

MANAJEMEN KOMPENSASI DAN MOTIVASI KERJA



Oleh:

DIANA SAFITRI	(135030401111061)
DIANA YUNITAMA	(135030401111062)
FITA NURUL FARIDA	(135030401111069)
HERVINA DWI WULANDARI	(135030407111030)
LUCIA DWI YULIAWATI N.	(135030401111064)
MERRY DEWI PUTRI	(135030400111068)
WIRDA AINUR ROSYIDAH	(135030401111080)
HELWINDA PUSPITA	(135030400111050)
TIFFANY CLAUDYA	(135030400111045)

Kelas F MSDM

**PROGRAM STUDI PERPAJAKAN
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG**

2015

A. Konsep dan Peran Kompensasi bagi Karyawan dan Organisasi

1. Konsep Kompensasi

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai penukar dari kontribusi jasa mereka pada perusahaan (Keith Davis dan Werther W.B., 1996).

Kompensasi merupakan sesuatu yang dipertimbangkan sebagai suatu yang sebanding (Andrew E. Sikula, 1981:283).

Menurut Ruky, imbalan mencakup semua pengeluaran yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk pekerja dan dinikmati oleh pekerja, baik secara langsung, rutin maupun tidak langsung (pada suatu hari nanti)

2. Peran kompensasi

Secara khusus, Keith Davis and Werther W.B (1996) , menguraikan tujuan manajemen kompensasi efektif, meliputi :

- a. Memperoleh Personil yang berkualitas
Kompensasi yang tinggi sangat dibutuhkan untuk memberikan daya tarik kepada para pelamar. Tingkat pembayaran harus responsif terhadap suplai dan permintaan pasar kerja, karena para pengusaha berkompetisi untuk mendapatkan karyawan yang diharapkan.
- b. Mempertahankan karyawan yang ada
Para karyawan dapat keluar jika besaran kompensasi tidak kompetitif dan akibatnya menimbulkan perputaran karyawan yang semakin tinggi.
- c. Menjamin keadilan
Manajemen kompensasi berupaya keras agar keadilan internal dan eksternal terwujud. Keadilan internal mensyaratkan bahwa pembayaran dikaitkan dengan nilai relatif sebuah pekerjaan, sehingga pekerjaan yang sama dibayar dengan besaran yang sama. Keadilan eksternal berarti pembayaran terhadap pekerja merupakan yang dapat di bandingkan dengan perusahaan lain di pasar kerja.
- d. Penghargaan Terhadap Perilaku yang Diinginkan
Pembayaran hendaknya memperkuat perilaku yang diinginkan dan bertindak sebagai insentif untuk perbaikan di masa depan, rencana kompensasi efektif, menghargai kinerja, ketaatan, pengalaman, tanggung jawab dan perilaku-perilaku lainnya.
- e. Mengendalikan biaya
Sistem kompensasi yang rasional membantu perusahaan memperoleh dan mempertahankan para karyawan dengan biaya yang beralasan. Tanpa manajemen kompensasi efektif, bisa jadi pekerja dibayar dibawah atau di atas standart.
- f. Mengikuti Aturan Hukum

Sistem gaji dan upah yang sehat mempertimbangkan faktor-faktor legal yang dikeluarkan pemerintah dan menjamin pemenuhan kebutuhan karyawan.

g. Memfasilitasi Pengertian

Sistem manajemen kompensasi hendaknya dengan mudah dipahami oleh spesialis SDM, menejer operasi dan para karyawan.

h. Meningkatkan Efisiensi Administrasi

Program pengupahan dan pengajian hendaknya dirancang untuk dapat dikelola dengan efisien, membuat sistem informasi SDM menjadi optimal, meskipun tujuan ini hendaknya sebagai pertimbangan sekunder dibandingkan dengan tujuan-tujuan lain.

Ruky menyatakan bahwa terdapat 2 pilihan dalam pelaksanaan keseluruhan program imbalan, yaitu:

1. Memanfaatkan tenaga ahli sendiri Bila memungkinkan, perusahaan lebih baik memilih untuk memanfaatkan karyawannya sendiri dalam menjalankan program manajemen imbalan. Hal ini dapat dilakukan apabila perusahaan memiliki tenaga yang sesuai/qualified dalam pengetahuan, keahlian maupun pengalaman, sehingga program dapat terlaksana dengan baik. Tenaga yang qualified tersebut dapat diperoleh dengan melakukan pelatihan pada bidang imbalan maupun dengan merekrut seorang spesialis yang sudah ahli dalam bidang tersebut.
2. Menggunakan jasa konsultan Jasa konsultan kini menjadi alternatif bagi perusahaan untuk melaksanakan sebagian proyeknya, dalam hal ini pelaksanaan program imbalan. Hal ini menjadi pilihan perusahaan terutama karena efisiensi biaya dan ketepatan sasaran yang dapat dicapai tanpa membutuhkan waktu yang lama.

B. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi kebijakan Kompensasi

Menurut Mangkunegara (2009:84) ada enam faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi, yaitu faktor pemerintah, penawaran bersama, standard dan biaya kehidupan, upah perbandingan, permintaan dan persediaan, dan kemampuan membayar.

a. Faktor Pemerintah

Peraturan pemerintah yang berhubungan dengan penentuan standar gaji minimal, pajak penghasilan, penetapan harga bahan baku, biaya transportasi/angkutan, inflasi maupun devaluasi sengan 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 oleh

perusahaan dalam merekrut pegawai yang mempunyai keahlian dalam bidang tertentu yang sangat dibutuhkan di perusahaan.

- c. Standar dan Biaya Hidup Pegawai
Mempertimbangkan standar dan biaya hidup minimal pegawai perlu karena kebutuhan dasar pegawai harus terpenuhi. Terpuhinya kebutuhan dasar pegawai dan keluarganya, maka pegawai akan merasa aman. Selain itu juga berdampak dengan termotivasinya pegawai untuk mencapai tujuan perusahaan. Ukuran Perbandingan Upah
- 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
Menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu mempertimbangkan tingkat persediaan dan permintaan pasar. Artinya, kondisi pasar pada saat itu perlu dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan tingkat upah pegawai.
- f. Kemampuan Membayar
Perlu didasarkan pada kemampuan perusahaan dalam membayar upah pegawai. Artinya, jangan sampai menentukan kebijakan kompensasi di luar batas kemampuan yang ada pada perusahaan.

C. Bentuk-bentuk kompensasi

Mangkunegara mengemukakan bahwa bentuk kompensasi pegawai yaitu bentuk langsung yang merupakan upah dan gaji, bentuk yang tidak langsung merupakan pelayanan dan keuntungan.

- a. Upah dan gaji
Upah adalah pembayaran berupa uang untuk pelayanan kerja yang biasanya dibayarkan kepada pegawai secara perjam, perhari, dan persetengah hari. Sedangkan gaji merupakan uang yang dibayarkan kepada pegawai atas jasa pelayanannya yang diberikan secara bulanan. Adapun prinsip upah dan gaji sebagai berikut:
 - 1) Tingkat bayaran bisa diberikan tinggi, rata-rata, atau rendah bergantung pada kualitas perusahaan.
 - 2) Struktur pembayaran, berhubungan dengan rata-rata bayaran, tingkat pembayaran, dan klasifikasi jabatan di perusahaan.
 - 3) Penentuan bayaran individu, didasarkan pada rata-rata tingkat bayaran, tingkat pendidikan, masa kerja, dan prestasi kerja pegawai.
 - 4) Metode pembayaran, metode pembayaran yang didasarkan pada waktu (per jam, per hari, per minggu, per bulan).

5) Kontrol pembayaran merupakan pengendalian secara langsung dan tak langsung dari biaya kerja.

b) **Benefit (keuntungan) dan pelayanan**

Benefit adalah nilai keuangan (moneter) langsung untuk pegawai yang secara cepat dapat ditentukan. Sedangkan pelayanan adalah nilai keuangan (moneter) langsung untuk pegawai yang tidak dapat secara mudah ditentukan.

Program benefit bertujuan untuk memperkecil turnover, meningkatkan modal kerja, dan meningkatkan keamanan. Kriteria dari program benefit adalah biaya, kemampuan membayar, kebutuhan, kekuatan kerja, tanggung jawab sosial, reaksi kekuatan kerja, dan relasi umum. Program pelayanannya adalah laporan tahunan pegawai, surat kabar perusahaan, toko perusahaan, discount (potongan harga) produk perusahaan, bantuan hukum, fasilitas ruang baca dan perpustakaan, pemberian makan siang, adanya fasilitas medis, dokter perusahaan, tempat parkir, ada program rekreasi atau darmawisata.

D. Konsep Motivasi dan Peran Motivasi terhadap Kinerja

1. **Konsep Motivasi**

Menurut Luthan (2006:270) berpendapat bahwa motivasi adalah sebuah proses yang dimulai dari adanya kekurangan baik secara fisiologis maupun psikologis yang memunculkan perilaku atau dorongan yang diarahkan untuk mencapai sebuah tujuan spesifik atau insentif.

