

**BAB II**  
**KAJIAN PUSTAKA**

**2.1 Penelitian Terdahulu**

Di dalam kajian pustaka ini akan dikemukakan hasil-hasil penelitian terdahulu dengan kompensasi finansial, kompensasi non finansial, motivasi kerja, kinerja serta teori-teori yang erat kaitannya dengan kompensasi dan motivasi kerja, dimana teori tersebut diperlukan untuk menganalisa masalah yang terjadi dan dapat digunakan sebagai dasar penulisan ini, yaitu:

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Nama/Judul	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Maria Ulfah (2011). Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada KUD Karangploso Malang	Kompensasi Finansial Langsung ( $X_1$ ). Kompensasi Finansial Tidak Langsung ( $X_2$ ). Motivasi kerja (Y)	Penelitian Penjelas ( <i>explanatory research</i> ) dengan pendekatan kuantitatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secara simultan kompensasi finansial langsung (<math>X_1</math>) dan kompensasi finansial tidak langsung (<math>X_2</math>) signifikan mempengaruhi motivasi kerja (Y)</li> <li>• Secara parsial, kompensasi finansial langsung (<math>X_1</math>) signifikan memmpengaruhi motivasi kerja karyawan (Y).</li> <li>• Secara parsial, kompensasi finansial tidak langsung (<math>X_2</math>) tidak signifikan mempengaruhi motivasi kerja karyawan (Y)</li> </ul>
2	Alex Bayu Sahari (2009).	Variabel Komunikasi	Penelitian Penjelas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secara simultan variabel komunikasi</li> </ul>

	Pengaruh Kompensasi Non Finansial Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Di Perusahaan Rodeo - Lawang	Persuasif (X) yang terdiri dari Imbalan Karir (X <sub>1</sub> ), dan Imbalan Sosial (X <sub>2</sub> ). Motivasi Kerja (Y)	( <i>explanatory research</i> ) dengan pendekatan kuantitatif	persuasif mempunyai pengaruh yang cukup kuat, dan jika dilihat dari Adjusted R Square maka variabel komunikasi persuasif mempunyai pengaruh yang cukup besar juga terhadap kinerja
3	Lailatul Fitriyah Marzuqo (2012).  Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Koperasi BMT (UGT) Sidogiri Cabang Malang	Kompensasi Finansial (X <sub>1</sub> ). Kompensasi Non Finansial (X <sub>2</sub> ). Kinerja (Y)	Metode Kuantitatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secara simultan variabel independen kompensasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</li> <li>• Secara parsial berpengaruh signifikan antara variabel kompensasi finansial dan variabel kompensasi non finansial terhadap kinerja</li> </ul>
4	Badrul Hisham (2014).  Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada Pabrik Gula Kebon Agung Malang.	Kompensasi Finansial (X <sub>1</sub> ). Kompensasi Non Finansial (X <sub>2</sub> ). Motivasi Kerja (Y)	Metode Kuantitatif dengan menggunakan analisis regresi linier berganda	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secara simultan variabel kompensasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.</li> <li>• Secara parsial variabel kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.</li> <li>• Secara parsial variabel kompensasi non finansial tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.</li> </ul>

Sumber: Data Diolah, 2014

Penelitian yang dilakukan oleh Maria Ulfah tahun 2011 dengan judul “Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada KUD

Karangploso Malang”, objek penelitian ini adalah KUD Karangploso Malang, penelitian ini menggunakan variabel kompensasi finansial langsung ( $X_1$ ) dan kompensasi finansial tidak langsung ( $X_2$ ) sebagai variabel bebas, dan variabel motivasi kerja ( $Y$ ) sebagai variabel terikat. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan eksplanatori.

Penelitian yang dilakukan Alex Bayu Sahari tahun 2009 dengan judul “Pengaruh Kompensasi Non Finansial Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Di Perusahaan Rodeo – Lawang”. Objek penelitian ini adalah Perusahaan Rodeo-Lawang, penelitian ini menggunakan variabel komunikasi persuasif ( $X$ ) yang terdiri dari imbalan karir ( $X_1$ ) dan imbalan sosial ( $X_2$ ) sebagai variabel bebas, dan motivasi kerja ( $Y$ ) sebagai variabel terikat. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan eksplanatori.

Penelitian yang dilakukan oleh Lailatul Fitriyah Marzuqo tahun 2012 dengan judul “Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Koperasi BMT (UGT) Sidogiri Cabang Malang”. Objek penelitian ini adalah Koperasi BMT (UGT) Sidogiri Cabang Malang, penelitian ini menggunakan variabel kompensasi finansial ( $X_1$ ) dan kompensasi non finansial ( $X_2$ ) sebagai variabel bebas, dan kinerja karyawan ( $Y$ ) sebagai variabel terikat, penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan teknik regresi linier berganda.

Penelitian yang sekarang dilakukan oleh Badrul Hisham tahun 2014 dengan judul “Pengaruh Kompensai Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada Pabrik Gula Kebon Agung Malang”. Objek penelitian ini adalah PG Kebon Agung Malang, penelitian ini menggunakan variabel kompensasi finansial ( $X_1$ )

dan kompensasi non finansial ( $X_2$ ) sebagai variabel bebas, dan motivasi kerja ( $Y$ ) sebagai variabel terikat. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan analisis regresi berganda.

Berdasarkan hasil dari penelitian di atas, penulis membuat perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang. Dalam penelitian ini terdapat beberapa perbedaan, adapun perbedaan dari penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang ini yaitu mengenai variabel penelitian, objek penelitian, dan alat uji yang digunakan, seperti yang diuraikan dalam tabel di bawah ini.

**Tabel 2.2**  
**Perbedaan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang**

<b>Aspek Pembeda</b>	<b>Maria Ulfah</b>	<b>Alex Bayu Sahari</b>	<b>Lailatul Fitriyah Marzuqo</b>	<b>Penelitian Sekarang</b>
<b>Variabel</b>	Kompensasi Finansial Langsung ( $X_1$ ). Kompensasi Finansial Tidak Langsung ( $X_2$ ). Motivasi kerja ( $Y$ )	Variabel Komunikasi Persuasif ( $X$ ) yang terdiri dari Imbalan Karir ( $X_1$ ), dan Imbalan Sosial ( $X_2$ ). Motivasi Kerja ( $Y$ )	Kompensasi Finansial ( $X_1$ ). Kompensasi Non Finansial ( $X_2$ ). Kinerja ( $Y$ )	Kompensasi Finansial ( $X_1$ ). Kompensasi Non Finansial ( $X_2$ ). Motivasi Kerja ( $Y$ )
<b>Objek</b>	KUD Karangploso Malang	Perusahaan Rodeo - Lawang	Koperasi BMT (UGT) Sidogiri Cabang Malang	Pabrik Gula Kebon Agung Malang.
<b>Alat Uji</b>	Kuantitatif dengan pendekatan eksplanatori.	Kuantitatif dengan pendekatan eksplanatori.	Kuantitatif dengan teknik regresi linier berganda	Pendekatan Kuantitatif dengan menggunakan analisis regresi berganda

*Sumber: Data Diolah, 2014*

## 2.2 Kajian Teori

### 2.2.1 Definisi Kompensasi

Rivai (2004:357) mengatakan bahwa kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melaksanakan tugas keorganisasian. Kompensasi merupakan biaya utama atas keahlian atau pekerjaan dan kesetiaan dalam bisnis perusahaan pada abad ke-21 ini. Kompensasi menjadi alasan utama mengapa kebanyakan orang mengapa orang mencari pekerjaan.

