

**MAKALAH MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
MANAJEMEN KOMPENSASI DAN MOTIVASI KERJA**



DISUSUN OLEH:

BHIRAWA MANGGALA 12503080111003
ALMIRA DITHA 14503080111009

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

2016

DAFTAR ISI

| | |
|---|----|
| DAFTAR ISI | i |
| BAB I PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1 Latar Belakang | 1 |
| 1.2 Rumusan Masalah | 1 |
| 1.3 Tujuan Masalah | 1 |
| BAB II PEMBAHASAN | 2 |
| 2.1 Konsep dan Peran Kompensasi Bagi Karyawan dan Organisasi ... | 2 |
| 2.2 Kebijakan Kompensasi | 4 |
| 2.3 Macam-macam Kompensasi | 5 |
| 2.4 Konsep Motivasi dan Peran Motivasi Terhadap Kinerja | 5 |
| 2.5 Teori Motivasi dan Sumber Motivasi | 6 |
| 2.6 Teknik Memotivasi Kerja Pegawai | 8 |
| BAB III KESIMPULAN | 10 |
| DAFTAR PUSTAKA | 11 |

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Mengatur dan mengelola karyawan tidaklah mudah, oleh karena itu setiap perusahaan memiliki manajemen kompensasi untuk meningkatkan motivasi kerja setiap karyawannya. Oleh karena itu perlu adanya pengertian tentang kompensasi. Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Kompensasi juga merupakan salah satu cara yang paling efektif bagi departemen personalia guna meningkatkan prestasi kerja, motivasi serta kepuasan kerja karyawan.

Sistem kompensasi yang baik akan mampu memberikan kepuasan bagi karyawan dan memungkinkan perusahaan memperoleh, mempekerjakan, dan mempertahankan karyawan. Sebagian besar masyarakat khususnya karyawan menganggap kompensasi sangat penting, sebab besarnya kompensasi bagi mereka mencerminkan ukuran nilai karya mereka diantara para karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat.

Tingkat kompensasi absolut karyawan menentukan skala kehidupannya, sedangkan kompensasi relatif menunjukkan status, martabat, dan harga diri mereka. Jadi bila para karyawan memandang kompensasi mereka tidak memadai, prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja mereka bias turun secara dramatis.

Sedangkan motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Tiga elemen utama dalam definisi ini diantaranya adalah intensitas, arah, dan ketekunan.

1.2 Rumusan Masalah

- Apa konsep dan peran kompensasi bagi karyawan dan organisasi?
- Apa saja kebijakan kompensasi?
- Apa saja macam-macam kompensasi?
- Apa konsep motivasi dan epran motivasi terhadap kinerja?
- Apa saja teori motivasi dan sumber motivasi?
- Bagaimana teknik memotivasi kerja pegawai?

1.3 Tujuan Penulisan

- Untuk mengetahui konsep dan peran kompensasi bagi karyawan dan organisasi
- Untuk mengetahui kebijakan kompensasi
- Untuk mengetahui macam-macam kompensasi
- Untuk mengetahui konsep motivasi dan epran motivasi terhadap kinerja
- Untuk mengetahui teori motivasi dan sumber motivasi
- Untuk mengetahui teknik memotivasi kerja pegawai

BAB II

PEMBAHASAN

2.1 Konsep dan Peran Kompensasi bagi Karyawan dan Organisasi

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Kompensasi juga merupakan salah satu cara yang paling efektif bagi departemen personalia guna meningkatkan prestasi kerja, motivasi serta kepuasan kerja karyawan. Adapun pengertian kompensasi menurut Gary Dessler (2003, p349-350), mengatakan bahwa kompensasi pegawai berarti semua bentuk penggajian atau ganjaran yang mengalir kepada pegawai atau timbul dari kepegawaian mereka.

Program-program kompensasi juga penting bagi perusahaan, karena mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumberdaya manusianya. Selain itu kompensasi sering merupakan komponen-komponen biaya yang paling besar dan penting. Bila pengupahan dan penggajian tidak diadministrasikan secara tepat, perusahaan bisa kehilangan para karyawannya yang baik dan harus mengeluarkan biaya untuk menarik, menyeleksi, melatih dan mengembangkan penggantinya. Bahkan apabila karyawan tidak keluar, mereka mungkin menjadi tidak puas terhadap perusahaan dan menurunkan produktivitas mereka.

