

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kompensasi

2.1.1 Pengertian Kompensasi

Karyawan melakukan pekerjaan di instansi maupun perusahaan untuk memperoleh gaji berupa uang untuk memenuhi kebutuhan kehidupannya sehari-hari. Agar karyawan itu bisa dipercaya, maka seorang karyawan mulai menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan dan karena itulah perusahaan memberikan imbalan balas jasa terhadap prestasi kerja karyawan yaitu dengan memberikan kompensasi.

Menurut Hasibuan (2010:118), Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

2.1.2 Jenis-Jenis dan Indikator Kompensasi

Menurut Sutrisno (2009:5), kompensasi dibedakan menjadi dua macam, yaitu:

1. Kompensasi Langsung (*Financial*) adalah kompensasi yang langsung dirasakan oleh penerimanya, yakni berupa gaji, tunjangan, dan insentif merupakan hak karyawan dan kewajiban perusahaan untuk membayarnya.
 - a. Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti.
 - b. Tunjangan adalah kompensasi yang diberikan perusahaan kepada para karyawannya, karena karyawannya tersebut dianggap telah ikut berpartisipasi dengan baik dalam mencapai tujuan perusahaan.
 - c. Insentif adalah kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan tertentu, karena keberhasilan prestasinya di atas standar atau mencapai target.
2. Kompensasi Tidak Langsung (*Non Financial*) adalah kompensasi yang tidak dapat dirasakan secara langsung oleh karyawan, yakni *benefit* dan *service* adalah kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha meningkatkan kesejahteraan mereka seperti uang pensiun, dan olah raga.

2.1.3 Tujuan Pemberian Kompensasi

Menurut Rachmawati (2008:144), tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain adalah:

1. Mendapatkan Karyawan yang Berkualitas
Organisasi saling bersaing di pasar tenaga kerja untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas dan memenuhi standar yang diminta organisasi. Oleh karena itu, untuk menarik calon karyawan masuk dalam organisasi, organisasi harus merangsang calon-calon pelamar dengan tingkat kompensasi yang cukup kompetitif dengan tingkat kompensasi organisasi lain.
2. Mempertahankan Karyawan yang Sudah Ada
Dengan adanya kompensasi yang kompetitif, organisasi dapat mempertahankan karyawan yang potensial dan berkualitas untuk tetap bekerja.
3. Adanya Keadilan
Adanya administrasi kompensasi menjamin terpenuhinya rasa keadilan pada hubungan antara manajemen dan karyawan. Dengan pengikatan pekerjaan, sebagai balas jasa organisasi atas apa yang sudah diabdikan karyawan pada organisasi, maka keadilan dalam pemberian kompensasi mutlak dipertimbangkan.
4. Perubahan Sikap dan Perilaku
Adanya kompensasi yang layak dan adil bagi karyawan hendaknya dapat memperbaiki sikap dan perilaku yang tidak menguntungkan serta mempengaruhi produktivitas kerja.
5. Efisiensi Biaya
Program kompensasi yang rasional membantu organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusia pada tingkat biaya yang layak.
6. Administrasi Legalitas
Dalam administrasi kompensasi juga terdapat batasan legalitas arena diatur pemerintah dalam sebuah undang-undang. Tujuannya agar organisasi tidak sewenang-wenang memperlakukan karyawan sebagai aset perusahaan.

2.1.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Menurut Handoko (2001:159), menjelaskan bahwa penentuan besarnya kompensasi dipengaruhi oleh beberapa tantangan, antara lain:

1. Suplai dan Permintaan Tenaga Kerja
Beberapa jenis pekerjaan mungkin harus dibayar lebih tinggi dari pada yang ditunjukkan oleh nilai relatifnya karena desakan kondisi pasar. Sebagai contoh pada tahun 1970-an, kelangkaan tenaga akuntan menyebabkan perusahaan (organisasi) harus memberikan tunjangan

kelangkaan di samping kompensasi dasar untuk memperoleh tenaga kerja akuntan.

2. Serikat Karyawan

Lemah atau kuatnya serikat karyawan mencerminkan kemampuan organisasi karyawan tersebut untuk menggunakan kekuatan pengaruh mereka pada penentu tingkat kompensasi. Semakin kuat kekuatan serikat berarti semakin kuat posisi perundingan karyawan dalam penetapan tingkat upah mereka.

3. Produktivitas

Perusahaan harus memperoleh laba untuk menjaga kelangsungan hidup dan tumbuh. Tanpa hal ini, perusahaan tidak akan lagi bisa bersaing. Oleh karena itu, perusahaan tidak dapat membayar para karyawan melebihi kontribusi mereka kepada perusahaan melalui produktivitas mereka. Bila ini terjadi (bisa karena kelangkaan atau kekuatan serikat karyawan), perusahaan biasanya merancang kembali pekerjaan-pekerjaan, melatih para karyawan baru untuk menaikkan *supply*, atau melakukan otomatisasi.