Menurut Dessler (dalam Sani, 2010:98) mengatakan bahwa kompensasi adalah “semua bentuk upah atau imbalan yang berlaku bagi dan muncul dari pekerjaan mereka, dan mempunyai dua komponen. Ada pembayaran keuangan langsung dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus dan ada pembayaran tidak langsung dalam bentuk tunjangan keuangan seperti uang asuransi dan uang liburan yang dibayarkan majikan.

Kompensasi menurut Sihotang (2007:220) ”Kompensasi adalah pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi pegawai dan para manajer baik berupa finansial maupun barang dan jasa pelayanan yang diterima oleh setiap orang karyawan”.

Simamora (2004:442) berpendapat kompensasi adalah apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka pada organisasi Jadi bisa

diambil sebuah kesimpulan, bahwa kompensasi adalah semua bentuk imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai imbal balik dari pekerjaan mereka.

Menurut Sikula (dalam Mangkunegara, 2005:83) bahwa: "Kompensasi merupakan sesuatu yang dipertimbangkan sebagai sesuatu yang sebanding. Dalam kepegawaian, hadiah yang bersifat uang merupakan kompensasi yang diberikan kepada pegawai sebagai penghargaan dari pelayanan mereka".

Nawawi (2005:315) kompensasi merupakan penghargaan atau ganjaran kepada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya melalui kegiatan yang disebut bekerja.

Hasibuan (2008:118) menjelaskan bahwa kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang maupun barang baik langsung maupun tidak langsung, yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikannya pada perusahaan.

Menurut Sirait (2006:181) kompensasi adalah hal yang diterima oleh pegawai. Baik berupa uang atau bukan uang sebagai balas jasa yang diberikan bagi upaya pegawai (kontribusi pegawai) yang diberikannya untuk organisasi.

Menurut Kaswan (2012:146) kompensasi total terdiri atas tiga komponen yang masing-masing amat bervariasi. Yang pertama dan merupakan unsur yang paling besar adalah kompensasi dasar, kompensasi tetap yang diterima karyawan secara teratur, baik dalam bentuk gaji atau upah. Komponen yang kedua dari kompensasi total adalah insentif, program yang dirancang untuk memberi imbalan kepada karyawan atas kinerjanya yang baik. Insentif ini ada dalam bentuk seperti

bonus dan bagi untung. Komponen terakhir dari kompensasi total adalah tunjangan, yang kadang disebut dengan kompensasi tidak langsung. Tunjangan meliputi aneka program, misalnya: asuransi kesehatan, liburan dan lain-lain.

Menurut Sani (2010:99) kompensasi adalah segala sesuatu yang diberikan organisasi kepada karyawan sebagai balas jasa mereka dan kompensasi tersebut dapat dinilai dengan uang atau tanpa uang dan mempunyai kecenderungan yang tetap.

Jadi bisa diambil kesimpulan bahwa kompensasi adalah semua bentuk imbalan baik berupa finansial ataupun non finansial yang diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai balas jasa atas pekerjaan mereka.

### **2.2.2 Jenis-jenis Kompensasi**

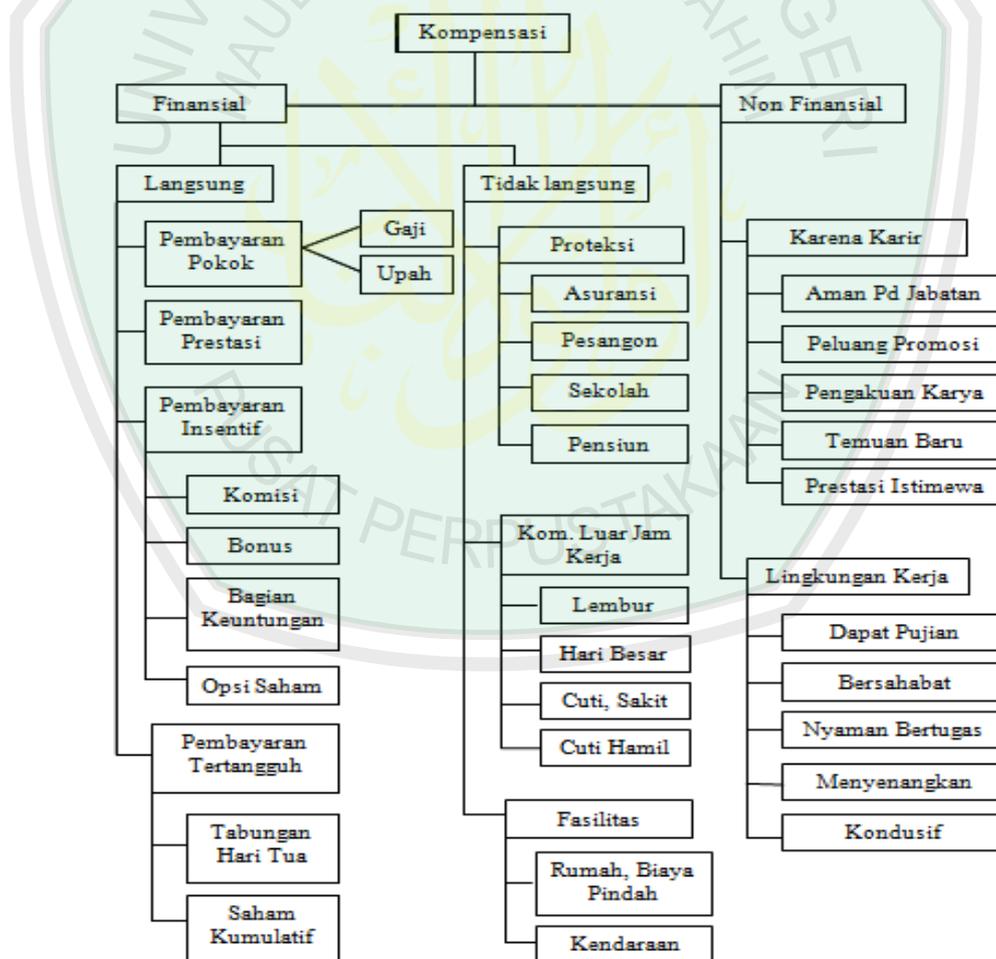
Menurut Rivai (2004:358) kompensasi terbagi menjadi dua yaitu sebagai berikut :

1. Kompensasi Finansial, Kompensasi finansial terdiri atas dua yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung (tunjangan).
  - a. Kompensasi finansial langsung terdiri atas pembayaran pokok ( gaji, upah), pembayaran prestasi, pembayaran insentif, komisi, bonus, bagian keuntungan, opsi saham, sedangkan pembayaran tertanggung meliputi tabungan hari tua, saham komulatif.
  - b. Kompensasi finansial tidak langsung terdiri atas proteksi yang meliputi asuransi, pesangon, sekolah anak, pensiun. Kompensasi luar jam kerja

meliputi lembur, hari besar, cuti sakit, cuti hamil, sedangkan berdasarkan fasilitas meliputi rumah, biaya pindah, dan kendaraan.

2. Kompensasi Non Finansial. Kompensasi non finansial terdiri atas karena karir yang meliputi aman pada jabatan, peluang promosi, pengakuan karya, temuan baru, prestasi istimewa, sedangkan lingkungan kerja meliputi dapat pujian, bersahabat, nyaman bertugas, menyenangkan dan kondusif.