1. Bentuk Kompensasi

Kompensasi yang diberikan oleh organisasi kepada pekerjanya terdapat dalam beberapa bentuk. Menurut Gary Dessler (2003, p349-350), membagi kompensasi kedalam tiga komponen, yakni :

1. Pembayaran uang secara langsung (*direct financial payment*) dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi dan bonus. Pada dasarnya terdapat dua dasar penentuan upah pegawai :
 - a. Berdasarkan waktu. Pada umurnya pegawai digaji atas dasar waktu pelaksanaan pekerjaan, seperti karyawan pabrik atau buruh kasar biasanya dibayar atas upah (*wages*) menurut jam atau harian. Sedangkan seorang pegawai digaji (*salaried*) seperti para manajer, profesional dan administratif.
 - b. Upah borongan (*piecework*). Upah borongan mengaitkan kompensasi secara langsung dengan jumlah produksi yang dihasilkan karyawan. Dalam versi sederhana, upah karyawan dihitung dari standar satuan yang dihasilkan dalam satu jam.
2. Pembayaran tidak langsung (*indirect payment*) dalam bentuk tunjangan seperti asuransi dan liburan atas dana perusahaan. Tunjangan ini digolongkan dalam paket kesejahteraan, dimana paket ini diberikan kepada seluruh pegawai berdasarkan keanggotaan mereka dalam perusahaan. Dibawah ini adalah beberapa jenis tunjangan :
 - a. Tunjangan bayaran suplemen menyediakan bayaran untuk tidak bekerja. Tunjangan ini meliputi asuransi ketunakaryaan, uang liburan dan hari libur.
 - b. Tunjangan asuransi merupakan jenis lain lain dari bentuk kesejahteraan pegawai. Pada umumnya perusahaan membaginya kedalam bentuk asuransi

jiwa dan perumah sakitan secara berkelompok, asuransi kecelakaan dan asuransi ketidakmampuan.

3. Ganjaran nonfinansial (*nonfinancial rewards*) seperti hal-hal yang tidak mudah di kuantifikasi, yaitu ganjaran- ganjaran seperti pekerjaan yang lebih menantang, jam kerja yang lebih luwes dan kantor yang lebih bergengsi.

2. Peran kompensasi

Secara khusus, Kheith 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.

2.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi kebijakan Kompensasi

Menurut Mangkunegara (2009:84) ada enam faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi, yaitu faktor pemerintah, penawaran bersama, standar 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 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 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. Terpenuhinya 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.

2.3 Bentuk-Bentuk Kompensasi

Menurut Gary Dessler (1992: 349), ada 3 jenis kompensasi yang diberikan perusahaan yaitu :

1. Pembayaran uang secara langsung dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi dan bonus
2. Pembayaran tidak langsung yaitu dalam bentuk tunjangan seperti asuransi dan hiburan atas dana perusahaan
3. Ganjaran nonfinansial seperti hal-hal yang tidak mudah dikuantifikasi yaitu ganjaran-ganjaran seperti pekerjaan yang lebih menantang, jam kerja yang lebih luwes dan kantor yang lebih bergengsi.

Gary Dessler (1986:351) mengemukakan ada 4 faktor yang perlu dipertimbangkan sebelum menentukan gaji karyawan, yaitu Faktor serikat buruh, Faktor hukum, Faktor pemerintah dan Faktor keadilan

2.4 Konsep Motivasi dan Peran Motivasi terhadap Kinerja

Istilah motivasi berasal dari bahasa latin yaitu *movere* yang berarti bergerak atau menggerakkan. Motivasi diartikan juga sebagai suatu kekuatan sumber daya yang menggerakkan dan mengendalikan perilaku manusia. Motivasi sebagai upaya yang dapat memberikan dorongan kepada seseorang untuk mengambil suatu tindakan yang dikehendaki, sedangkan motif sebagai daya gerak seseorang untuk berbuat. Karena perilaku seseorang cenderung berorientasi pada tujuan dan didorong oleh keinginan untuk mencapai tujuan tertentu.