4. Kemampuan Untuk Membayar

Bukan merupakan suatu pernyataan yang berlebihan bahwa perusahaan sebenarnya ingin membayar kompensasi secara adil dan layak. Oleh karena itu, perusahaan juga merasa karyawan seharusnya melakukan pekerjaan sesuai dengan upah yang mereka terima. Manajemen perlu mendorong para karyawan untuk meningkatkan produktivitas mereka agar kompensasi yang lebih tinggi dapat dibayarkan.

5. Berbagai Kebijakan Pengupahan dan Penggajian

Hampir semua organisasi mempunyai kebijakan-kebijaksanaan yang mempengaruhi pengupahan dan penggajian. Salah satu kebijakan yang umum adalah memberikan kenaikan upah yang sama besarnya kepada karyawan anggota serikat buruh maupun yang bukan anggota yang bukan serikat buruh. Banyak perusahaan mempunyai kebijakan pembayaran bonus (*premium*) di atas upah dasar untuk meminimumkan perputaran karyawan atau untuk menarik para karyawan terbaik. Perusahaan-perusahaan lain mungkin juga menetapkan kenaikan kompensasi secara otomatis bila indeks biaya hidup naik.

6. Kendala-Kendala Pemerintah

Tekanan-tekanan eksternal dari pemerintah dari segala peraturannya mempengaruhi penetapan kompensasi perusahaan. Peraturan upah minimum, upah kerja lembur, dan pembatasan umur untuk tenaga kerja anak-anak merupakan beberapa contoh kendala kebijakan kompensasi yang berasal dari pemerintah.

2.2 Motivasi

2.2.1 Pengertian Motivasi

Motivasi merupakan pengembangan yang dilakukan oleh pimpinan terhadap karyawannya agar pekerjaan yang dihasilkan menjadi lebih optimal. Adapun beberapa pengertian yang dikemukakan oleh para ahli sebagai berikut:

Menurut Hasibuan (2009:219), Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Menurut Sastrohadiwiryo (2005:266), Motivasi merupakan istilah yang lazim digunakan untuk mengetahui maksud seseorang atas suatu hal untuk mencapai tujuan tertentu, misalnya uang, keselamatan, prestise, dan sebagainya.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2009:61), Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan.

2.2.2 Tujuan Pemberian Motivasi

Menurut Hasibuan (2009:221), tujuan pemberian motivasi adalah sebagai berikut:

- a. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan
- b. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- c. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- d. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan
- e. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
- f. Mengefektifkan pengadaan karyawan
- g. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- h. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan
- i. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
- j. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
- k. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

2.2.3 Prinsip-Prinsip dalam Motivasi

Menurut Mangkunegara (2009:61), terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja karyawan, yaitu:

- a. Prinsip Partisipasi
Dalam upaya memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.
- b. Prinsip Komunikasi
Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah dimotivasi.
- c. Prinsip Mengakui Andil Bawahan
Pemimpin mengakui bahwa bawahan (pegawai) mempunyai andil didalam usaha pencapaian tujuan.
- d. 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 yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.
- e. Prinsip Memberi Perhatian
Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai bawahan, akan memotivasi pegawai bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.

2.2.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor.

Faktor-faktor tersebut menurut Saydam (2005:370) dapat dibedakan atas:

- a. Faktor intern yang terdpat pada diri karyawan itu sendiri, yang meliputi:
 1. Kematangan pribadi
 2. Tingkat pendidikan
 3. Keinginan dan harapan pribadi
 4. Kebutuhan
 5. Kelelahan dan kebosanan
 6. Kepuasan kerja
- b. Faktor ekstern yang berasal dari luar diri karyawan, antara lain meliputi:
 1. Lingkungan kerja yang menyenangkan

2. Kompensasi yang memadai
3. Supervise yang baik
4. Adanya penghargaan atas prestasi
5. Status dan tanggung jawab
6. Peraturan yang berlaku

2.2.5 Unsur Penggerak Motivasi

Menurut Sastrohadiwiryo (2005:268), unsur-unsur penggerak motivasi adalah sebagai berikut:

- a. Kinerja
Seseorang yang memiliki keinginan berkinerja sebagai suatu kebutuhan atau *needs* dapat mendorongnya mencapai sasaran.
- b. Penghargaan
Penghargaan, pengakuan, atau *recognition* atas suatu kinerja yang telah dicapai seseorang akan merupakan perangsang yang kuat. Pengakuan atas suatu kinerja akan memberikan kepuasan batin yang lebih tinggi daripada penghargaan dalam bentuk materi atau hadiah.
- c. Tantangan (*challenge*)
Adanya tantangan yang dihadapi, merupakan perangsang kuat bagi manusia untuk mengatasinya. Suatu sasaran yang tidak menantang atau dengan mudah dapat dicapai biasanya tidak mampu menjadi perangsang, bahkan cenderung menjadi kegiatan rutin.
- d. Tanggung Jawab (*Responsibility*)
Adanya rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) akan menimbulkan motivasi untuk turut merasa bertanggung jawab.
- e. Pengembangan (*Development*)
Pengembangan kemampuan seseorang, baik dari pengalaman kerja atau kesempatan untuk maju, dapat merupakan perangsang kuat bagi tenaga kerja untuk bekerja lebih giat atau lebih bergairah. Apalagi jika pengembangan perusahaan selalu dikaitkan dengan kinerja atau produktivitas tenaga kerja.
- f. Keterlibatan (*Involvement*)
Rasa ikut terlibat atau *involved* dalam suatu proses pengambilan keputusan atau bentuknya, dapat pula “kotak saran” dari tenaga kerja, yang dijadikan masukan untuk manajemen perusahaan, merupakan perangsang yang cukup kuat untuk tenaga kerja. Rasa terlibat akan menumbuhkan rasa ikut bertanggung jawab, rasa dihargai yang merupakan tantangan yang harus dijawab, melalui peran serta berkinerja untuk pengembangan usaha dan pengembangan pribadi.

- g. Kesempatan (*Opportunity*)
Kesempatan untuk maju dalam bentuk jenjang karier yang terbuka, dan tingkat bawah sampai tingkat manajemen puncak merupakan perangsang yang cukup kuat bagi tenaga kerja. Bekerja tanpa harapan atau kesempatan untuk meraih kemajuan atau perbaikan nasib, bukan merupakan perangsang untuk berkinerja atau bekerja produktif.

2.2.6 Teori-Teori Motivasi

Ada beberapa teori-teori motivasi menurut Siagian (2001:287):

a. Teori A.H. Maslow

Teori hirarki kebutuhan Abraham Maslow, yaitu hirarki lima kebutuhan dengan tiap kebutuhan secara berurutan dipenuhi, maka kebutuhan berikutnya menjadi dominan. Dalam setiap manusia terdapat lima tingkat kebutuhan, yaitu:

1. Kebutuhan fisiologikal seperti sandang, pangan, papan.
2. Kebutuhan keamanan, tidak hanya dalam arti fisik, akan tetapi juga mental dan psikologikal
3. Kebutuhan sosial
4. Kebutuhan prestise yang pada umumnya tercermin dalam sebagai simbol-simbol status
5. Aktualisasi diri dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata.

b. Teori Herzberg

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

Menurut Herzberg, yang tergolong sebagai faktor motivasional antara lain ialah pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam karier dan pengakuan orang lain. Sedangkan faktor-faktor *hygiene* atau pemeliharaan mencakup antara lain status seseorang dalam organisasi, hubungan seorang karyawan dengan atasannya, hubungan seseorang dengan rekan-rekan sekerjanya, teknik penyeliaan yang diterapkan oleh para penyelia,

kebijaksanaan organisasi, sistem administrasi dalam organisasi, kondisi kerja dan sistem imbalan yang berlaku.

Salah satu tantangan dalam memahami dan menerapkan teori Herzberg ialah memperhitungan dengan tepat faktor mana yang lebih berpengaruh kuat dalam kehidupan kekarayaan seseorang, Apakah yang bersifat interinsik atau yang bersifat ekstrinsik.

c. Teori Kaitan dengan Prestasi

Menurut model ini, motivasi seorang karyawan sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Termasuk pada faktor-faktor internal adalah:

1. Persepsi seseorang mengenai diri sendiri
2. Harga diri
3. Harapan pribadi
4. Kebutuhan
5. Keinginan
6. Kepuasan kerja
7. Prestasi kerja yang dihasilkan

Sedangkan faktor-faktor eksternal yang turut mempengaruhi motivasi seseorang antara lain ialah:

1. Jenis dan sifat pekerjaan
2. Kelompok kerja dimana seseorang bergabung
3. Organisasi tempat bekerja
4. Situasi lingkungan pada umumnya
5. Sistem imbalan yang berlaku dan cara penerapannya.

Adapun Teori Mc. Clelland menurut Mangkunegara dalam Larasati dan Gilang (2014:203) adalah sebagai berikut:

a) Kebutuhan Prestasi:

1. Inovasi
2. Kreativitas
3. Umpan Balik
4. Tantangan
5. Semangat Kerja

b) Kebutuhan Afiliasi:

1. Sosialisasi
2. Hubungan Antar Pribadi
3. Persahabatan

c) Kebutuhan Kekuasaan:

1. Kompetisi
2. Wewenang
3. Kedudukan