**Gambar 2.1**  
**Jenis-jenis Kompensasi**



Sumber: Rivai, 2004: 358

Nawawi (2005:316-317) penghargaan atau ganjaran sebagai kompensasi dibedakan menjadi tiga jenis, yaitu:

1. Kompensasi Langsung

Penghargaan/ganjaran yang disebut gaji atau upah, yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap.

2. Kompensasi Tidak Langsung

Pemberian bagian keuntungan/manfaat bagi para pekerja di luar gaji atau upah tetap, dapat berupa uang atau barang.

3. Insentif

Penghargaan atau ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu.

### **2.2.3 Tujuan Pemberian Kompensasi**

Tujuan pemberian kompensasi menurut Hasibuan (2008:121-122) adalah sebagai berikut:

1. Ikatan Kerja Sama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati

2. Kepuasan Kerja

Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

### 3. Pengadaan Efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan akan lebih mudah.

### 4. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.

### 5. Stabilitas Karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn-over* relatif kecil.

### 6. Disiplin

Pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari dan menaati peraturan-peraturan yang berlaku.

### 7. Pengaruh Serikat Buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

### 8. Pengaruh Pemerintah

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum), maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Sedangkan menurut Handoko (dalam Sani, 2010:100) bahwa tujuan diberikannya kompensasi yaitu:

1. Memperoleh karyawan yang *qualified*

Kompensasi perlu ditetapkan cukup tinggi untuk menarik tenaga kerja. Karena perusahaan-perusahaan bersaing dalam pasar tenaga kerja, tingkat pengupahan harus sesuai dengan kondisi suplai dan permintaan tenaga kerja.

2. Mempertahankan para pegawai yang ada sekarang

Bila tingkat kompensasi tidak kompetitif, niscaya banyak pegawai yang baik akan keluar. Untuk mencegah perputaran pegawai atau *labour turn over* maka, pengupahan harus dijaga agar tetap kompetitif dengan perusahaan-perusahaan lain.

3. Menjamin keadilan

Administrasi kompensasi berusaha untuk memenuhi prinsip keadilan. Keadilan atau konsistensi internal dan eksternal sangat penting diperhatikan dalam penentuan tingkat kompensasi.

4. Menghargai perilaku yang diinginkan

Kompensasi hendaknya mendorong perilaku-perilaku yang diinginkan seperti prestasi kerja yang baik, pengalaman, kesetiaan, tanggung jawab baru dan perilaku-perilaku lain yang dapat dihargai melalui rencana kompensasi yang efektif.

5. Mengendalikan biaya-biaya

Suatu program kompensasi yang rasional membantu organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumberdaya manusianya pada tingkat biaya yang layak.

#### 6. Memenuhi peraturan-peraturan legal

Program kompensasi yang baik memperhatikan kendala-kendala tersebut dan memenuhi semua peraturan pemerintah yang mengatur kompensasi pekerjanya.

7. Menghargai prestasi kerja karyawan
8. Menjaga kondisi pasar kerja yang kompetitif
9. Menjaga keadilan gaji karyawan
10. Memotivasi prestasi kerja karyawan
11. Mempertahankan anggaran
12. Mengurangi *turn over* karyawan

#### 2.2.4 Fungsi Kompensasi

Fungsi pemberian kompensasi menurut Martoyo (dalam skripsi Kartika, 2009) antara lain yaitu:

##### 1. Pengalokasian sumber daya manusia secara efisien

Fungsi ini menunjukkan bahwa pemberian kompensasi yang cukup baik pada karyawan yang berprestasi baik akan mendorong para karyawan untuk bekerja lebih baik kearah pekerjaan yang lebih produktif. Dengan kata lain ada kecenderungan para karyawan dapat bergeser atau berpindah dari yang kompensasinya rendah ke tempat kerja yang kompensasinya tinggi dengan cara menunjukkan prestasi kerja yang lebih baik.

##### 2. Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi

Sebagai akibat aplikasi dan penggunaan sumber daya manusia, dalam organisasi yang bersangkutan secara efisien dan efektif tersebut maka dapat

diharapkan bahwa sistem pemberian kompensasi tersebut secara langsung dapat memberikan stabilitas organisasi dan secara tidak langsung ikut andil dalam mendorong stabilisasi dan pertumbuhan ekonomi secara keseluruhan.

### 3. Penggunaan sumberdaya manusia secara lebih efisien dan efektif

Dengan pemberian kompensasi yang tinggi kepada karyawan mengandung implikasi bahwa organisasi akan menggunakan tenaga kerja karyawan dengan seefisien mungkin. Sebab dengan cara demikian organisasi yang bersangkutan akan memperoleh manfaat dan keuntungan semaksimal mungkin. Disinilah produktifitas karyawan sangat menenukan

Dari ketiga fungsi kompensasi di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa fungsi kompensasi dalam hal ini kaitannya dengan motivasi kerja bahwasanya pemberian kompensasi yang cukup baik pada karyawan akan mendorong para karyawan untuk bekerja dengan lebih baik kearah pekerjaan yang lebih produktif. Jadi apabila kompensasi dilaksanakan dengan baik maka karyawan akan termotivasi dan begitu juga sebaliknya.

#### **2.2.5 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi**

Menurut Rivai (2004:363) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi terbagi menjadi dua yaitu:

##### 1. Pengaruh Lingkungan Eksternal pada Kompensasi

Diantara faktor-faktor yang mempengaruhi upah dan kebijakan kompensasi adalah sesuatu yang berada diluar perusahaan, seperti: pasar tenaga kerja, kondisi ekonomi, peraturan pemerintah, dan serikat pekerja.

a. Pasar Tenaga Kerja

Pasar tenaga kerja mempengaruhi desain kompensasi dalam dua cara. Pertama, tingkat persaingan tenaga kerja sebagian menentukan batas rendah atau floor tingkat pembayaran. Jika tingkat pembayaran suatu perusahaan terlalu rendah, tenaga kerja yang memenuhi syarat tidak akan bersedia bekerja dip perusahaan itu. Kedua, pada saat yang sama, mereka menekan pengusaha untuk mencari alternatif, seperti penyediaan tenaga kerja asing, yang harganya mungkin lebih rendah, atau teknologi yang mengurangi kebutuhan tenaga kerja.

b. Kondisi Ekonomi

Salah satu aspek yang juga mempengaruhi kompensasi sebagai salah satu faktor eksternal adalah kondisi-kondisi ekonomi industri, terutama derajat tingkat persaingan, yang mempengaruhi kesanggupan untuk membayar perusahaan itu dengan gaji tinggi.

c. Peraturan Pemerintah

Pemerintah secara langsung mempengaruhi tingkat kompensasi melalui pengendalian upah dan petunjuk yang melarang peningkatan dalam kompensasi untuk para pekerja tertentu pada waktu tertentu, dan hukum yang menetapkan tingkat tarif upah minimum, gaji, pengaturan jam kerja, dan mencegah diskriminasi. Pemerintah juga melarang perusahaan mempekerjakan pekerja anak-anak dibawah umur (yang telah ditetapkan).

#### d. Serikat Pekerja

Pengaruh eksternal penting lain pada suatu program kompensasi kerja adalah serikat kerja. Kehadiran serikat pekerja di perusahaan sektor swasta diperkirakan meningkat upah 10 sampai 15 persen dan menaikkan tunjangan sekitar 20 sampai 30 persen. Juga, perbedaan upah antara perusahaan yang mempunyai serikat pekerja dengan yang tidak mempunyai serikat pekerja tampak paling besar selama periode resesi dan paling kecil selama periode inflasi.