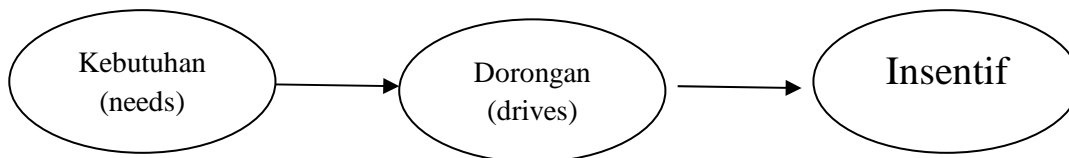
Ada tiga elemen kunci dalam motivasi yaitu upaya, tujuan organisasi dan kebutuhan. Upaya merupakan ukuran intensitas. Bila seseorang termotivasi maka ia akan berupaya sekuat tenaga untuk mencapai tujuan, namun belum tentu upaya yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi. Oleh karena itu, diperlukan intensitas dan kualitas dari upaya tersebut serta difokuskan pada tujuan organisasi. Kebutuhan adalah kondisi internal yang menimbulkan dorongan, dimana kebutuhan yang tidak terpuaskan akan menimbulkan tegangan yang merangsang dorongan dari dalam diri individu. Dorongan ini menimbulkan perilaku pencarian untuk menemukan tujuan, tertentu. Apabila ternyata terjadi pemenuhan kebutuhan, maka akan terjadi pengurangan tegangan. Pada dasarnya, karyawan yang termotivasi berada dalam kondisi tegang dan berupaya mengurangi ketegangan dengan mengeluarkan upaya.

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.

Dari definisi tersebut maka dapat dijelaskan bahwa unsur motivasi adalah :

- a) Kebutuhan (needs) adalah keadaan yang memunculkan ketidak seimbangan 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.

2.5 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 (instrinsik) 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.

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

- 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).

- Teori Harapan (*expectancy theory*)

Teori yang mendasarkan tiga konsep yaitu;

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

e) 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 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

2.6 Teknik Memotivasi 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, melkaukan 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 diperusahaan.

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)

BAB III

KESIMPULAN

Untuk meningkatkan motivasi kerja setiap karyawannya tentu setiap perusahaan memiliki cara tersendiri, salah satunya ialah dengan manajemen kompensasi yang akan di berikan kepada karyawannya. Definisi kompensasi itu sendiri ialah segala sesuatu yang diberikan perusahaan sebagai balas jasa terhadap karyawan. Tujuan manajemen kompensasi secara umum adalah untuk membentuk perusahaan mencapai tujuan keberhasilan strategi perusahaan dan menjamin terciptanya keadilan internal dan eksternal. Memiliki faktor faktor sebagai berikut:

- a. Faktor Pemerintah
- b. Penawaran Bersama antara Perusahaan dan Pegawai
- c. Standar dan Biaya Hidup Pegawai
- d. Ukuran perbandingan upah
- e. Permintaan dan Persediaan
- f. Kemampuan Membayar

Adanya kompensasi diharapkan dapat meningkatkan motivasi kerja setiap karyawan hingga dapat memenuhi kebutuhan seperti kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial atau rasa memiliki, kebutuhan harga diri, dan kebutuhan aktualisasi diri.

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.

Susilo, Heru. 2015. *Aspek Perilaku dan imbalan atau Kompensasi*, (online), (<http://herususilofia.lecture.ub.ac.id/files/2015/04/Makalah-bab-6-Aspek-Perilakudan-Imbalan-atau-Kompensasi.pdf>). Diakses 19 Februari 2016

Tanjung, Vina. 2013, *PENGERTIAN, JENIS, TUJUAN & FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KOMPENSASI*, (online), (<http://bloggers.viens.blogspot.co.id/2013/01/kompensasi.html>). Diakses pada 25 Februari 2016

_____. 2011. (online), (<http://thesis.binus.ac.id/Asli/Bab2/2011-1-00496-mn%202.pdf>). Diakses 19 Februari 2016