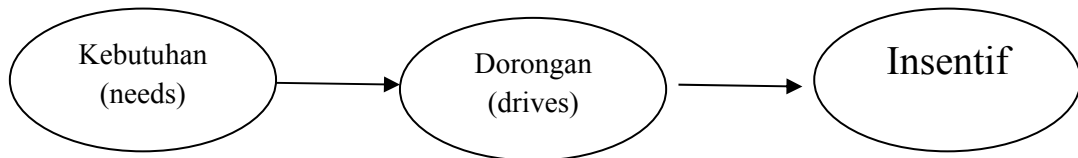
Menurut Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge bahwa motivasi adalah proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan.

Menurut Stoner (1996:134), motivasi adalah karakteristik psikologis manusia yang memberi kontribusi pada tingkat komitmen seseorang.

Kesimpulannya bahwa motivasi adalah proses kepemimpinan mempengaruhi perilaku manusia berdasarkan pengetahuan mengenai apa yang membuat orang bergerak.

Dari definisi tersebut maka dapat dijelaskan bahwa unsur motivasi adalah :

- a) **Kebutuhan (needs)** adalah keadaan yang memunculkan ketidakseimbangan dan kekurangan baik secara fisiologis maupun secara psikologis.
- b) **Dorongan (drives)** adalah kadang disamakan dengan motif yang memicu munculnya perilaku tertentu untuk mengurangi atau memenuhi kebutuhan.
- c) **Insentif** adalah segala sesuatu yang memuaskan, mengurangi, dan memenuhi kebutuhan, sehingga menurunkan ketegangan.



2. Peran motivasi terhadap kinerja

Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pada dasarnya dapat diungkapkan bahwa kinerja (performance) adalah hasil dari pengaruh antar motivasi kerja, kemampuan (abilities), peluang (opportunities) dengan kata lain kinerja adalah fungsi dan motivasi kerja kali kemampuan kali peluang Robbins(2000).

$$\text{Kinerja} = f \text{ motivasi kerja} \times \text{kemampuan} \times \text{peluang}$$

Hal tersebut dapat dipahami bahwa motivasi kerja rendah, maka kinerja rendah pula meskipun kemampuannya ada dan baik, serta peluang pun tersedia. Sebaliknya, jika motivasi kerja besar, namun peluang untuk menggunakan kemampuannya tidak ada maka kinerja juga rendah.

E. Teori-teori Motivasi dan sumber Motivasi

1. Teori – Teori motivasi

➤ Teori Kepuasan (*content theories*), memekankan pada faktor-faktor dalam diri seseorang yang menguatkan (*energize*), mengarahkan (*direct*), mendukung (*sustain*), dan menghentikan (*stop*). Teori Kepuasan adalah teori kebutuhan Maslow, teori dua factor Herzberg, dan teori motivasi McClellan.

a) Teori Kebutuhan Maslow

- ✚ Kebutuhan Aktualisasi Diri adalah dorongan yang mampu membentuk seseorang untuk menjadi apa yang meliputi pertumbuhan, mencapai potensi kita, dan pemenuhan diri.
- ✚ Kebutuhan Penghargaan adalah faktor-faktor eksternal misalnya status, pengakuan, dan perhatian. Dan faktor-faktor internal misalnya rasa harga diri, kemandirian, dan pencapaian.
- ✚ Kebutuhan Sosial adalah kasih sayang, rasa memiliki, penerimaan, dan persahabatan.
- ✚ Kebutuhan Rasa Aman adalah keamanan dan perlindungan dari bahaya fisik dan emosional.
- ✚ Kebutuhan Fisiologi adalah meliputi kelaparan, kehausan, tempat perlindungan, seks, dan kebutuhan fisik lainnya.

b) Teori Dua Factor Herzberg

- ✚ Faktor kesehatan (ekstrinsik) yaitu faktor lingkungan yang menyebabkan ketidakpuasan, yang meliputi supervisi, kondisi kerja, hubungan interpersonal, bayaran dan keamanan, dan kebijakan organisasi.
- ✚ Faktor motivasi (intrinsik) yaitu faktor yang menyebabkan kepuasan, meliputi prestasi, penghargaan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, pertumbuhan dan perkembangan.

c) Teori Motivasi McClelland.