#### 2. Pengaruh Lingkungan Internal Pada Kompensasi

Ada beberapa faktor internal yang mempengaruhi upah: ukuran, umur, anggaran tenaga kerja perusahaan dan siapa yang dilibatkan untuk membuat keputusan upah untuk organisasi.

##### a. Anggaran Tenaga Kerja

Anggaran tenaga kerja secara normal, identik dengan jumlah uang yang tersedia untuk kompensasi karyawan tahunan. Tiap-tiap unit perusahaan dipengaruhi oleh ukuran anggaran tenaga kerja. Suatu anggaran perusahaan tidak secara normal menyatakan secara tepat jumlah uang yang dialokasikan ke masing-masing karyawan melainkan berapa banyak yang tersedia untuk unit atau divisi.

##### b. Siapa yang Membuat Keputusan Kompensasi

Kita lebih mengetahui siapa yang membuat keputusan kompensasi disbanding sekitar beberapa faktor lain, tetapi masalah ini bukan suatu hal sederhana. Keputusan atas berapa banyak yang harus dibayar, system apa

yang dipakai, manfaat apa untuk ditawarkan, dan sebagainya, dipengaruhi dari bagian atas hingga dibawah perusahaan.

Menurut Mangkunegara (2005:84) ada enam faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi yaitu:

a. Faktor Pemerintah

Peraturan pemerintah yang berhubungan dengan penentu standar gaji minimal, pajak penghasilan, penetapan harga bahan baku, biaya transportasi/angkutan, inflasi maupun devaluasi sangat mempengaruhi perusahaan dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai.

b. Penawaran Bersama antara Perusahaan dan Pegawai

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dapat dipengaruhi pula pada saat terjadinya tawar menawar mengenai besarnya upah yang harus diberikan oleh perusahaan kepada pegawainya. Hal ini terutama dilakukan oleh perusahaan dalam merekrut pegawai yang mempunyai keahlian dalam bidang tertentu yang sangat dibutuhkan diperusahaan.

c. Standard Biaya Hidup Pegawai

Kebijakan kompensasi perlu dipertimbangkan standard biaya hidup minimal pegawai. Hal ini karena kebutuhan dasar pegawai harus terpenuhi. Dengan terpanuhinya kebutuhan dasar pegawai dan keluarganya, maka pegawai akan merasa aman. Terpenuhiya kebutuhan dasar dan rasa aman pegawai akan memungkinkan pegawai dapat bekerja dengan penuh motivasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Banyak penelitian menunjukkan bahwa

ada korelasi tinggi antara motivasi kerja pegawai dan prestasi kerjanya, ada korelasi positif antara motivasi kerja dan pencapaian tujuan perusahaan.

d. Ukuran Perbandingan Upah

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dipengaruhi pula oleh ukuran besar kecilnya perusahaan, tingkat pendidikan pegawai, masa kerja pegawai. Artinya, perbandingan tingkat upah pegawai perlu memperhatikan tingkat pendidikan, masa kerja, dan ukuran perusahaan.

e. Permintaan dan Persediaan

Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu mempertimbangkan tingkat persediaan dan permintaan pasar. Artinya, kondisi pasar pada saat ini perlu dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan tingkat upah pegawai.

f. Kemampuan Membayar

Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu didasarkan pada kemampuan perusahaan dalam membayar upah pegawai. Artinya, jangan sampai menentukan kebijakan kompensasi diluar batas kemampuan yang ada pada perusahaan

### **2.2.6 Tantangan Yang Dihadapi Dalam Menetapkan Kompensasi**

Metode penetapan gaji yang serasional apa pun akan menghadapi pula tantangan. Oleh karena itu analisis mengadakan penyesuaian dalam kompensasi tersebut. Menurut Sirait (2006:190) tantangan-tantangan itu adalah standar gaji yang memang berlaku umum, kekuatan serikat buruh, produktivitas,

kebijaksanaan gaji dan upah, pembatasan dari pemerintah, dan nilai yang sebanding dengan pembayaran yang sama.

1. Standar gaji yang memang berlaku umum

Beberapa jabatan harus dibayar lebih dari yang seharusnya sebab desakan pasar (terutama untuk jabatan yang sukar diisi lowongannya).

2. Kekuatan serikat buruh

Serikat buruh dapat menggunakan kekuatannya untuk memperoleh gaji yang sesuai dengan nilai relatif jabatannya.

3. Produktivitas

Perusahaan harus memperoleh laba agar bisa tetap hidup. Sebaliknya pegawai juga tidak akan digaji lebih daripada kontribusinya yang diberikan kepada perusahaan (digaji sesuai dengan tingkat produktivitas mereka).

4. Kebijakan gaji dan upah

Beberapa perusahaan memiliki kebijaksanaan yang menyebabkan mereka harus mengadakan penyesuaian terhadap gaji yang telah ditetapkan. Kebijaksanaan yang umum yaitu memberikan kenaikan yang sama kepada pegawai yang tergabung dalam serikat kerja dengan pegawai yang tidak tergabung dengan serikat kerja. Beberapa perusahaan membayar gaji yang lebih dari gaji yang berlaku umum untuk mengurangi tingkat turnover atau merekrut pegawai yang baik.

5. Pembatasan pemerintah

Seperti upah minimum, upah lembur, pembayaran yang sama, buruh anak-anak, dan lain-lain. *Wage compression* terjadi bila seorang pegawai

yang telah berhasil mencapai upah di atas upah minimum tidak juga mendapat kenaikan.

6. Nilai yang sebanding dengan pembayaran yang sama

Masalah penting dalam manajemen kompensasi dengan kesempatan yang sama adalah “*comparable wort*” (nilai yang sebanding). Setiap jabatan yang mempunyai nilai yang sama bagi organisasi harus dibayar sama pula. Pengecualian untuk pembayaran yang sama ini hanya diijinkan apabila perusahaan menggunakan sistem senioritas dan sistem merit dalam hal penggajiannya. Perusahaan dapat membayar lebih kepada pegawai yang lebih senior (*seniority system*) atau pada pegawai yang lebih baik unjuk kerjanya (*merit system*). Pengecualian juga hanya diijinkan bila gaji yang ditetapkan berdasarkan produksi yang dicapai pegawai, seperti komisi penjualan.

### 2.2.7 Prinsip-Prinsip Dalam Pemberian Kompensasi

Menurut Casio (dalam Sani, 2010:92) mengatakan bahwa setiap organisasi perlu memperhatikan beberapa prinsip dalam memberikan kompensasi pada karyawannya agar berjalan efektif, yaitu:

1. Prinsip kewajaran, dengan memperhatikan perbandingan antara jumlah gaji tertinggi dan terendah, biaya hidup dan sebagainya.
2. Prinsip keadilan, harus terdapat unsur keadaan baik dalam kaitannya dengan unsur waktu kerja maupun prestasi kerja. Secara internal para pegawai yang melaksanakan tugas sejenis mendapat imbalan yang sama pula.
3. Prinsip keamanan, dengan memperhatikan hal-hal yang tidak berkaitan langsung dengan pekerjaan atau jabatan, misalnya: sakit, pemutusan

hubungan kerja (PHK), kecelakaan dalam pekerjaan, wabah, bencana alam, dan sebagainya.

