang mempersepsi adanya *inequity* (ketidakseimbangan), akan timbul suatu tindakan untuk mendapatkan keseimbangan yang dirasakan. Hal ini didasarkan pada asumsi bahwa seseorang merasa tidak enak menghadapi suatu ketidakseimbangan.

Perilaku yang mungkin terjadi bila seseorang merasakan *innequity* adalah:

1. Mengurangi tingkat usaha atau tidak memberikan usaha yang maksimal dalam pekerjaannya (mengurangi input)
2. Keluar dari pekerjaan atau pindah kerja, yaitu mencari pekerjaan lain yang dirasakan lebih memberikan *outcome* yang seimbang.
3. Bila sistem pembayaran yang diterapkan berdasarkan *output* (seseorang dibayar berdasarkan jumlah *output* yang dihasilkan), pegawai dapat meningkatkan output untuk menghasilkan pembayaran yang lebih besar dalam usaha mencapai keseimbangan meskipun dengan menurunkan kualitas *output*nya.

4. Mengubah persepsi diri, yaitu usaha untuk menenangkan perasaan ketidakseimbangan si individu.
5. Mengubah persepsi terhadap orang lain. Hal ini bisa saja terjadi karena adanya persepsi bahwa apa yang telah diberikan tidak sesuai dengan yang diterima bila dibandingkan dengan orang lain.
6. Membuat kelompok acuan, yaitu dengan menyatakan bahwa orang lain pada situasi yang sama juga mengalami hal yang sama.

#### 8. *Goal-setting theory*

Teori ini mengatakan bahwa mengaktifkan atau mendorong perilaku tertentu terhadap pekerjaan adalah tujuan / sasaran (*goals*), dan proses penentuan tujuan itu sendiri. Menurut teori ini, suatu tujuan yang tidak jelas dan terlalu sulit atau terlalu mudah dan kurang disetujui oleh pelaksana tidak akan memotivasi seseorang. Suatu pekerjaan yang dapat memotivasi adalah pekerjaan yang tingkat kesukarannya sedang, jelas, dan diterima oleh pelaksana.

#### 2.1.9 Model-Model Motivasi

Setelah membahas teori motivasi, pada bagian ini kita akan membicarakan berbagai pandangan manajer tentang motivasi yang dicoba dihubungkan dengan tahapan-tahapan pemikiran manajemen. Model tersebut adalah model tradisional, model hubungan manusia, dan model sumber daya manusia . **Rivai (2004) :**

##### ➤ **Model tradisional**

Model motivasi tradisional ini dihubungkan oleh tokoh **Taylor** dan aliran manajemen ilmiah. Sesuai dengan aliran ini, aspek yang sangat penting dari pekerjaan para manajer adalah bagaimana membuat para karyawan bisa menjalankan pekerjaan mereka yang membosankan dan berulang-ulang dengan cara yang paling efisien. Untuk memberikan dorongan kepada karyawan agar melakukan tugas mereka dengan berhasil, para manajer menggunakan sistem upah insentif. Semakin banyak mereka menghasilkan / mencapai hasil kerja yang sempurna, semakin besar penghasilan mereka. Alat motivasi ini didasarkan atas

anggapan bahwa para karyawan sebenarnya adalah pemalas dan bisa didorong hanya dengan imbalan uang.

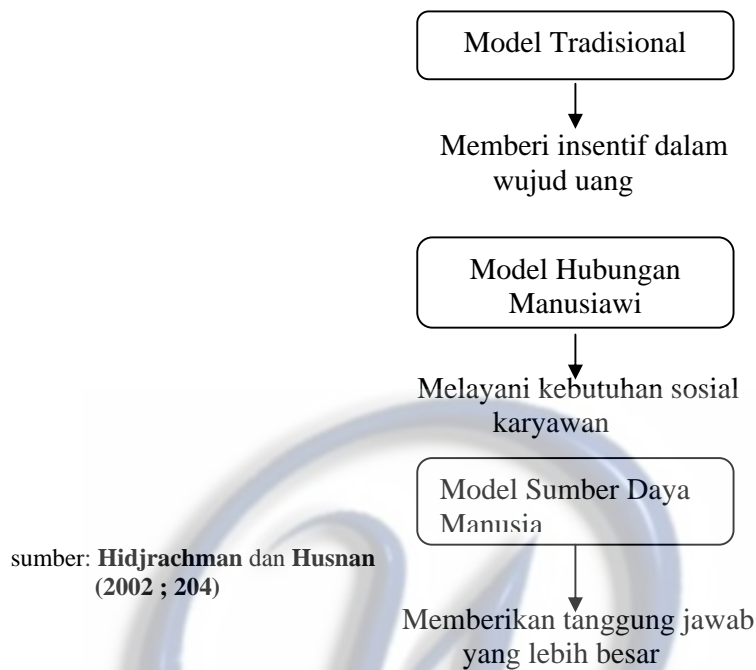
➤ **Model Hubungan Manusiawi**

**Mayo** dan peneliti tentang hubungan manusiawi lainnya menemukan bahwa kontak sosial yang dialami mereka, dan kebosanan serta rutinitas pekerjaan merupakan hal-hal yang mengurangi motivasi mereka dalam bekerja. Sehingga mereka menganjurkan para manajer bisa memotivasi para karyawan dengan mengetahui kebutuhan sosial mereka dan dengan membuat mereka merasa penting dan berguna. Sesuai dengan pendapat ini, perusahaan mencoba untuk mengetahui kebutuhan sosial para karyawan, dan mencoba memotivasi mereka dengan meningkatkan kepuasan kerja. Para karyawan diberi banyak waktu kebebasan untuk mengambil keputusan dalam menjalankan pekerjaannya.