Adalah suatu teori yang menyatakan bahwa pencapaian, kekuasaan, dan afiliasi adalah tiga kebutuhan yang penting dan dapat membantu dalam menjelaskan motivasi.

- ✚ Kebutuhan akan pencapaian (*nAch*) adalah dorongan untuk berprestasi, untuk pencapaian yang berhubungan dengan serangkaian standar.
- ✚ Kebutuhan akan Kekuasaan (*need for power – nPow*) adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dengan cara yang tidak akan dilakukan tanpa dirinya.
- ✚ Kebutuhan akan Afiliasi (*need for affiliation – nAff*) adalah keinginan untuk hubungan yang penuh persahabatan dan interpersonal yang dekat.

➤ Teori Proses (*process theory*), menguraikan dan menganalisis bagaimana perilaku itu dikuatkan, diarahkan, didukung dan dihentikan.

a) Teori Keadilan (*equity theory*)

Evaluasi individu atas keadilan dari penghargaan yang diterima (dari membandingkan dengan usaha dan imbalan yang diterima orang lain dalam iklim kerja yang sama).

b) Teori Harapan (*expectancy theory*)

Teori yang mendasarkan tiga konsep yaitu;

- Harapan adalah suatu kesempatan yang diberikan terjadi karena perilaku.
- Nilai adalah akibat dari perilaku tertentu mempunyai nilai atau martabat tertentu bagi setiap individu.
- Pertautan adalah persepsi dari individu bahwa hasil tingkat pertama akan dihubungkan dengan hasil tingkat kedua.

c) Teori Penguatan (*reinforcement theory*)

Jika suatu perilaku diberi balasan yang menyenangkan, maka cenderung diulangi pada masa mendatang. Sebaliknya, jika perilaku diberi hukuman maka tidak akan diulangi pada masa mendatang.

Metode memodifikasi tingkah laku:

- Konsekuensi positif
- Kritik & evaluasi
- Mengabaikan
- Hukuman

2. Sumber Motivasi

Menurut teori motivasi Freud (Kotler : 2000, p.215), motivasi adalah kekuatan psikologis yang akan membentuk perilaku manusia yang sebagian sepenuhnya potensi yang dimiliki.

Menurut teori motivasi Mc. Guire, sumber motivasi dibagi menjadi dua kelompok motivasi yaitu motivasi internal dan motivasi eksternal.

a. Motivasi Internal

- Kebutuhan akan atribut penyebab
- Kebutuhan akan konsistensi
- Kebutuhan akan simbolisasi
- Kebutuhan akan sesuatu yang baru

b. Motivasi Eksternal

- Kebutuhan untuk afiliasi
- Kebutuhan berprestasi
- Kebutuhan pertahanan ego
- Kebutuhan untuk meniru

Sedangkan menurut Hadis (2006, p.30-31), motivasi dilihat dari dua sudut pandang yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik adalah motivasi yang berfungsi tanpa membutuhkan adanya rangsangan dari luar. Motivasi intrinsik lahir secara alamiah pada individu tanpa dipengaruhi dari luar. Sedangkan motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang membutuhkan adanya rangsangan dari luar individu. Seorang berbuat sesuatu karena adanya dorongan dari luar, seperti adanya hadiah, menghindari hukuman, atau adanya balasan yang akan diperoleh.

F. Teknik Motivasi Kerja Pegawai

1. Teknik pemenuhan kebutuhan pegawai

Yaitu fundamen yang mendasari perilaku kerja. Abraham Maslow mengemukakan hirarki kebutuhan pegawai sebagai berikut:

- Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan makan, minum, perlindungan fisik, bernafas, seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan paling mendasar dalam hubungan dengan kebutuhan ini pemimpin perlu memberikan gaji yang layak pada pegawai.
- Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan perlindungan dari ancaman, bahaya, dan lingkungan kerja. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini, pemimpin perlu memberikan tunjangan kesehatan, asuransi kecelakaan, perusahaan, dan dana pensiun.

- Kebutuhan sosial atau rasa memiliki, yaitu kebutuhan yang diterima dalam kelompok unit kerja, berafiliasi, berinteraksi, serta rasa dicintai dan mencintai. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini, pemimpin perlu menerima eksistensi/keberadaan pegawai sebagai anggota kelompok kerja, melakukan interaksi kerja yang baik, dan hubungan kerja yang harmonis.
- Kebutuhan harga diri, yaitu kebutuhan yang dihormati, dihargai oleh orang lain. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini, pemimpin tidak boleh sewenang-wenang memperlakukan pegawai karena mereka perlu dihormati, diberi penghargaan terhadap prestasi kerjanya.
- Kebutuhan aktualisasi diri, yaitu kebutuhan untuk mengembangkan diri dan potensi, mengemukakan ide-ide, memberikan penilaian, kritik, dan berprestasi. Dalam hubungannya dengan kebutuhan ini, pemimpin perlu memberikan kesempatan kepada pegawai bawahan agar mereka dapat mengaktualisasikan diri secara baik dan wajar di perusahaan.