4. Prinsip kejelasan, dalam arti mudah dihitung atau mudah dimengerti oleh karyawan.
5. Prinsip pengendalian biaya, dalam arti harus dapat dikembalikan unsur-unsur pemborosan.
6. Prinsip keseimbangan, yaitu harus memperhatikan keseimbangan antara kompensasi yang diberikan karena keterkaitannya dengan pekerjaan atau jabatan, dengan yang tidak terikat dengan pekerjaan atau jabatan.
7. Prinsip perangsang, dalam arti harus mampu merangsang karyawan untuk memberikan sumbangan yang maksimal pada perusahaan.
8. Prinsip kesepakatan, dalam arti kompensasi tersebut hendaknya merupakan hasil kesepakatan atau hasil perundingan antara pihak karyawan dengan pihak manajemen

### 2.2.8 Kompensasi Dalam Perspektif Islam

Pengertian kompensasi atau upah ditegaskan dalam Al Qur'an sebagai berikut:

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ

إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

*Artinya: "dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan." (QS. At – Taubah: 105)*

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُم بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴿٩٧﴾

*Artinya: “Barangsiapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam Keadaan beriman, Maka Sesungguhnya akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan Sesungguhnya akan Kami beri Balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan.” (QS. An Nahl: 97)*

Semua itu memperkuat kenyataan bahwa kebahagiaan terletak pada sesuatu yang lain bukan pada limpahan kekayaan, tumpukan harta, dan simpanan milyaran uang. Sesuatu yang lain itu adalah iman yang benar dan amal saleh. Kedua hal inilah yang akan memunculkan kebahagiaan yang hakiki dan kehidupan yang baik. Sebagaimana yang telah dijelaskan oleh Allah SWT dalam firmanNya diatas (Yusuf Qardhawi dalam Skripsi Lailatul, 2012).

Ditekankan dalam ayat ini bahwa laki-laki dan perempuan dalam islam mendapat pahala yang sama dan bahwa amal saleh harus disertai iman.

إِنَّ الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّٰلِحٰتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا ﴿٣٠﴾

*Artinya: “Sesungguhnya mereka yang beriman dan beramal saleh, tentulah Kami tidak akan menya-nyikan pahala orang-orang yang mengerjakan amalan(nya) dengan yang baik.” (QS. Al-Kahfi : 30)*

Menurut Lailatul, berdasarkan pengertian ayat diatas, yaitu At-Taubah 105, An-Nahl 97, dan Al-Kahfi 30, maka imbalan dalam konsep islam menekankan pada dua aspek, yaitu dunia dan akhirat. Tetapi hal yang penting adalah bahwa penekanan kepada akhirat lebih penting daripada penekanan

terhadap dunia, sebagaimana yang tertulis dalam Al Qur'an surat Al-Qhashsash 77.

وَأَتَّبِعْ فِي مَآءِ آتَنَّاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفَسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ

*Artinya: “dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik, kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan.” (QS. Al-Qhashsash : 77)*

Dari ayat-ayat Al-Qur'an di atas, maka dapat didefinisikan bahwa suatu kompensasi adalah sebuah imbalan yang diterima seseorang atas pekerjaannya dalam bentuk materi di dunia dan dalam bentuk pahala di akhirat kelak.

Menurut Nurdiana (2008:44) tenaga kerja merupakan faktor produksi yang diakui di setiap sistem ekonomi terlepas dari kecenderungan ideologi mereka. Kualitas dan kuantitas produksi ditentukan oleh tenaga kerja. Dalam islam, tenaga kerja tidak lepas dari moral atau etika. Seorang mukmin harus kuat, baik secara fisik maupun mental, sehingga perilakunya tidak merugikan orang lain.

Adapun hak tenaga kerja sebagai salah satu faktor produksi adalah mendapatkan upah. Allah SWT mengancam tidak akan memberi perlindungan di hari kiamat pada orang yang tidak memberikan upah kepada pekerjanya.

Menentukan upah yang layak bagi pekerja sesuai kehendak syari'ah tidaklah mudah. Mawardi dalam al-Ahkam al-Sulthaniyah menyatakan bahwa

penentuan upah adalah standar cukup, yakni sebatas dapat memenuhi kebutuhan sehari-hari. Hadis nabi berikut dapat dijadikan acuan dalam penentuan upah pekerja.

قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ أَعْطُوا الْأَجِيرَ أَجْرَهُ قَبْلَ أَنْ يَجِفَّ عَرَفُهُ

*Artinya: Nabi SAW bersabda: “Berilah upah pekerjamu sebelum kering keringatnya”.*

Dari hadis tersebut dapat dipahami bahwa kalori pekerja sebagai pengganti dari energi yang dikeluarkan, dapat dijadikan ukuran dalam penetapan upah. Memang, ukuran kalori pekerja di tiap daerah dan jenis pekerjaan tidak sama. Karena itu perlu memerhatikan standar minimum yang ditetapkan Fao, yaitu 2000 kalori, jika dibayar dibawah 2000 kalori berarti sebanding dengan kalori orang yang membutuhkan 1600 kalori.

Maksud dari hadis di atas adalah bersegera menunaikan hak seorang pekerja setelah pekerjaan itu selesai. Maka dari itu bagi setiap majikan hendaklah tidak mengakhirkan gaji bawahannya dari waktu yang telah ditentukan, saat pekerjaan itu sempurna atau diakhiri pekerjaan sesuai kesepakatan.

### **2.2.9 Definisi Motivasi**

Menurut Mathis & Jackson (2001:89) Motivasi adalah hasrat di dalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan. Seseorang sering melakukan tindakan untuk suatu hal dalam mencapai tujuan. Maka motivasi merupakan penggerak yang mengarahkan pada tujuan dan itu jarang muncul dengan sia-sia.

Motivasi didefinisikan oleh Stamford (dalam Mangkunegara, 2005:93), *motivation as an energizing condition of the organism that serves to direct that organism to word the goal of certain class.* (motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia kearah suatu tujuan tertentu).

Menurut Ardana (2012:193) menjelaskan bahwa motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja atau pendorong semangat kerja.

Menurut Jusmaliani (2011:180) mengatakan bahwa motivasi secara sederhana adalah faktor-faktor yang mendorong seseorang untuk berperilaku tertentu ke arah tujuan yang akan dicapainya.

Hal senada juga diungkapkan oleh Rivai (2004:455) motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu.

Dari pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu dorongan yang timbul dari diri seseorang untuk melakukan sesuatu yang mengarah kepada tujuan tertentu.

#### **2.2.10 Tujuan Pemberian Motivasi**

Ada beberapa tujuan yang dapat diperoleh dari pemberian motivasi menurut Hasibuan (2008:146) antara lain sebagai berikut:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
3. Mempertahankan kestabilan kerja karyawan
4. Meningkatkan kedisiplinan kerja karyawan

5. Mengaktifkan pengadaan karyawan
6. Menciptakan suasana hubungan kerja yang baik
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan
8. Meningkatkan kesejahteraan karyawan
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

#### **2.2.11 Jenis-jenis Motivasi**

Di dalam melakukan suatu pekerjaan, diperlukan suatu kegairahan kerja yang merupakan kemauan dan kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan. Dengan mengikuti perilaku manusia, maka akan lebih mudah untuk memotivasinya

Menurut Hasibuan (2008:149-150) ada dua jenis motivasi, yaitu motivasi positif dan motivasi negatif.