➤ **Model Sumber Daya Manusia**

Banyak pendapat yang mengatakan bahwa para karyawan sebenarnya mempunyai motivasi yang sangat beraneka ragam, bukan hanya motivasi karena uang ataupun keinginan akan kepuasan, tetapi juga kebutuhan untuk berprestasi dan mempunyai arti dalam bekerja. Dalam model ini karyawan diberikan suatu kesempatan untuk mengembangkan rasa tanggung jawab bersama dalam mencicipi tujuan organisasi dan anggotanya, dimana setiap karyawan menyumbangkan sesuai dengan kepentingandan kemampuannya masing-masing. Untuk jelasnya dapat dilihat dalam **gambar 2.4.9**





**Gambar 2.1.9.1 Motivasi Yang Diberikan Oleh Masing-Masing Model**

## 2.2 Pengertian Kompensasi

Salah satu fungsi tradisional manajemen sumber daya manusia adalah penentuan kompensasi para karyawan. Di dalam organisasi modern, dengan beraneka rupa program tunjangan karyawan yang mahal, program insentif gaji, dan skala gaji yang terstruktur, tugas kompensasi bahkan lebih rumit dan menantang bagi spesialis sumber daya manusia. Kompensasi karyawan mempengaruhi kompensasi kerja dan produktivitas mereka untuk tetap bersama organisasi atau mencari pekerjaan lainnya. Kebutuhan para karyawan akan pendapatan dan keinginan mereka diperlakukan secara wajar oleh organisasi membuat program kompensasi semakin vital bagi departemen sumber daya manusia.

Kompensasi sering digunakan secara bergantian dengan administrasi gaji dan upah, walaupun demikian kompensasi sesungguhnya merupakan konsep yang lebih luas. Jika dikelola secara benar, kompensasi membantu organisasi mencapai

tujuannya dan memperoleh, memelihara, dan mempertahankan tenaga kerja yang produktif.

Beberapa pengertian kompensasi menurut para ahli:

**Werther** dan **Davis** yang dikutip oleh **Sofyandi** dan **Garniwa (2005 ; 154)**, mengungkapkan bahwa:

*“Compensation is what employee receive in exchange of their work. whether hourly wages or periodic salaries, the personnel department usually designs and administers employee compensation”*

**Filipo** yang dikutip oleh **Hasibuan (2003 ; 119)**, mengemukakan bahwa:

*“Compensation is the adequate and equitable remuneration of personnel for their contribution to organizational objective”.*

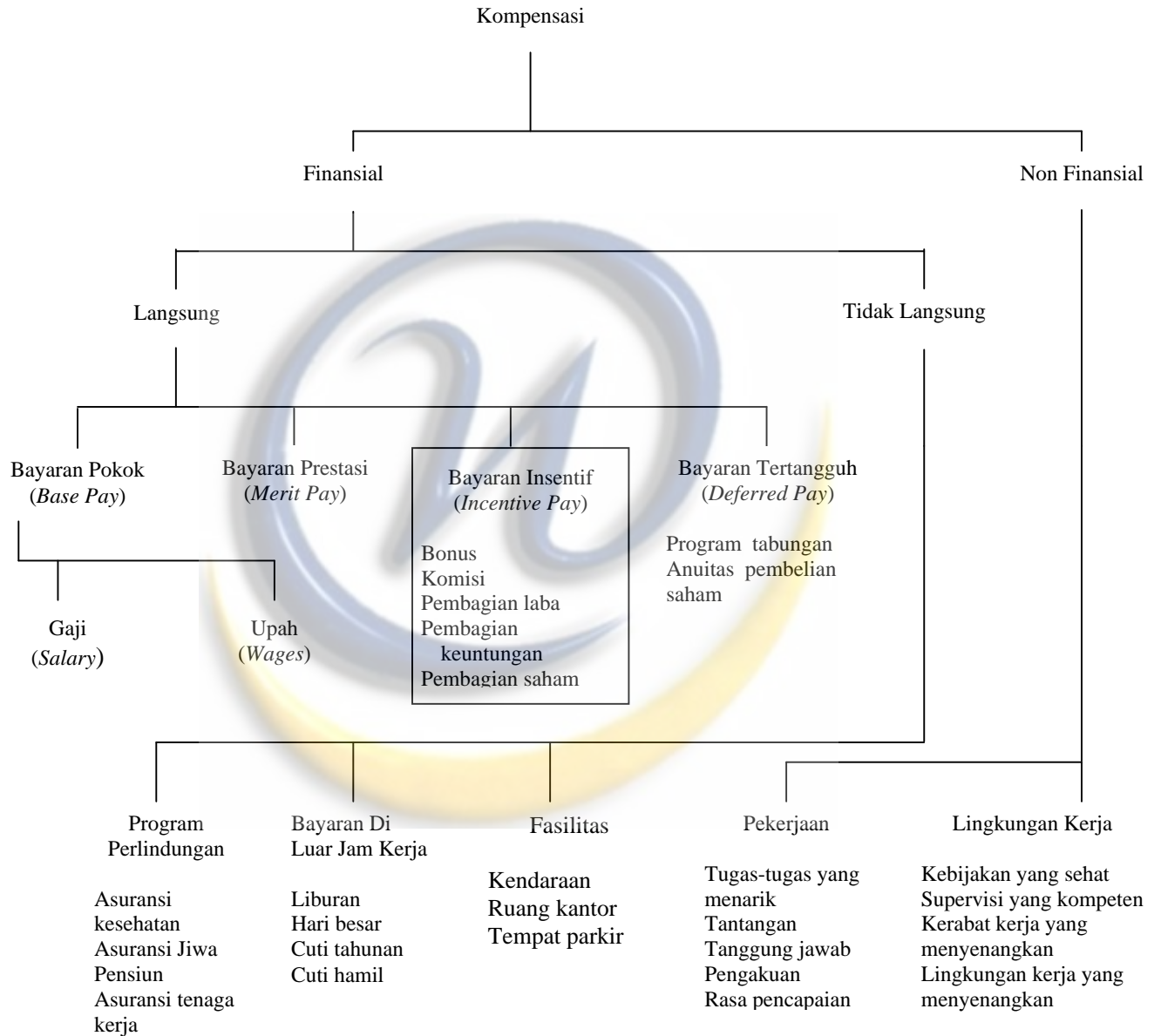
sedangkan **Hasibuan (2003 ; 118)**, mengemukakan bahwa:

**“kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan oleh Perusahaan”.**

### **2.2.1 Komponen-Komponen Kompensasi**

Menurut **Sinamora (2004;442)**, komponen-komponen dari program kompensasi dapat dibagi ke dalam bentuk kompensasi langsung (direct compensation) dan kompensasi tidak langsung (indirect compensation). Kompensasi finansial terbagi menjadi dua bagian yaitu kompensasi finansial dan kompensasi finansial tidak langsung. Kompensasi finansial langsung (direct financial compensation) terdiri dari bayaran (pay) yang diperoleh seseorang dalam bentuk gaji, upah, bonus, dan komisi. Kompensasi finansial tidak langsung (indirect financial compensation), yang disebut juga dengan tunjangan, meliputi semua imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung. Kompensasi non finansial terdiri atas kepuasan yang diperoleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis dan atau fisik dimana orang itu bekerja. Tipe kompensasi non finansial meliputi kepuasan yang didapat dari pelaksanaan tugas yang signifikan yang berhubungan dengan pekerjaan. Lihat **gambar 2.2.1**

**Gambar 2.2.1 Komponen-Komponen Kompensasi**



Sumber : **Simanora (2004)**

Pada umumnya, kompensasi berbentuk finansial karena pengeluaran moneter yang dilakukan oleh organisasi. Pengeluaran moneter seperti itu bisa

segera (kewajiban dalam periode waktu yang singkat) atau tertangguh (kewajiban perusahaan di kemudian hari). Gaji mingguan atau bulanan karyawan adalah contoh pembayaran segera (*immediate payment*), sedangkan pensiun, pembagian laba, atau bonus menunjukkan pembayaran tertangguh (*deferred payment*). Kompensasi bisa langsung, dimana uang langsung diberikan kepada karyawan, atau pun tidak langsung, dimana karyawan menerima kompensasi dalam bentuk nonmoneter.

- Upah dan gaji (*wages*), biasanya berhubungan dengan tarif gaji per jam (semakin lama jam kerjanya, semakin besar bayarannya). Menurut pasal 1 ayat 30 Undang-undang Ketenagakerjaan, upah adalah hak pekerja/buruh yang diterima dan dinyatakan dalam bentuk uang sebagai imbalan dari pengusaha atau pemberi kerja kepada pekerja/buruh yang ditetapkan dan dibayarkan menurut suatu perjanjian kerja, kesepakatan, atau peraturan perundang-undangan, termasuk tunjangan bagi pekerja/buruh dan keluarganya atas suatu pekerjaan dan atau jasa yang telah atau akan dilakukan. Upah merupakan basis bayaran yang kerap kali digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan (pekerja kerah biru). Gaji (*salary*) umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan atau tahunan (terlepas dari lamanya jam kerja). Jajaran manajemen, staf profesional, klerikal (pekerja kerah putih) biasanya digaji.
- Insentif. Insentif (*incentive*), adalah tambahan kompensasi diatas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi. Program insentif disesuaikan dengan memberikan bayaran tambahan berdasarkan produktivitas, penjualan, keuntungan, atau upaya pemangkasan biaya. Tujuan utama program insentif adalah untuk mendorong dan mengembalikan produktivitas karyawan dan efektivitas biaya. Program insentif terdiri atas dua jenis :
  - Program insentif individu yang memberikan kompensasi menurut penjualan, produktivitas atau penghematan biaya yang dapat dihubungkan dengan karyawan tertentu.

- Program insentif kelompok yang mengalokasikan kompensasi kepada kelompok karyawan (berdasarkan departemen, divisi, atau kelompok kerja) karena melampaui standar-standar profitabilitas, produktivitas, atau penghematan biaya yang sudah ditentukan sebelumnya.
- Tunjangan. Tunjangan (*benefit*) adalah imbalan tidak langsung yang diberikan kepada seorang karyawan / sekelompok karyawan yang sebagai bagian dari keanggotaannya di perusahaan. Contoh-contoh tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung perusahaan, program pensiun, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.
- Fasilitas. Fasilitas merupakan balas jasa bagi karyawan dalam bentuk jasa atau pelayanan yang tidak menciptakan nilai finansial tetapi dapat dirasakan manfaatnya secara langsung oleh karyawan. Contoh-contoh fasilitas adalah kenikmatan / fasilitas seperti mobil perusahaan, keanggotaan klub, tempat parkir khusus, program rekreasi, kafeteria, fasilitas olah raga, fasilitas kerohanian atau akses ke pesawat perusahaan yang diperoleh karyawan. Fasilitas dapat mewakili jumlah substansial dari kompensasi, terutama bagi eksekutif yang dibayar mahal.
- *Merit pay*. Bayaran berdasarkan kinerja (*merit pay*) dijadikan prosedur standar untuk mencoba menggandengkan kenaikan gaji dengan kinerja individu. *Merit pay* diberikan pada karyawan yang mencapai tingkat kinerja tertentu. Biasanya keputusan *merit pay* berdasarkan pada sistem penilaian kinerja yang menjabarkan nilai kinerja ke dalam kenaikan gaji. *Merit pay* menjadi alat motivasional utama bagi kalangan karyawan selama tahun sebelumnya.

Program kompensasi ini berbeda antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya. Hal ini bergantung pada tingkat kesadaran masing-masing pimpinan perusahaan, manfaat suatu program kompensasi, serta bergantung pula pada besar kecilnya perusahaan, dalam hal ini menentukan kemampuan perusahaan dalam memberikan kompensasi yang layak dan sesuai dengan

prestasi karyawan. Apabila Hal tersebut dapat terwujud, akan semakin baik kehidupan dan kesejahteraan karyawan.

### **2.2.2 Tujuan Sistem Kompensasi**

Menurut **Sedarmayanti (2001)** pemberian kompensasi dalam suatu organisasi harus diatur agar menjadi sistem yang baik dalam organisasi.

Adapun tujuan sistem kompensasi yang baik, antara lain sebagai berikut:

- a. Menghargai prestasi kerja  
Pemberian kompensasi yang memadai adalah suatu penghargaan organisasi terhadap prestasi kerja pegawainya. Hal tersebut selanjutnya akan mendorong kinerja pegawai sesuai dengan yang diinginkan organisasi.
- b. Menjamin keadilan  
Dengan adanya sistem kompensasi yang baik, akan menjamin adanya keadilan diantara pegawai dalam organisasi. Masing-masing pegawai akan memperoleh imbalan yang sesuai dengan tugas, jabatan, dan prestasi kerjanya.
- c. Mempertahankan pegawai  
Dengan sistem kompensasi yang baik, para pegawai akan lebih betah atau bertahan bekerja pada organisasi itu. Hal ini berarti mencegah keluarnya pegawai dari organisasi untuk mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan.
- d. Memperoleh pegawai yang bermutu  
Dengan sistem kompensasi yang baik akan menarik lebih banyak calon pegawai. Dengan banyaknya pelamar atau calon pegawai, maka peluang untuk memilih pegawai yang bermutu akan lebih banyak.
- e. Pengendalian biaya  
Dengan sistem pemberian kompensasi yang baik, akan mengurangi seringnya pelaksanaan rekrutmen, sebagai akibat dari seringnya pegawai yang keluar mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan. Hal ini

berarti penghematan biaya untuk rekrutmen dan seleksi calon pegawai baru.

f. Memenuhi aturan

Sistem administrasi yang baik merupakan suatu tuntutan. Suatu organisasi yang baik dituntut untuk memiliki sistem administrasi kompensasi yang baik.

### 2.2.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi

Sistem pemberian kompensasi oleh organisasi kepada karyawannya dipengaruhi oleh berbagai faktor. Faktor-faktor ini merupakan tantangan setiap organisasi untuk menentukan kebijaksanaan kompensasi untuk karyawannya. Faktor-faktor tersebut menurut **Mangkunegara (2004)** adalah sebagai berikut:

a. Produktivitas

Organisasi apapun berkeinginan untuk memperoleh keuntungan. Keuntungan ini dapat berupa material, maupun keuntungan non material. Untuk itu maka organisasi mempertimbangkan produktivitas karyawannya dalam kontribusinya terhadap keuntungan organisasi tersebut. Dari itu organisasi tidak akan membayar atau memberikan kompensasi melebihi kontribusi karyawan kepada organisasi melalui produktivitas mereka.

b. Kemampuan untuk membayar

Pemberian kompensasi akan tergantung kepada kemampuan organisasi itu untuk membayar. Organisasi apapun tidak akan membayar karyawannya sebagai kompensasi, melebihi kemampuannya. Sebab jika tidak, organisasi tersebut akan gulung tikar.

c. Ketersediaan untuk membayar

Ketersediaan untuk membayar akan berpengaruh terhadap kebijaksanaan pemberian kompensasi kepada karyawannya, banyak organisasi yang mampu memberikan kompensasi yang tinggi tetapi belum tentu mereka mau atau bersedia untuk memberikan kompensasi yang memadai.

- d. **Suplai dan permintaan tenaga kerja**  
Banyak sedikitnya tenaga kerja di pasaran kerja akan mempengaruhi sistem pemberian kompensasi. Banyak karyawan yang kemampuannya sangat banyak terdapat di pasaran kerja, mereka akan diberikan kompensasi lebih rendah daripada karyawan yang kemampuannya langka di pasaran kerja.
- e. **Organisasi karyawan**  
Dengan adanya organisasi karyawan akan mempengaruhi kebijakan pemberian kompensasi. Organisasi karyawan ini biasanya memperjuangkan para anggotanya untuk memperoleh kompensasi yang sepadan. Apabila ada organisasi yang memberikan kompensasi yang tidak sepadan, maka organisasi karyawan ini akan menuntut.
- f. **Berbagai peraturan dan perundang-undangan**  
Dengan semakin baiknya sistem pemerintahan, maka semakin baik pula sistem perundang-undangan, termasuk di bidang perburuhan (karyawan). Berbagai peraturan dan undang-undang ini jelas akan mempengaruhi sistem pemberian kompensasi karyawan oleh setiap organisasi, baik pemerintahan maupun swasta.

#### **2.2.4 Kebijakan Kompensasi**

Kebijakan-kebijakan tertentu perlu dirumuskan sebelum sebuah sistem kompensasi yang berhasil dapat dibentuk dan diterapkan . pada hakikatnya kebijakan kompensasi sangat dipengaruhi oleh tujuan dan lingkungan organisasi. Kebijakan kompensasi menurut **Simanora (2004)** kebijakan kompensasi harus berhubungan dengan faktor-faktor berikut:

- o Tingkat gaji minimum dan maksimum (mempertimbangkan nilai pekerjaan bagi organisasi, kemampuan organisasi untuk membayar, peraturan pemerintah, pengaruh serikat pekerja dan tekanan pasar tenaga kerja).



- Hubungan umum diantara tingkat gaji (yakni, antara manajemen senior dan manajemen operasi, karyawan operasional dan penyelia).

Selain faktor-faktor di atas, organisasi harus mengambil keputusan berkenaan dengan seberapa besar dan yang harus dialokasikan untuk kenaikan gaji tahun depan, siapa yang akan merekomendasikan, dan bagaimana kenaikan itu ditetapkan.

### **2.2.5 Keadilan dan Kelayakan dalam Kompensasi**

Menurut **Sulistiyani dan Rosidah (2003 ; 214)**, dalam kompensasi, teori keadilan (*equity theory*) harus diciptakan karena penting bagi manusia. Ketidakadilan tidak menjadikan kepuasan pegawai. Organisasi menggunakan kompensasi untuk memotivasi pegawainya. Dengan menciptakan keadilan dalam kompensasi bisa menghindari kolusi diantara pegawai, pemborosan uang dan yang paling penting adalah untuk memotivasi pegawai memberikan sumbangan maksimal (Menciptakan kinerja) bagi pencapaian tujuan organisasi, maka masalah kompensasi perlu mendapat perhatian yang serius. Keadilan kompensasi tersebut meliputi:

a. Keadilan eksternal (*Eksternal equity*)

Pegawai akan termotivasi untuk bekerja manakala mereka merasa bahwa imbalan didistribusikan secara adil. Keadilan eksternal diartikan sebagai tarif-tarif / gaji atau upah yang pantas dengan gaji-gaji yang berlaku bagi pegawai-pegawai yang serupa di pasar tenaga kerja eksternal. Keadilan eksternal ini dengan membandingkan pegawai yang serupa diantara organisasi-organisasi yang dapat dibandingkan. Dengan syarat bahwa dua kondisi yang harus dipenuhi untuk membandingkan yaitu:

1. Pegawai (jabatan) yang dibandingkan harus sama atau serupa,
2. Organisasi yang di teliti sebaiknya serupa baik dalam hal ukuran, misi, maupun sektor-sektornya.

b. Keadilan internal (*internal equity*)

Keadilan adalah keseimbangan antara masukan-masukan yang dibawa individu dalam sebuah sistem kepegawaian dengan hasil-hasil yang dicapai oleh para pegawai tersebut. Masukan pegawai meliputi pengalaman, pendidikan, keahlian, upaya, dan waktu kerja. Sedangkan keluaran atau hasil-hasil meliputi gaji, tunjangan-tunjangan, pengakuan, dan imbalan lainnya. Keadilan internal merupakan fungsi dari status relatif sebuah sistem kepegawaian dalam

suatu organisasi, nilai ekonomi dari hasil yang dicapai oleh pegawai atau status sosial lainnya seperti kekuasaan, pengaruh, dan statusnya dalam hierarki organisasi.

c. Keadilan individu (*individual equity*)

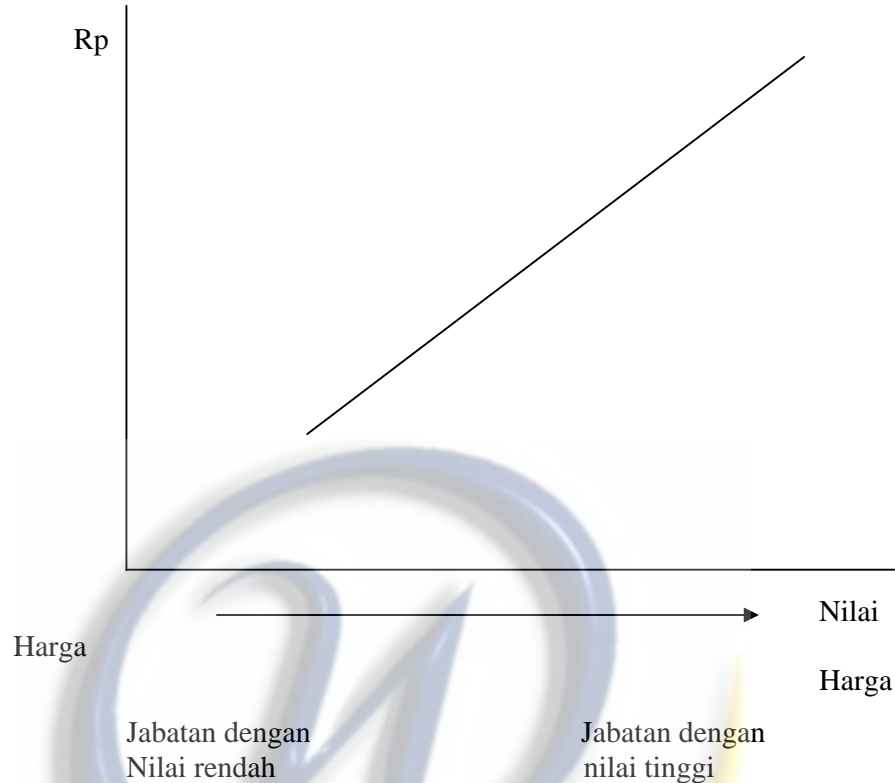
Keadilan individu adalah apabila individu-individu merasa bahwa mereka diperlakukan secara wajar dibandingkan dengan rekan sekerja mereka. Ada saat seorang karyawan memperoleh kompensasi dari perusahaan.

Persepsi keadilan (*perceptions of equity*) dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu:

1. Rasio kompensasi terhadap masukan yaitu pendidikan, pelatihan, usaha.
2. Perbandingan rasio ini dengan rasio-rasio yang dirasakan dari karyawan lain.

Teori keadilan menyatakan bahwa individu-individu menentukan apakah mereka telah diperlakukan adil secara wajar, dengan membandingkan rasio masukan / keluaran mereka dengan rasio masukan / keluaran orang lain.

**Heidjrachman dan Husnan (2002 ; 140)** menggambarkan keadilan dalam kompensasi sebagai berikut:



Sumber: Heidjrachman dan Husnan  
(2002)

Dalam **gambar 2.3.5** nampak bahwa semakin tinggi nilai suatu jabatan, semakin tinggi pula upah gaji yang akan diterima. Keadilan di dalam pengupahan ini semakin sering disebut juga sebagai konsistensi internal (*internal consistency*).

Di samping masalah keadilan, maka dalam kompensasi perlu diperhatikan pula unsur kelayakan, kelayakan ini bisa dibandingkan dengan kompensasi pada perusahaan-perusahaan lain. Atau bisa juga dengan menggunakan peraturan pemerintah tentang upah minimum atau juga dengan menggunakan kebutuhan pokok minimum. Perbandingan pemberian kompensasi dalam perusahaan dengan kompensasi perusahaan-perusahaan lain dimaksudkan untuk menjaga *external consistency*. Apabila kompensasi dalam perusahaan lebih rendah daripada perusahaan lain, maka akan mengakibatkan kesulitan bagi perusahaan untuk memperoleh tenaga kerja. Cara untuk menyusun struktur upah yang baik,

bisa memenuhi persyaratan imbalan *internal external consistency* adalah dengan menggunakan evaluasi jabatan.

### **2.2.6 Asas Kompensasi**

Penghargaan menjembatani kesenjangan antara tujuan organisasi dengan aspirasi serta pengharapan karyawan. Menurut **Cascio** yang dikutip oleh **Pangabean (2004 ; 78)**, kompensasi yang efektif adalah untuk:

1. Memenuhi kebutuhan dasar
2. Mempertimbangkan adanya keadilan eksternal
3. mempertimbangkan adanya keadilan internal, dan
4. Pemberiannya disesuaikan dengan kebutuhan individu
- 5.

Hal senada juga dikemukakan oleh **Handoko (2001)**, yang mengemukakan bahwa penghargaan dapat meningkatkan prestasi kerja dan kepuasan kerja apabila:

1. Mereka merasakan adanya keadilan dalam penggajian
2. Penghargaan yang mereka terima disesuaikan dengan kinerja mereka, dan Berkaitan dengan kebutuhan individu

### **2.2.7**

### **2.2.8 Proses Penentuan Kompensasi**

Menurut **Hariandja (2002)**, proses atau langkah-langkah yang dilalui dalam pemberian kompensasi supaya terasa adil dapat dilakukan sebagai berikut:

1. Menganalisa jabatan atau tugas,
2. Mengevaluasi jabatan
3. Melakukan survei gaji dan upah, dan
4. Menentukan tingkat gaji

#### **1. Analisa Jabatan**

Analisa jabatan merupakan kegiatan untuk mencari informasi tentang tugas-tugas yang dilakukan, dan persyaratan yang diperlukan dalam melaksanakan

tugas tersebut supaya berhasil mengembangkan uraian jabatan, spesifikasi tugas, dan standar unjuk kerja. Kegiatan ini perlu dilakukan sebagai landasan untuk mengevaluasi jabatan.

## **2. Evaluasi Jabatan / Tugas**

Evaluasi jabatan adalah proses sistematis untuk menentukan nilai relatif dari suatu pekerjaan dibandingkan dengan pekerjaan lain. Proses ini adalah untuk mengusahakan tercapainya *internal equity* dalam pekerjaan sebagaimana unsur yang sangat penting dalam penentuan tingkat gaji.

## **3. Survei Gaji dan Upah**

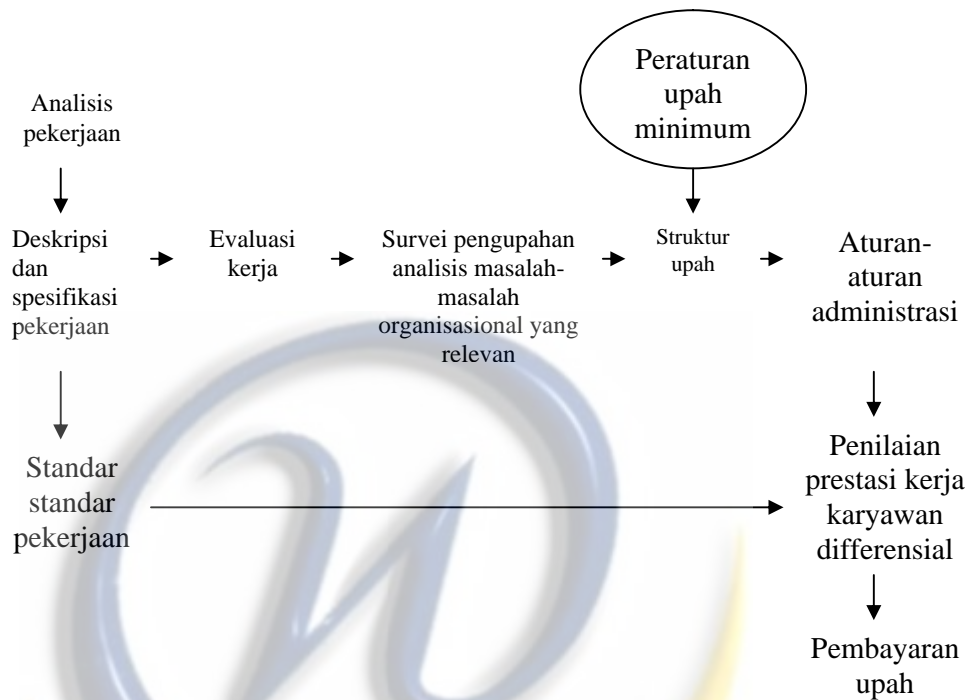
Survei gaji merupakan kegiatan untuk mengetahui tingkat gaji yang berlaku secara umum dalam perusahaan-perusahaan yang mempunyai jabatan yang sejenis. Ini dilakukan untuk mengusahakan keadilan eksternal sebagai salah satu faktor penting dalam perencanaan dan penentuan gaji. Survei dapat dilakukan dengan berbagai macam seperti mendatangi perusahaan-perusahaan untuk mendapatkan informasi mengenai tingkat gaji yang berlaku, membuat kuesioner secara formal, dan lain-lain.

## **4. Penentuan Tingkat Gaji**

Menurut **Pangabean (2004)**, pada tahapan penentuan tingkat gaji terdapat dua kegiatan, antara lain:

1. Menentukan tingkat pembayaran yang sesuai dengan pekerjaan nilai relatif dari suatu pekerjaan ditentukan oleh peringkatnya melalui proses evaluasi pekerjaan dan apa yang dibayar oleh pasar tenaga kerja untuk jenis pekerjaan yang sama.
2. Mengelompokkan tingkat pembayaran yang berbeda ke dalam suatu struktur yang dapat dikelola secara efektif. Analisis gaji menjadi lebih mudah dengan mengumpulkan pekerjaan ke dalam kelas-kelas pekerjaan yang sama akan memperoleh gaji yang sama besar pula.

**Handoko (2001)**, menggambarkan proses penentuan upah sebagai berikut:



Sumber: **Handoko (2001)**

### 2.3 Kerangka Pemikiran

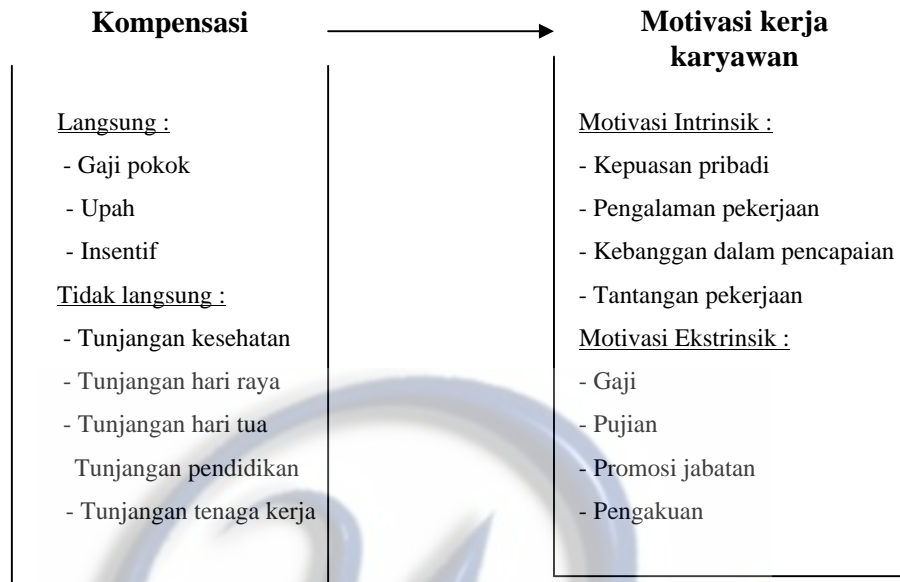
Para ahli berpendapat bahwa terdapat dua sisi yang berbeda didalam membuktikan pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja karyawan. Salah satu sisi mengatakan penghargaan ekstrinsik akan menjadi sumber yang dapat memotivasi karyawan, sedangkan sisi lainnya mengatakan bahwa kompensasi intrinsiklah yang memiliki pengaruh lebih besar. Pada agensi teori bahwa seseorang dimotivasi oleh penghargaan ekstrinsik dan bahwa karyawan hanya akan melakukan tugas kalau mereka mendapat penghargaan (**Jensen dan Meckling, 1976**). Ini berarti bahwa seseorang hanya akan bekerja dengan kemampuan yang terbaik jika mereka mendapatkan kompensasi yang tepat.

Menurut **Ryan dan Deci (2000)**, istilah motivasi ekstrinsik adalah sebuah pencapaian dari hasil yang dapat dipisahkan dari pekerjaan yang dilakukan, sedangkan motivasi intrinsik adalah suatu pekerjaan yang dilakukan untuk

kepuasaan seseorang tersebut disaat melakukan pekerjaan itu sendiri.. Namun, menurut **Gupta dan Mitra (1998)** mengatakan bahwa uang merupakan motivasi penting (ekstrinsik), meskipun penghargaan intrinsik sangat penting didalam suatu organisasi.

**Holcombe (1995)** mengatakan bahwa pemberian gaji itu tidak tepat untuk menjadi sumber ketidakpuasan karena dapat menyebabkan penurunan motivasi. Sehingga jika kompensasi yang diberikan tidak sesuai dengan yang diharapkan karyawan, sementara itu karyawan telah memberikan tenaga dan pemikiran untuk kemajuan perusahaan, maka akan mengakibatkan menurunnya motivasi kerja karyawan. Mengingat pentingnya motivasi kerja karyawan bagi perusahaan, maka kebijakan kompensasi yang diterapkan oleh perusahaan harus sesuai dengan keinginan dan pemenuhan kebutuhan para karyawan.

Dari keterangan di atas yang telah dikemukakan sebelumnya, maka penulis dapat menarik kesimpulan bahwa pemberian kompensasi yang sesuai dengan kebutuhan karyawannya mempunyai pengaruh positif terhadap usaha untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan. Hal ini sesuai dengan pendapat **Nitisemito (1996)** bahwa pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja karyawan sangat besar. Semangat kerja dan loyalitas yang tinggi banyak dipengaruhi oleh besarnya kompensasi (**gambar 2.3**).



**Gambar 2.3 Hubungan kompensasi Dengan Motivasi Kerja Karyawan**

Sumber : Nitisemito (1996)

## 2.4 Pengembangan Hipotesis

Tujuan karyawan bekerja pada umumnya akan mengharapkan adanya imbalan prestasi berupa kompensasi. Sedangkan maksud dari karyawan bekerja pada suatu perusahaan adalah agar terpenuhi kebutuhan hidupnya. Pemenuhan kebutuhan tersebut akan berpengaruh terhadap sikap dan perilaku karyawan di dalam melaksanakan pekerjaannya yaitu dalam motivasi kerja.

Motivasi kerja dari para karyawan akan berbeda-beda sesuai dengan tingkat pendidikan dan kondisi perekonomiannya. Orang yang semakin terdidik dan semakin independen secara ekonominya, maka sumber motivasinya pun akan berbeda, tidak lagi semata-mata ditentukan oleh sarana motivasi tradisional, seperti *financial incentives*, melainkan juga dipengaruhi oleh faktor-faktor kebutuhan akan *growth* dan *achievement*.

Menurut **Handoko (2001)**, Departemen personalia memberikan kompensasi kepada karyawan merupakan cara untuk meningkatkan prestasi kerja



dan motivasi kerja. Jika kompensasi yang diberikan sesuai hasil kerja yang diperoleh, kepuasan karyawan akan meningkat. Karena itu kompensasi berhubungan erat dengan motivasi kerja. Sehingga dapat di ambil hipotesis sebagai berikut:

H<sub>1</sub> : Terdapat pengaruh yang positif antara kompensasi terhadap motivasi kerja karyawan.

**Frey (1997)**, mengatakan bahwa ketika kompensasi karyawan meningkat di atas tingkat rata-rata, karyawan akan lebih termotivasi melakukan pekerjaan. Sehingga terbentuk hipotesis :

H<sub>2</sub> : Terdapat pengaruh yang positif antara motivasi kerja karyawan terhadap kompensasi.