2. Teknik Komunikasi Persuasif

Salah satu cara memotivasi kerja pegawai yang dilakukan dengan cara mempengaruhi pegawai secara ekstralogis. Teknik ini dirumuskan "AIDDAS".

A = Attention (Perhatian)

I = Interest (Minat)

D = Desire (Hasrat)

D = Decision (Keputusan)

A = Action (Tindakan)

S = Satisfaction (Kepuasan)

Mangkunegara prabu anwar. 2009. Manajemen sumber daya manusia perusahaan. Bandung. Remaja rosdakarya.

Tujuan Manajemen Kompensasi

Menurut Keith Davis dan Werther W.B. (1996) dalam Mangkupra (2011), secara umum tujuan manajemen kompensasi adalah untuk membantu perusahaan mencapai tujuan keberhasilan strategis perusahaan dan menjamin terjadinya keadilan internal dan eksternal. Berikut uraian tujuan manajemen kompensasi efektif, meliputi hal-hal berikut:

a. Memperoleh personil yang berkualifikasi

Kompensasi yang cukup tinggi sangat dibutuhkan untuk memberi daya Tarik kepada pelamar. Tingkat pembayaran harus responsive terhadap suplai dan permintaan pasar kerja, karena para pengusaha berkompetisi untuk mendapatkan karyawan yang diharapkan.

b. Mempertahankan karyawan yang ada

Pera karyawan dapat keluar jika besaran kompensasi tidak kompetitif dan akibatnya akan menimbulkan perputaran karyawan semakin tinggi.

c. Menjamin keadilan

Manajemen kompensasi berusaha keras agar keadilan internal dan eksternal terwujud. Keadilan internal mensyaratkan bahwa

pembayaran berkaitan dengan nilai relative sebuah pekerjaan, sehingga pekerjaan yang sama dibayar dengan besaran yang sama. Keadilan eksternal berarti pembayaran terhadap pekerja merupakan yang dapat dibandingkan dengan perusahaan lain di pasar kerja.

- d. Penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan
Pembayaran hendaknya memperkuat perilaku yang diinginkan dan bertindak sebagai insentif untuk perbaikan perilaku di masa depan, rencana kompensasi efektif, menghargai kinerja, ketaatan, pengalaman, tanggungjawab dan perilaku-perilaku lainnya.
- e. Mengendalikan biaya
Sistem kompensasi yang rasional membantu perusahaan memperoleh dan mempertahankan para karyawan dengan biaya yang beralasan. Tanpa manajemen kompensasi efektif, bisa jadi pekerja dibayar di bawah atau di atas standar.
- f. Mengikuti aturan hukum
Sistem gaji dan upah yang sehat mempertimbangkan faktor-faktor legal yang dikeluarkan pemerintah dan menjamin pemenuhan kebutuhan karyawan.
- g. Memfasilitasi pengertian
Sistem manajemen kompensasi hendaknya dengan mudah dipahami oleh spesialis SDM, manajer operasi, dan para karyawan.
- h. Meningkatkan efisiensi administrasi.
Program pengupahan dan penggajian hendaknya dirancang untuk dapat dikelola dengan efisien, membuat sistem informasi SDM optimal, meskipun tujuan ini hendaknya sebagai pertimbangan sekunder dibandingkan dengan tujuan-tujuan lain.

Daftar Pustaka

Mangkuprawira, Sjafri, 2011, Manajmen sumber daya manusia strategik, bogor;ghalia indonesia.

Pasalong, Harbani, 2008, kepemimpinan Birokrasi, Bandung;Alfabeta.

Robbins, Stephen P dan Timoty A. Judge, 2015, Perilaku organisasi, jakarta: salemba empat.

<http://thesis.binus.ac.id/Asli/Bab2/2011-1-00496-mn%202.pdf> (diakses 4 mei 2015)

<http://herususilofia.lecture.ub.ac.id/files/2015/04/Makalah-bab-6-Aspek-Perilaku-dan-Imbalan-atau-Kompensasi.pdf> (diakses 5 mei 2015)