##### **1. Motivasi Positif**

Motivasi positif maksudnya manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berproduktivitas di atas produktivitas standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.

Alat motivasi (daya perangsang) yang diberikan kepada bawahan adalah:

a. *Material Incentive*

*Material incentive* adalah dorongan yang bersifat keuangan yang bukan saja merupakan upah atau gaji yang wajar tetapi juga jaminan yang dapat dinilai dengan uang. *Material incentive* merupakan faktor yang sangat memengaruhi seseorang untuk bekerja dengan giat sehingga meningkatkan produktivitas kerjanya.

b. *Non Material Incentive*

*Non material incentive* yaitu segala jenis insentif yang tidak dapat dinilai dengan uang.

2. Motivasi Negatif

Motivasi negatif maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat kerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

### 2.2.12 Faktor-faktor Motivasi Kerja

Motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut Sutrisno (2012:116) faktor-faktor tersebut dapat dibedakan atas faktor internal dan eksternal yang berasal dari karyawan

## 1. Faktor Intern

Faktor intern yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:

### a. Keinginan untuk dapat hidup

Untuk mempertahankan hidup ini orang mau mengerjakan apa saja, apakah pekerjaan itu baik atau jelek, apakah halal atau haram, dan sebagainya. Misalnya, untuk mempertahankan hidup perlu makan dan untuk memperoleh makan ini manusia mau mengerjakan apa saja asal hasilnya dapat memenuhi kebutuhan untuk makan. Keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan untuk: memperoleh kompensasi yang memadai, pekerjaan yang tetap walaupun penghasilan tidak begitu memadai, dan kondisi kerja yang aman.

### b. Keinginan untuk dapat memiliki

Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan. Hal ini banyak dialami dalam kehidupan kita sehari-hari, bahwa keinginan yang keras untuk dapat memiliki itu dapat mendorong orang untuk mau bekerja.

### c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan

Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain. Untuk memperoleh status sosial tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya, untuk memperoleh uang itu pun harus bekerja keras.

d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan

Bila kita perinci, maka keinginan untuk memperoleh pengakuan itu dapat meliputi hal-hal seperti: adanya penghargaan terhadap prestasi, adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak, pimpinan yang adil dan bijaksana, dan perusahaan tempat kerja dihargai oleh masyarakat.

e. Keinginan untuk berkuasa

Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja. Kadang-kadang keinginan untuk berkuasa ini dipenuhi dengan cara-cara tidak terpuji, namun cara-cara yang dilakukannya itu masih termasuk bekerja juga.

2. Faktor Ekstern

Faktor ekstern juga tidak kalah untuk melemahkan motivasi kerja seseorang. Faktor-faktor ekstern itu adalah:

a. Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan. Lingkungan kerja ini meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada di tempat tersebut.

b. Kompensasi yang memadai

Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya. Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bag perusahaan

untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik. Adapun kompensasi yang kurang memadai akan membuat mereka kurang tertarik untuk bekerja keras, dan memungkinkan mereka bekerja tidak tenang, dari sini jelaslah bahwa besar kecilnya kompensasi sangat mempengaruhi motivasi kerja para karyawan.

c. Supervisi yang baik

Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para karyawan agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan. Dengan demikian, peranan supervisor sangat mempengaruhi motivasi kerja karyawan.

d. Adanya jaminan pekerjaan

Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan.

e. Status dan tanggung jawab

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap orang dalam bekerja. Mereka bukan hanya mengharapkan kompensasi semata tetapi pada satu masa mereka juga berharap akan dapat menduduki jabatan dalam suatu perusahaan.

f. Peraturan yang fleksibel

Peraturan bersifat melindungi dan dapat memberikan motivasi para karyawan untuk bekerja lebih baik. Hal ini terlihat dari banyak perusahaan besar yang mempeelakukan sistem prestasi kerja dalam memberikan

kompensasi kepada para karyawannya yang penting semua peraturan yang berlaku dalam perusahaan itu perlu diinformasikan se jelas-jelasnya kepada para karyawan.

Sedangkan menurut Sihotang (2007:245-246) motivasi kerja melibatkan dua jenis faktor-faktor, yaitu:

1. Faktor-faktor individual. Yang termasuk dalam faktor-faktor individual adalah:
  - a. Kebutuhan-kebutuhan
  - b. Tujuan-tujuan orang
  - c. Sikap-sikap
  - d. Kemampuan-kemampuan orang
2. Faktor-faktor organisasi. Yang tergolong dari faktor-faktor organisasional terdiri dari:
  - a. Pembayaran gaji/upah
  - b. Keselamatan kesehatan kerja
  - c. Para mandor (supervisi)
  - d. Para pengawas fungsional

Motivasi seseorang itu dipengaruhi oleh dasar pendidikan dan kebutuhan. Motivasi kerja melibatkan dua jenis faktor, faktor yang pertama yaitu faktor individual yang meliputi kebutuhan-kebutuhan, tujuan-tujuan orang, sikap-sikap, kemampuan-kemampuan orang. Sedangkan faktor yang kedua yaitu faktor organisasi yang meliputi pembayaran gaji/upah, keselamatan dan kesehatan kerja, para mandor (supervisi), para pengawas fungsional.

Dalam hal ini yang berkaitan dengan kompensasi adalah faktor pembayaran gaji/upah, faktor ini sangat berpengaruh terhadap motivasi kerja para karyawan. Bila dikelola dengan baik, sistem kompensasi terhadap karyawan yang berprestasi akan memberikan dampak yang besar untuk peningkatan motivasi.

### **2.2.13 Prinsip-prinsip Dalam Motivasi**

Menurut Mangkunegara (2005:100-101) terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja karyawan, yaitu:

1. Prinsip partisipasi

Dalam upaya memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan untuk ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.

2. Prinsip komunikasi

Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

3. Prinsip mengakui andil bawahan

Pemimpin mengakui bahwa bawahan (pegawai) mempunyai andil dalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

4. Prinsip pendelegasian wewenang

Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat pegawai bersangkutan

menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.

#### 5. Prinsip memberi perhatian

Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai bawahan, akan memotivasi pegawai bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.

### 2.2.14 Teori-teori Motivasi

#### 1. Teori Kebutuhan

Kebutuhan dapat didefinisikan sebagai suatu kesenjangan atau pertentangan yang dialami antara suatu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri.

Apabila pegawai kebutuhannya tidak terpenuhi maka pegawai tersebut akan menunjukkan perilaku kecewa. Sebaliknya, jika kebutuhannya terpenuhi, maka pegawai tersebut akan memperlihatkan perilaku yang gembira sebagai manifestasi dari rasa puasnya.

Kebutuhan merupakan fundamen yang mendasari perilaku pegawai. Kita tidak mungkin memahami perilaku pegawai tanpa mengerti kebutuhannya. Abraham Maslow (dalam bukunya Mangkunegara, 2005: 94) mengemukakan bahwa hierarki kebutuhan manusia adalah sebagai berikut:

- a. Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernapas, seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat rendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar.

- b. Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup.
- c. Kebutuhan untuk merasa memiliki, yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.
- d. Kebutuhan akan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati, dan dihargai oleh orang lain.
- e. Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, *skill*, dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

Hierarki kebutuhan dari Abraham Maslow ditunjukkan dengan bentuk piramida pada gambar di bawah ini.



*Sumber: Mangkunegara, 2005: 95*

## 2. Teori Motivasi Higiene

Herzberg (dalam Sani, 2010:89) berkeyakinan bahwa hubungan individu dengan pekerjaannya merupakan hubungan dasar dan bahwa sikap seseorang terhadap kerja dapat sangat menentukan kesuksesan atau kegagalan individu tersebut. Oleh karena itu manajer yang berusaha menghilangkan faktor-faktor yang menciptakan ketidakpuasan kerja dapat membawa ketentraman, tetapi belum tentu termotivasi.

Herzberg menunjukkan bahwa dua perangkat faktor atau kondisi mempengaruhi perilaku individu dalam organisasi yaitu faktor pemeliharaan atau higiene dan faktor motivasi/pemuas. Yang dimaksud dengan faktor higiene, faktor ini tidak menciptakan kepuasan walaupun kehadirannya membantu mencegah ketidakpuasan seperti cuti sakit, libur, program kesehatan dan kesejahteraan. Herzberg berpendapat bahwa kondisi kerja tidak dianggap sebagai motivator karena sikap seseorang terhadap pekerjaannya jauh mengatasi kondisi kerja.

Sedangkan faktor pemuas seperti prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, kemungkinan pertumbuhan dan kemajuan, dan tanggung jawab mempunyai sifat yang memotivasi seseorang tetapi ketidakadaan faktor-faktor pemuas tersebut tidak menyebabkan ketidakpuasan seseorang.

## 3. Teori Harapan (*Expectancy Theory*)

Salah satu teori yang dapat diterima secara luas tentang motivasi adalah teori yang dikemukakan oleh *Victor Vroom's, expentancy theory*. (Rivai, 2004:466) teori ini mengemukakan bahwa tindakan seseorang

cederung untuk dilakukan karena harapan hasil yang akan dia dapatkan. Dalam hal ini seperti harapan bonus, kenaikan gaji, promosi dan penghargaan. Lebih intinya teori ini memfokuskan hubungan sebagai berikut:

- a. *Effort-performance relationship*, probabilitas yang akan diterima oleh individu dengan mengarahkan kemampuannya untuk suatu hasil kerja yang baik.
- b. *Performance-reward relationship*, tingkatan kepercayaan individu atas hasil kerja tertentu akan mengakibatkan harapan yang diinginkannya.
- c. *Reward-personal goal relationship*, penghargaan organisasi atas seseorang mengakibatkan kepuasan individu di dalam bekerja.

Pola dasar *expectancy theory* itu adalah pemahaman antara individu dan hubungannya dengan hasil kerja dan kemampuan kerja dan kemampuan antara hasil kerja dan penghargaan dan penghargaan dan kepuasan tujuan individu.

Menurut teori ini ada empat asumsi mengenai perilaku individu dalam perusahaan, yaitu:

- a. Perilaku individu ditentukan oleh kombinasi faktor-faktor individu dan faktor-faktor lingkungan.
- b. Individu mengambil keputusan dengan sadar mengenai perilakunya sendiri dalam perusahaan.
- c. Individu mempunyai kebutuhan, keinginan, dan tujuan yang berbeda.

- d. Individu memutuskan di antara perilaku alternatif berdasarkan harapannya bahwa suatu perilaku akan mengarahkan pada tujuan yang diinginkan.

Menurut Sani (2010:99) untuk memahami teori ini, maka perlu diketahui tentang istilah di dalamnya antara lain: Hasil Tingkat Pertama dan Tingkat Kedua (*First and Second Level Outcome*). Hasil tingkat pertama yang timbul dari perilaku adalah hasil yang berhubungan dengan pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Sedangkan hasil tingkat kedua adalah peristiwa yang mungkin ditimbulkan oleh hasil tingkat pertama.

- a. *Instrumentality* (pertautan), merupakan persepsi individu bahwa hasil tingkat pertama akan dihubungkan dengan hasil tingkat kedua.
- b. *Expentancy* (harapan), berkenaan dengan pendapat mengenai kemungkinan atau probabilitas subjektif bahwa perilaku tertentu akan diikuti oleh hasil tertentu.
- c. *Valence* (valensi), berkenaan dengan preferensi sebagai hasil mana yang dilihat individu.
- d. *Ability* (kemampuan) menunjukkan potensi orang untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan.

Peneliti berasumsi bahwa hasil tingkat pertama berhubungan dengan pelaksanaan pekerjaan itu sendiri atau usaha-usaha yang dilakukan, sedangkan hasil tingkat kedua berhubungan dengan peristiwa yang ditimbulkan dari hasil tingkat pertama yaitu hasil dari usaha-usaha yang dilakukan. Hal ini sesuai dengan asumsi bahwa individu memutuskan di

antara perilaku alternatif berdasarkan harapannya bahwa suatu perilaku akan mengarah pada tujuan yang diinginkan. Bila keyakinan yang diharapkan cukup besar untuk memperoleh kepuasannya, ia akan bekerja keras pula, dan sebaliknya. Dalam hal ini tindakan seseorang cenderung untuk dilakukan karena harapan hasil yang akan dia dapatkan seperti harapan bonus, kenaikan gaji, promosi dan penghargaan atau yang disebut dengan hasil tingkat kedua.

#### 4. Teori X dan Teori Y

McGregor (dalam Rivai, 2004:460) mengajukan dua pandangan yang berbeda tentang manusia; negatif dengan label X dan positif dengan label Y. Setelah melakukan penyelidikan tentang penunjukan seseorang manajer dan karyawan, McGregor merumuskan asumsi dan perilaku manusia dalam organisasi sebagai berikut:

Teori X (negatif) merumuskan asumsi seperti:

- a. Karyawan sebenarnya tidak suka bekerja dan jika kesempatan dia akan menghindari atau bermalas-malasan dalam bekerja.
- b. Semenjak karyawan tidak suka atau tidak menyukai pekerjaannya, mereka harus diatur dan dikontrol bahkan mungkin ditakuti untuk menerima sanksi hukum jika tidak bekerja dengan sungguh-sungguh.
- c. Karyawan akan menghindari tanggung jawabnya dan mencari tujuan formal sebisa mungkin.
- d. Kebanyakan karyawan menetapkan keamanan di atas faktor lainnya yang berhubungan erat pekerjaan dan akan menggambarkannya dengan sedikit ambisi.

Sedangkan teori Y (positif) memiliki asumsi-asumsi sebagai berikut:

- a. Karyawan dapat memandang pekerjaan sebagai sesuatu yang wajar, lumrah, dan alamiah baik tempat bermain atau beristirahat, dalam artian berdiskusi atau sekedar teman bicara.
- b. Manusia akan melatih tujuan pribadi dan pengontrolan diri sendiri jika mereka melakukan komitmen yang sangat objektif.
- c. Kemampuan untuk melakukan keputusan yang cerdas dan inovatif adalah tersebar secara meluas di berbagai kalangan tidak hanya melulu dari kalangan *top management* atau dewan direksi.

Jadi, teori McGregor ini lebih memihak kepada asumsi-sumsi Y atau *positive side* dari perilaku sumber daya manusia di dalam organisasi. Boleh jadi, ide-ide secara partisipasi dalam mengambil keputusan, dan tanggung jawab atau grup relasi sebagai pendekatan untuk memotivasi karyawan dalam kepuasan kerjanya.

#### 5. Teori ERG dari Alderfer

Teori ERG merupakan refleksi dari nama tiga dasar kebutuhan, yaitu:

- a. *Existence needs*. Kebutuhan ini berhubungan dengan fisik dari eksistensi pegawai, seperti makan, minum, pakaian, bernapas, gaji, keamanan kondisi kerja, fringe benefits.
- b. *Relatedness needs*. Kebutuhan interpersonal, yaitu kepuasan dalam berinteraksi dalam lingkungan kerja.

- c. *Growth needs*. Kebutuhan untuk mengembangkan dan meningkatkan pribadi. Hal ini berhubungan dengan kemampuan dan kecakapan pegawai.

#### 6. Teori kebutuhan Mc Clelland

Mc Clelland (dalam Sulistiyani, 2003:194) menyebutkan ada tiga motivasi yang paling menentukan tingkah laku manusia, terutama berhubungan dengan situasi pegawai serta gaya hidup, yaitu:

- a. *Achievement Motivation*, motif yang mendorong serta menggerakkan seseorang untuk berprestasi dengan selalu menunjukkan peningkatan ke arah standard excellence.
- b. *Affiliation Motivation*, metif yang menyebabkan seseorang mempunyai keinginan untuk berada bersama-sama dengan orang lain, mempunyai hubungan afeksi yang hangat dengan orang lain, atau selalu bergabung dengan kelompok bersama-sama orang lain.
- c. *Power Motivation*, motif yang mendorong seseorang untuk bertingkah laku sedemikian rupa sehingga mampu memberi pengaruh kepada orang lain.

Teori Mc Clelland menyimpulkan bahwa individu-individu yang mempunyai *nach* tinggi yang menfokuskan pencapaian tujuan/ sukses berbeda dari mereka yang fokusnya menghindari kegagalan. Kebutuhan berprestasi berkolerasi dengan status atau kekayaan, terutama mereka yang terlibat kelompok kerja yang berpenghasilan tinggi. Tingkah laku yang

diasosiasikan dengan kebutuhan akan pencapaian prestasi, afiliasi, dan kekuasaan adalah instrumen dalam kinerja individu.

### 2.2.15 Motivasi Kerja Dalam Perspektif Islam

Motivasi kerja dimiliki oleh setiap manusia tetapi ada sebagian orang yang lebih giat bekerja daripada yang lainnya. Kebanyakan orang mau bekerja lebih keras jika tidak menemui hambatan dalam merealisasikan apa yang diharapkan. Selama dorongan itu kuat, semakin besar peluang individu untuk lebih konsisten pada tujuan kerja, ada juga yang menyukai dorongan kerja tanpa mengharapkan imbalan, sebab dia menemukan kesenangan dan kebahagiaan dalam mengatasi situasi yang sulit.

Untuk menekan perintah agar kita semua menggunakan kesempatan hidup di dunia ini dengan giat bekerja dan beramal, Allah swt. Menegaskan bahwa tidak ada satu amal atau satu pekerjaan pun yang terlewatkan untuk mendapat imbalan di hari akhir nanti, karena semua amal dan pekerjaan kita akan disaksikan oleh Allah swt, Rasulullah saw, dan orang-orang mukmin yang lainnya. Allah swt berfirman:

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ  
إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٥﴾

Artinya: “dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.” (QS. At-Taubah : 105).

وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى ﴿٣٦﴾ وَأَنَّ سَعْيَهُ سَوْفَ يُرَى ﴿٣٧﴾  
ثُمَّ يُجْزَاهُ الْجَزَاءَ الْأَوْفَى ﴿٣٨﴾

*Artinya: "dan bahwasanya seorang manusia tiada memperoleh selain apa yang telah diusahakannya. Dan bahwasanya usaha itu kelak akan diperlihatkan (kepadanya). Kemudian akan diberi Balasan kepadanya dengan Balasan yang paling sempurna." (QS. An-Najm : 39-41).*

Menurut Munir (2007:106) islam sangat mendorong orang-orang mukmin untuk bekerja keras, karena pada hakikatnya kehidupan dunia ini merupakan kesempatan yang tidak akan pernah terulang untuk berbuat kebajikan atau sesuatu yang bermanfaat bagi orang lain. Dalam suatu hadits diriwayatkan oleh Bukhori: 1930.

مَا أَكَلَ أَحَدٌ طَعَامًا قَطُّ خَيْرًا مِنْ أَنْ يَأْكُلَ مِنْ عَمَلِ يَدِهِ وَإِنَّ نَبِيَّ اللَّهِ دَاوُدَ عَلَيْهِ  
السَّلَامَ كَانَ يَأْكُلُ مِنْ عَمَلِ يَدِهِ

*Artinya: "Tidaklah sama sekali seseorang dari kalian memakan makanan yang lebih baik daripada ia memakan hasil kerjanya sendiri. Dan sungguh Nabi Dawud as. Makan dari hasil kerja tangan sendiri".*

Dalam hadis ini ditegaskan bahwa Nabi Dawud as pun bekerja sendiri untuk mencari makanannya. Apa yang dilakukan Nabi Dawud as. ini jauh berbeda dengan banyak kejadian ditengah-tengah masyarakat kita. Contoh perbuatan Nabi Dawud as. disebut oleh Rasulullah saw. disini untuk mendorong semangat kerja dan menanamkan jiwa berdikari kepada setiap muslim. Dengan semangat dan jiwa yang seperti dimiliki Nabi Dawud as, maka diharapkan akan tercipta kesejahteraan dan kemakmuran di dalam masyarakat kita dengan cepat.

### 2.3 Model Konsep

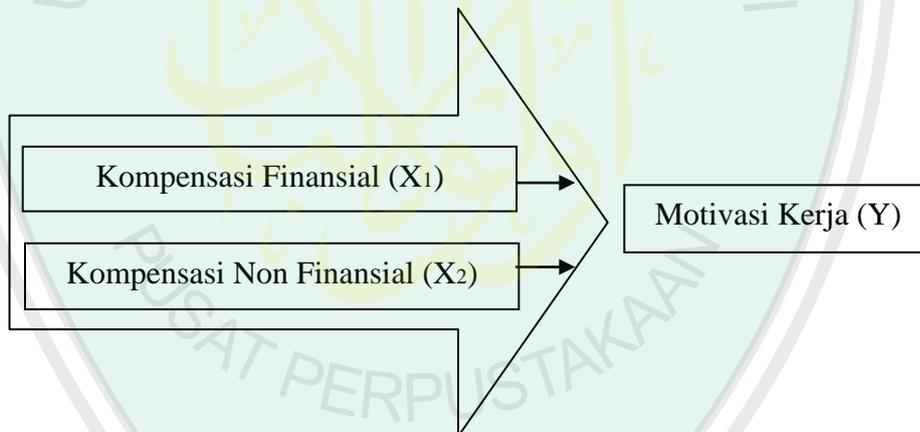
**Gambar 2.3**  
**Model Konsep**



*Sumber: Data Diolah*

### 2.4 Model Hipotesis

**Gambar 2.4**  
**Model Hipotesis**



*Sumber: Data Diolah*

Keterangan :

→ : Parsial

⇨ : Simultan

## 2.5 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2011:64) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Maka dapat ditarik hipotesis:

1. Diduga kompensasi berpengaruh signifikan secara simultan terhadap motivasi kerja Pabrik Gula Kebon Agung Malang.
2. Diduga kompensasi berpengaruh signifikan secara parsial terhadap motivasi kerja karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang.
3. Diduga kompensasi finansial mempunyai pengaruh yang paling dominan terhadap motivasi kerja karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang.