

KOMPENSASI : APAKAH MEMBERIKAN MOTIVASI DAN KEPUASAN?

Sunjoyo*

Abstrak

Kompensasi diberikan perusahaan kepada karyawan bertujuan untuk memberikan motivasi dan kepuasan dalam menjalankan kegiatan-kegiatan lebih lanjut. Kompensasi juga dapat meningkatkan kinerja perusahaan, demikian sebaliknya, kinerja perusahaan dapat mempengaruhi kompensasi yang diterima seorang karyawan. Secara umum, kompensasi dibagi atas dua pendekatan: kompensasi berdasarkan pekerjaan (*job-based pay*) dan kompensasi berdasarkan keterampilan (*skill-based pay*).

Bagaimana kompensasi dapat memberikan motivasi dan kepuasan bagi para karyawan? "Kompensasi bagi para eksekutif sebaiknya diberikan berdasarkan pekerjaan atau keterampilan?" Kedua pertanyaan tersebut merupakan isu penting dalam tulisan ini. Selain kompensasi, perusahaan perlu memberikan penghargaan intrinsik kepada karyawan, karena karyawan merupakan sumberdaya insani yang sangat bernilai dan dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan-tujuan kemampulabaan (*profitability*).

Kata kunci: kompensasi; kompensasi eksekutif; motivasi; kepuasan; kinerja perusahaan; *job-based pay*; *skill-based pay*.

Pendahuluan

Setiap karyawan mengharapkan gaji sesuai dengan kontribusi yang telah diberikan kepada organisasi di mana ia bekerja. Sebaliknya, organisasi berusaha mengefisienkan dana yang dikeluarkan untuk memperoleh keuntungan optimal. Salah satu penghematan yang sering dilakukan organisasi adalah kompensasi.

Kompensasi yang dimaksud adalah sejumlah gaji yang diberikan organisasi kepada karyawan sebagai wujud penghargaan akan tugas, kewajiban, dan tanggung jawab yang telah dijalankan. Secara umum, penghargaan dapat dibagi atas dua jenis: penghargaan intrinsik (*intrinsic reward*) atau motivasi intrinsik meliputi penyelesaian tugas (*task completion*), prestasi (*achievement*), otonomi (*autonomy*), dan pengembangan pribadi (*personal growth*); penghargaan ekstrinsik (*extrinsic reward*) atau insentif ekstrinsik meliputi gaji dan upah (*salary and wage*), jaminan sosial (*fringe benefit*), penghargaan antar pribadi (*interpersonal reward*), dan promosi (*promotion*) (Ivancevich & Matteson, 1999; Kreps, 1997). Selanjutnya penghargaan atau insentif ekstrinsik akan disebut kompensasi.

Tulisan ini membahas berbagai persoalan dan isu kompensasi tentang paket kompensasi total, penghargaan individual, kompensasi eksekutif, dan ketidaktepatan sistem penghargaan. Penulis berharap dari semua topik yang dibahas akan memberikan suatu pemahaman tentang "bagaimana kompensasi dapat memberikan motivasi dan kepuasan bagi para karyawan," dan "apakah

* Peserta Program Pascasarjana S-2 Ilmu Manajemen Universitas Gadjah Mada

sebaiknya kompensasi eksekutif diberikan berdasarkan pekerjaan (*job-based pay*) atau keterampilan (*skill-based pay*).” Selain itu, penulis berharap tulisan ini bermanfaat bagi para praktisi bisnis dan akademisi sebagai dasar penerapan dan penelitian lebih lanjut mengenai kompensasi. Untuk melandasi pemahaman tentang kompensasi, penulis akan mengawali bahasan dengan menjabarkan suatu paket kompensasi total yang sering digunakan oleh para praktisi bisnis.

Paket Kompensasi Total

Menurut Balkin dan Gomez-Mejia (1990), dan Igalens dan Roussel (1999), paket kompensasi total dapat diklasifikasikan ke dalam tiga komponen utama, yaitu: Pertama, **gaji tetap (*fixed pay*)**: yaitu kompensasi yang jumlah dan pembayaran telah dijanjikan seperti gaji pokok (*base pay*), bonus-bonus senioritas (*seniority bonuses*), gaji ketigabelas (*13th month*), dan sebagainya. Kedua, **gaji fleksibel (*flexible pay*)**: terdiri atas gaji variabel (*variable pay*) dan pendapatan tertunda (*deferred income*). Gaji variabel merupakan kompensasi yang jumlahnya bervariasi dan/atau pendistribusiannya tidak pasti, seperti *gain-sharing*, bonus-bonus (*bonuses*), insentif-insentif (*incentives*), *goal-based pay*, dan gaji waktu lembur (*overtime*). Pendapatan tertunda merupakan sejumlah pendapatan yang ditahan selama beberapa tahun, setelah itu baru diberikan seperti *profit-sharing*, rencana simpanan perusahaan (*company savings plans*), rencana kepemilikan saham karyawan (*employee stock ownership plans*), dan sebagainya. Konsep gaji fleksibel bertujuan untuk mengurangi rasio kos tetap atau variabel pada beban tenaga kerja.

Komponen terakhir, terbentuk dari empat elemen dasar *allowences* dan *reimbursements*: (a) berbagai biaya (*expenses*) makanan, transportasi, pakaian, dan sebagainya; (b) *benefit* dan *perquisite* dalam bentuk barang dan jasa yang ditawarkan dengan suatu potongan harga, menyediakan atau menawarkan berbagai fasilitas kepada karyawan (fasilitas perumahan, mobil, penggunaan telepon pribadi, transportasi umum, dan sebagainya); (c) program kesejahteraan karyawan dan kesempatan yang berkenaan dengan rekreasi seperti tiket berbagai *event* hiburan, tunjangan hari raya (THR), tunjangan keluarga, beasiswa, dan sebagainya; (d) rencana tunjangan pensiun dan asuransi kesehatan untuk memberikan jaminan karyawan dari sakit.

Dalam dunia nyata, kompensasi yang diberikan tidak selalu berbentuk paket seperti yang telah dijabarkan di atas. Pemberian kompensasi dapat bervariasi dan biasanya berdasarkan pada pandangan manajemen perusahaan tentang penting tidaknya suatu bentuk kompensasi diberikan kepada karyawan. Kebijakan kompensasi karyawan seringkali perlu diperhatikan secara serius oleh perusahaan, karena kompensasi dapat memberikan dampak motivasi dan kepuasan karyawan dalam bekerja. Selanjutnya, klasifikasi paket kompensasi yang telah dijabarkan di atas lebih mencerminkan penghargaan ekstrinsik, hal ini bukan berarti bahwa penghargaan intrinsik tidak penting. Perdebatan cenderung berfokus pada kekuatan penghargaan intrinsik atau ekstrinsik yang menghasilkan perilaku yang diharapkan (O'Neill,

1995). Banyak penelitian membuktikan bahwa penghargaan intrinsik jauh lebih penting dari penghargaan ekstrinsik (Ivancevich & Matteson, 1999).

Sebagai contoh, pihak manajemen sebuah perusahaan maskapai penerbangan mengeluarkan kebijakan sebagai berikut: "bonus akan diberikan kepada seluruh karyawan sebesar 10 persen dari gaji masing-masing, apabila mereka dapat mencapai standar minimal ketepatan waktu penerbangan yang telah ditetapkan." Kebijakan tersebut menunjukkan usaha manajemen perusahaan dalam memberikan motivasi kerja kepada karyawan melalui kompensasi (bonus 10 persen dari gaji) dan peluang memperoleh penghargaan intrinsik (prestasi mencapai standar minimal layanan tepat waktu bagi pelanggan). Manajemen juga berusaha membawa setiap karyawan melihat keberhasilan atau kegagalan perusahaan dalam pemberian layanan berkualitas kepada pelanggan sebagai tanggung jawab setiap karyawan. Dengan kata lain, perusahaan berusaha menanamkan "*sense of responsibility*" dan "*sense of belonging*" kepada seluruh karyawannya.

Kepuasan karyawan harus menjadi perhatian utama setiap perusahaan untuk menjalankan kegiatan-kegiatan lebih lanjut. Kepuasan karyawan merupakan aset perusahaan dan karyawan merupakan sumberdaya insani perusahaan yang sangat bernilai, serta dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan-tujuan kemampulabaan (*profitability*). Oleh sebab itu, paket kompensasi yang telah dijabarkan di atas perlu dilandasi dengan suatu pemahaman tentang bagaimana proses kompensasi terjadi dan memberikan kepuasan individual.

Kompensasi Individual

Riset literatur *behavioral science* menyimpulkan beberapa hal yang menentukan 'apakah para individual dipuaskan dengan kompensasi?' dan 'apa yang perlu dipertimbangkan oleh para manajer dalam memberikan kompensasi kepada karyawan?'

Menurut Ivancevich dan Matteson (1999), lima hal yang menentukan apakah para individual dipuaskan dengan kompensasi: (a) kepuasan terhadap kompensasi merupakan suatu fungsi dari seberapa besar kompensasi yang diterima dan seberapa besar kompensasi yang dipersepsikan individual akan ia terima; (b) perasaan kepuasan seorang individual dipengaruhi oleh perbandingan berbagai penghargaan intrinsik dan kompensasi yang ia diterima serta diterima orang lain; (c) kepuasan dipengaruhi oleh bagaimana seseorang dipuaskan oleh penghargaan intrinsik dan kompensasi; (d) kompensasi bagi setiap orang berbeda dan perbedaan tersebut terletak pada seberapa penting perbedaan kompensasi bagi mereka; (e) beberapa kompensasi memberikan kepuasan kepada karyawan karena mereka menerima kompensasi terbesar (dengan membandingkan kompensasi yang mereka terima dengan yang diterima orang lain).

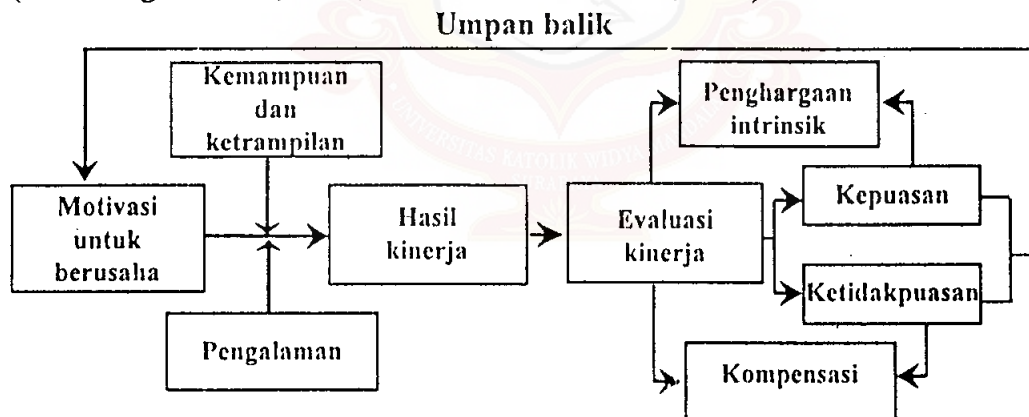
Selanjutnya, para manajer perlu mempertimbangkan beberapa hal dalam pemberian kompensasi: (a) kompensasi yang diberikan harus cukup untuk memenuhi kebutuhan dasar manusia; (b) orang cenderung membandingkan kompensasi yang mereka terima dengan yang diterima orang lain; (c) dalam

mendistribusikan kompensasi para manajer harus mempertimbangkan perbedaan-perbedaan individual.

Menurut beberapa penulis, tiga tujuan utama program kompensasi adalah: (1) menarik orang-orang yang berkualitas untuk bergabung dengan organisasi; (2) memelihara karyawan untuk tetap datang bekerja; (3) memotivasi karyawan untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi (Anderson, Banker, & Ravindran, 2000; Balkin, Markman, & Gomez-Mejia, 2000; Ivancevich & Matteson, 1999; Murray & Gerhart, 1998).

Pemahaman terhadap kompensasi akan lebih mendalam, apabila kita memahami proses kompensasi individual yang mengintegrasikan kepuasan, motivasi, kinerja, dan penghargaan (Gambar 1) serta kompensasi eksekutif. Model proses kompensasi individual menunjukkan bahwa motivasi untuk berusaha (*motivation to exert effort*) diberikan perusahaan kepada seorang individual tidak cukup memberikan kinerja yang memuaskan.

Hasil-hasil kinerja (*performance results*) individual diperoleh dari kombinasi usaha seorang individual dengan tingkat kemampuan, keterampilan, dan pengalamannya. Hasil-hasil kinerja dapat dievaluasi secara formal dan informal oleh manajemen, selanjutnya manajemen mendistribusikan kompensasi dan penghargaan intrinsik. Kedua jenis penghargaan dievaluasi oleh individual, apakah penghargaan tersebut memuaskan dan pantas atau tidak. Kepuasan atau ketidakpuasan individual akan memberikan umpan balik pada motivasi untuk berusaha dan proses selanjutnya sama seperti yang telah dijelaskan di atas (Greenberg & Baron, 2000; Ivancevich & Matteson, 1999).



Gambar 1 Proses Kompensasi Individual

Sumber: Dimodifikasi dari Ivancevich, J.M. dan Michael T. Matteson (1999). *Organizational Behavior and Management*. 5th Edition. Singapore: Irwin McGraw-Hill, pp.197.

Kompensasi Eksekutif

Dewasa ini, banyak praktisi bisnis dan akademisi memperdebatkan permasalahan yang berkaitan dengan kompensasi. Secara umum, kompensasi dibagi atas dua bagian besar: kompensasi berdasarkan pekerjaan atau jabatan (*job-based pay*) dan kompensasi berdasarkan keterampilan (*skill-based pay*). Dengan kata lain, besat kecilnya kompensasi berdasarkan pekerjaan melekat pada

pekerjaan atau jabatan seseorang, sedangkan kompensasi berdasarkan keterampilan melekat pada orang atau keterampilan seseorang. Permasalahan yang seringkali para praktisi dan teoritis perdebatkan adalah isu-isu mengenai bagaimana memberikan kompensasi yang lebih tepat atau pantas, khususnya kompensasi bagi eksekutif atau CEO (*chief executive officer*), apakah berdasarkan pekerjaan (*job-based pay*) atau keterampilan (*skill-based pay*) (Gomez-Mejia dan Welbourne (1988); Ivancevich & Matteson, 1999; Murray & Gerhart, 1998).

Kreps (1997) menyatakan bahwa, "pemberian kompensasi kepada karyawan tidak dapat mengatasi ketidakproduktifan pekerjaan mereka, karena hal tersebut dapat merusak motivasi intrinsik karyawan." Pendapat tersebut kontradiksi dengan hasil studi Lazear dalam Kreps (1997) yang menyatakan bahwa, "pada berbagai kasus yang didokumentasikan... menunjukkan bahwa bebanan terhadap kompensasi mengalami peningkatan signifikan pada usaha dan pendapatan karyawan."

Berdasarkan pernyataan Kreps dan Lazear di atas, maka tidaklah berlebihan apabila Kreps (1997) berpendapat bahwa, "dengan memberikan kompensasi kepada karyawan, karyawan akan memiliki kebanggaan dan inisiatif atau gairah (*desire*) tinggi dalam bekerja serta memandang pekerjaan sebagai sesuatu yang menarik." Dan karyawan yang bekerja dengan baik perlu diberikan kompensasi yang pantas supaya motivasi yang telah terbangun dari penghargaan intrinsik tidak runtuh akibat keputusan. Dengan kata lain, tanpa kompensasi karyawan tidak mungkin dapat mencurahkan usahanya secara optimal.

Kompensasi bagi para eksekutif memang perlu dirancang dengan baik, karena mereka yang menciptakan tujuan atau misi organisasi esensial dan mengimplementasikan visi (Greenberg & Baron, 2000). Untuk itu, diperlukan suatu pemahaman yang lebih mendalam tentang pola kompensasi strategis, strategi kompensasi dan struktur organisasi, rerangka umum memahami kompensasi eksekutif, serta ketidaktepatan sistem penghargaan.

Pola Kompensasi Strategis

Gomez-Mejia dan Welbourne (1988) memberikan dua pola kompensasi strategis; strategi-strategi kompensasi mekanistik dan organik. Ada yang berpendapat bahwa kompensasi lebih tepat diberikan berdasarkan pekerjaan (*job-based pay*), tetapi ada juga yang berpendapat berdasarkan keterampilan (*skill-based pay*). Tabel 1 menunjukkan perbedaan dua pola kompensasi strategis, pola A merupakan strategi-strategi kompensasi mekanistik, dan pola B merupakan strategi-strategi kompensasi organik. Kedua pola tersebut dibedakan ke dalam tiga dimensi utama: (a) kriteria atau basis untuk menentukan tingkat kompensasi, (b) rancangan isu-isu kompensasi, dan (c) rerangka administratif kompensasi.

Tabel 1
Pola Kompensasi Strategis

POLA A Strategi-strategi Kompensasi Mekanistik	POLA B Strategi-strategi Kompensasi Organik
Kompensasi berdasarkan pekerjaan Penekanan pada senioritas Penilaian terhadap individual Orientasi jangka pendek Menghindari risiko Kinerja korporat dan divisi Ekuiti internal > external Penekanan pada hirarkis Pengukuran kinerja kuantitatif	Kompensasi berdasarkan keterampilan Penekanan pada kinerja Penilaian terhadap kelompok dan individual Orientasi jangka panjang Mengambil risiko Kinerja divisi Ekuiti eksternal > internal Penekanan pada egalitarian Pengukuran kinerja kualitatif
Isu-isu desain kompensasi Tingkat kompensasi > pasar Gaji pokok > insentif Sering memperoleh bonus-bonus Kepercayaan pada penghargaan intrinsik	Isu-isu desain kompensasi Tingkat kompensasi < pasar Insentif > gaji pokok Pendapatan ditahan Kepercayaan pada kompensasi
Rerangka administratif kompensasi Tersentralisasi Kebijakan-kebijakan dirahasia Tanpa partisipasi Kebijakan-kebijakan birokratis	Rerangka administratif kompensasi Terdesentralisasi Komunikasi terbuka Partisipasi Kebijakan-kebijakan fleksibel

Sumber: Diadaptasi dari Gomez-Mejia, L.R. dan Theresa M. Welbourne (1988). "Compensation Strategy: An Overview and Future Steps." *Human Resource Planning*, 11 (3): 300.

Strategi kompensasi yang dimaksud dalam Tabel 1 adalah suatu daftar pilihan kompensasi yang tersedia bagi manajemen di bawah beberapa kondisi dan mempunyai pengaruh pada kinerja organisasi. Berdasarkan tabel tersebut, terlihat bahwa tingkat keberhasilan organisasi berkaitan dengan berbagai pilihan kompensasi. Pilihan kompensasi tersebut tergantung pada kontingensi-kontingensi yang berhadapan dengan organisasi melalui waktu yang dikorbankan (Balkin & Gomez-Mejia (b) dalam Gomez-Mejia & Welbourne, 1988).

Suatu pergeseran pola kompensasi strategis tampak pada Tabel 1, yaitu pergeseran dari paradigma lama (tradisional) kepada paradigma baru (modern). Penulis berkeyakinan bahwa pergeseran pola tersebut merupakan dampak dari ketidakpuasan CEC terhadap kompensasi yang diterima dan ketidakefektifan hasil yang diperoleh perusahaan dari pekerjaan atau kinerja para CEO. Oleh karena itu, kedua pihak berusaha mencari pemecahan melalui berbagai cara sehingga memunculkan kedua pola tersebut.

Penulis sependapat dengan Barkema dan Gomez-Mejia (1998) yang menyatakan bahwa kompensasi dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Kinerja perusahaan yang dimaksud merupakan bauran kinerja-kinerja individual yang terdapat dalam perusahaan. Sekalipun kinerja perusahaan dipandang sebagai

determinan kompensasi CEO, bentuk paket kompensasi juga dapat mempengaruhi kinerja perusahaan.

Menurut Balkin, Markman, dan Gomez-Mejia (2000), CEO merupakan kelompok pengambil keputusan-keputusan strategik yang sangat menentukan kemampuan perusahaan untuk bertahan dan bersaing. Selain itu, CEO merupakan kelompok profesional dan seorang profesional dituntut memiliki keterampilan yang tinggi oleh organisasinya. Selanjutnya, Murray dan Gerhart (1998) menyatakan bahwa kompensasi yang diberikan kepada CEO sudah seharusnya berdasarkan keprofesionalannya. Oleh sebab itu, kompensasi yang diberikan kepada CEO sebaiknya berdasarkan keterampilan (*skill-based pay*).

Strategi Kompensasi dan Struktur Organisasi

Strategi kompensasi berhubungan erat dengan jenis-jenis struktur organisasi yang dapat dibagi atas tiga, yaitu; strategi kompensasi mekanistik (*mechanistic compensation strategies*), bauran strategi kompensasi (*mixed compensation strategies*), dan strategi kompensasi organik (*organic compensation strategies*) (lihat Tabel 2). Perhatian utama perusahaan-perusahaan di bawah strategi kompensasi mekanistik pada ekuiti internal. Strategi kompensasi mekanistik sering digunakan oleh perusahaan-perusahaan yang sudah dewasa (*mature*) dan mereka menjamin dengan adil kehadiran bisnisnya. Ketika melakukan ekspansi, mereka menggunakan keahlian dalam bidang bisnis yang sedang dijalankan untuk berkembang ke dalam bidang yang serupa (Gomez-Mejia & Welbourne, 1988).

Tabel 2
Strategi-strategi Kompensasi Dikaitkan dengan Berbagai Struktur Organisasional

Strategi Kompensasi Mekanistik	Bauran Strategi Kompensasi	Strategi Kompensasi Organik
• <i>Internal growth</i> • <i>Related products</i> • <i>Dominant business</i> • <i>Maintenance</i> • <i>Defender</i>	• <i>Analyzer</i> • <i>Dominant products</i>	• <i>Single product</i> • <i>Acquisition growth</i> • <i>Unrelated business</i> • <i>Prospector</i> • <i>Dynamic growth</i>
Simpulan Pemeliharaan pangsa pasar saat ini – perusahaan-perusahaan dewasa – perluasan dalam bidang keahlian mereka	Simpulan Strategi kombinasi – membutuhkan fleksibilitas dalam budaya – perusahaan-perusahaan dalam transisi	Simpulan Perusahaan-perusahaan berkembang – perluasan melalui akuisisi bisnis yang tidak berhubungan

Sumber: Gomez-Mejia, Luis R. dan Theresa M. Welbourne (1988). "Compensation Strategy: An Overview and Future Steps." *Human Resource Planning*, 11 (3): 301.

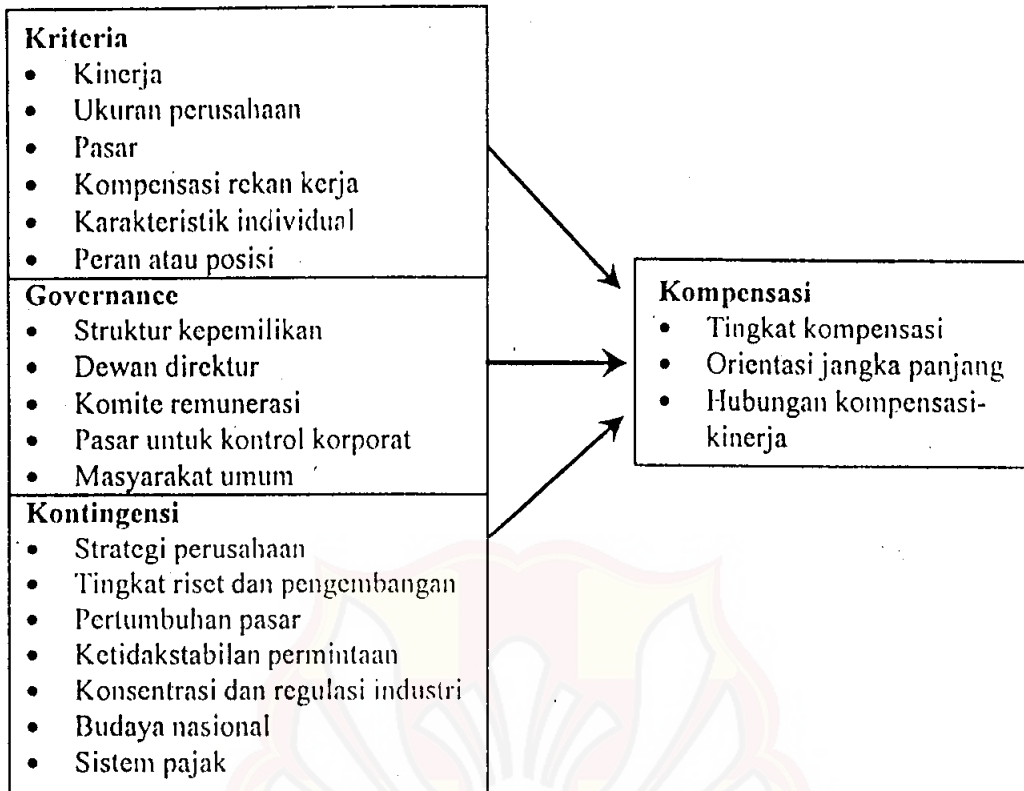
Strategi kompensasi organik agaknya bertentangan dengan strategi kompensasi mekanistik. Perhatian utama strategi kompensasi organik adalah pada ekuiti eksternal. Ketika perusahaan-perusahaan berada pada tahap pertumbuhan dewasa, biasanya perusahaan-perusahaan tersebut melakukan akuisisi bisnis

dengan hati-hati, khususnya yang berhubungan dengan *current product*. Perusahaan-perusahaan ini lebih agresif untuk memperoleh bisnis-bisnis dari dalam dan luar bidang keahlian mereka (Gomez-Mejia & Welbourne, 1988).

Bauran strategi kompensasi merupakan kombinasi atau bauran dari pola mekanistik dan organik yang telah dijelaskan sebelumnya. Strategi ini berada pada titik tengah kedua kontinum yang saling bertentangan dan membutuhkan suatu fleksibilitas yang tinggi dalam transisi budaya perusahaan. Strategi *analyzer* digunakan oleh perusahaan-perusahaan untuk beroperasi dalam kondisi pasar yang stabil dan bertumbuh, dikaitkan dengan kebijakan-kebijakan kompensasi di antara pola mekanistik dan organik. Bauran strategi kompensasi juga dikaitkan dengan strategi "*dominant product*." Strategi ini merupakan karakteristik perusahaan-perusahaan yang diversifikasinya terbatas dan banyak memperoleh pendapatan dari produk tunggal mereka (Gomez-Mejia & Welbourne, 1988).

Rerangka Umum untuk Memahami Kompensasi Eksekutif

Barkema dan Gomez-Mejia (1998) memberikan suatu rerangka umum untuk memahami kompensasi eksekutif yang ditunjukkan pada Gambar 2. Gambar tersebut menunjukkan tingkat kompensasi, orientasi jangka panjang, dan hubungan kompensasi-kinerja. Kompensasi dipengaruhi oleh **isu-isu kriteria**: kinerja, ukuran perusahaan, pasar, kompensasi rekan kerja, karakteristik-karakteristik individual, dan peran atau posisi; **mekanisme governance**: struktur kepemilikan, dewan direktur, komite remunerasi (jika ada), pasar untuk kendali korporat, dan masyarakat umum; **kontingensi**: strategi perusahaan (diversitas produk dan diversitas internasional), tingkat riset dan pengembangan, pertumbuhan pasar, ketidakstabilan permintaan, konsentrasi dan regulasi industri, budaya nasional, dan sistem pajak. Kadangkala kompensasi eksekutif juga dipengaruhi oleh komposisi dan struktur kepemilikan perusahaan (Barkema & Gomez-Mejia, 1998).



Gambar 2 Rerangka Umum Memahami Kompensasi Eksekutif

Sumber: Barkema, H. G. dan Luis R. Gomez-Mejia (1998). "Managerial Compensation and Firm Performance: A General Research Framework." *Academy of Management Journal*, 41 (2): 140.

Rerangka umum dalam memahami kompensasi para eksekutif pada Gambar 2 harus diperhatikan oleh perusahaan karena hal tersebut yang akan memelihara para eksekutif untuk tetap tinggal dalam perusahaan. Di samping itu, pemahaman yang baik terhadap kompensasi juga dapat membantu perusahaan dalam memberikan motivasi dan kepuasan bagi para eksekutif. Rerangka umum tersebut juga berlaku untuk karyawan lain dalam perusahaan, meskipun dengan derajat perhatian yang berbeda. Apabila hal ini telah dilakukan maka niscaya perusahaan telah memiliki satu sumberdaya keunggulan bersaing, yaitu sumberdaya insani.

Ketidaktepatan Sistem Penghargaan

Banyak perusahaan yang tidak memiliki kepekaan dan sensitivitas terhadap berbagai kebutuhan karyawan, secara khusus yang berkaitan dengan pemberian penghargaan. Satu gambaran "kebodohan" dalam pemberian penghargaan yang sering dilakukan oleh perusahaan-perusahaan adalah ketidaktepatan sistem penghargaan yang diberikan kepada para karyawan. Gambaran tersebut menunjukkan suatu argumentasi sederhana "you get what you pay for." Argumentasi ini merupakan gabungan dari tema yang dipilih dan disimpulkan pada Tabel 3. Dasar simpulan Tabel 3 diperoleh dari contoh

ketidaktepatan sistem penghargaan yang diberikan kepada para politisi, tentara, dokter, direktur panti asuhan, profesor, dan mahasiswa (Gibbons, 1998; Ivancevich & Matteson, 1999; Kerr, 1995; Kolb, Osland, & Rubin, 1995; Organ, 1987; Staw, 1991).

Tabel 3

“Kebodohan-kebodohan” Penghargaan Manajemen yang Biasa Terjadi

Kami mengharapkan...	Tetapi kami sering menerima...
• Pertumbuhan jangka panjang; tanggungjawab lingkungan • <i>Teamwork</i> • <i>Setting challenging “stretch” objectives</i> • <i>Downsizing; rightsizing; delayering; restructuring</i> • Komitmen terhadap kualitas total • Keterusterangan; memberitahukan berita-berita buruk secepatnya	• Laba kuartalan • Usaha individual • Pencapaian tujuan; <i>“making the number”</i> • Penambahan staf; penambahan anggaran; penambahan titik keuntungan • Pengiriman sesuai jadwal, <i>oven with defects</i> • Melaporkan berita baik (apakah berita tersebut benar atau tidak); setuju dengan bos (apakah bos benar atau tidak)

Sumber: Kerr, Steven (1995). “On The Folly of Rewarding A, While Hoping for B.” *Academy of Management Executive*, 9 (1): 12.

Dua faktor utama yang menyebabkan ketidaktepatan sistem penghargaan adalah *Fascination with an “objective” criterion* – di mana (*where*) individual-individual mencoba secara sederhana menetapkan standar-standar yang dapat dihitung dengan mengukur dan memberikan penghargaan kinerja. Faktor kedua adalah *Overemphasis on highly visible behaviors*, kapan (*when*) bagian-bagian tugas tertentu sangat dominan, sementara yang lain tidak (Gibbons, 1998; Ivancevich & Matteson, 1999; Kerr, 1995; Kolb, Osland, & Rubin, 1995; Organ, 1987; Staw, 1991).

Penulis berkeyakinan bahwa apa yang digambarkan pada Tabel 3 masih dijumpai pada perusahaan-perusahaan hingga dewasa ini. Oleh karena itu, manajemen perusahaan perlu membagi (*sharing*) visi dan misi perusahaan kepada seluruh karyawan. Secara khusus, berkaitan dengan “apa yang diharapkan perusahaan dari karyawan,” sehingga karyawan dapat memberikan sesuai dengan apa yang manajemen perusahaan harapkan. Dan sebaliknya, manajemen perusahaan perlu mendengarkan “apa yang diharapkan karyawan dari perusahaan” sehingga manajemen perusahaan dapat memberikan sesuai dengan apa yang karyawan harapkan.

Simpulan

Kepuasan karyawan harus menjadi perhatian utama setiap perusahaan dalam menjalankan kegiatan-kegiatan lebih lanjut. Kepuasan karyawan merupakan aset

perusahaan dan karyawan merupakan sumberdaya insani perusahaan yang sangat bernilai, serta dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan-tujuan kemampulabaan (*profitability*). Pemberian kompensasi yang tepat dapat memberikan motivasi dan kepuasan para karyawan, dan kompensasi juga dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Kompensasi karyawan sebaiknya diberikan berdasarkan keterampilan (*skill-based pay*), secara khusus kompensasi CEO karena mereka adalah pengambil keputusan strategik dan kelompok profesional. Sayang sekali, instrumen yang digunakan untuk mengukur kinerja hingga saat ini masih banyak diperdebatkan oleh para praktisi bisnis dan teoritis, sehingga pemberian kompensasi berdasarkan keterampilan atau kinerja terasa sulit dilakukan bagi semua lapisan manajemen.

Perusahaan harus memperhatikan tingkat kompensasi, kompensasi berorientasi jangka panjang, dan hubungan kompensasi-kinerja para karyawan dan eksekutif, karena hal tersebut akan mempengaruhi motivasi dan kepuasan para karyawan. Perusahaan juga harus memperhatikan penghargaan intrinsik selain kompensasi. Apabila hal-hal tersebut telah diperhatikan dengan baik maka pernyataan Lawler III dalam Staw (1991, pp.107), "*happy workers are productive workers*" akan menjadi kenyataan, sehingga kompensasi dan penghargaan intrinsik yang diberikan kepada karyawan akan meningkatkan kinerja perusahaan. Demikian sebaliknya, kinerja perusahaan juga dapat mempengaruhi kompensasi yang diterima oleh karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, Mark C., Rajiv D. Banker, dan Sury Ravindran (2000). "Executif Compensation in Information Technology Industry." *Management Science*, 46 (4): 530-547.
- Balkin, David B. dan Luis R. Gomez-Mejia (1990). "Matching Compensation and Organizational Strategies." *Strategic Management Journal*, 11: 153-169.
- Balkin, David B., Gideon D. Markman, dan Luis R. Gomez-Mejia (2000). "Is CEO Pay in High-Technology Firms Related to Innovation." *Academy of Management Journal*, 45 (6): 1118-1129.
- Barkema, Harry G. dan Luis R. Gomez-Mejia (1998). "Managerial Compensation and Firm Performance: A General Research Framework." *Academy of Management Journal*, 41 (2): 135-145.
- Gibbons, Robert (1998). "Incentives in Organizations." *Journal of Economic Perspectives*, 12 (4):115-132.

Gomez-Mejia, Luis R. dan Theresa M. Welbourne (1988). "Compensation Strategy: An Overview and Future Steps." *Human Resource Planning*, 11 (3): 173-190.

Greenberg, Jerald dan Robert A. Baron (2000). *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*. 7th Edition, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall International, Inc., pp. 128-166.

Igalens, Jacques dan Patrice Roussel (1999). "A Study of the Relationship between Compensation Package, Work Motivation and Job Satisfaction." *Journal of Organizational Behavior*, 20: 1003-1025.

Ivancevich, John M. dan Michael T. Matteson (1999). *Organizational Behavior and Management*. 5th Edition, Singapore: Irwin/McGraw-Hill, pp. 198-200.

Kerr, Steven (1995). "On The Folly of Rewarding A, While Hoping for B." *Academy of Management Executive*, 9 (1): 7-14.

Kolb, David A., Joyce Osland, dan Irwin M. Rubin (1995). *The Organizational Behavior Reader*. 6th Edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall International, pp. 548-561.

Kreps, David M. (1997). "The Interaction between Norms and Economic Incentives: Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives." *AEA Paper and Proceedings*, 87 (2): 359-364.

Murray, Brian dan Barry Gerhart (1998). "An Empirical Analysis of A Skill-Based Pay Program and Plant Performance Outcomes." *Academy of Management Journal*, 41 (1): 68-78.

O'Neill, Graham L. (1995). "Linking Pay to Performance: Conflicting Views and Conflicting Evidence." *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 33 (2): 20-35.

Organ, Dennis W. (1987). *The Applied Psychology of Work Behavior: A Book of Readings*. 3rd Edition. Texas, Plano: Business Publications, Inc., pp. 71-88.

Staw, Barry M. (1991). *Psychological Dimension of Organizational Behavior*. Singapore: Maxwell Macmillan International, pp. 65-75.

PENGARUH UNSUR-UNSUR MOTIVASI TERHADAP PRODUKTIVITAS TENAGA KERJA PERUSAHAAN

Tjitra Oentoeng Noegroho*

Abstract

Inefficient and ineffective working, high cost a company bears, decreasing of Indonesian economic development are three cases that connect to each other and have a direct influence on the productivity of the company. It means when the Indonesian economic development goes down, it causes higher and higher expenses the company should pay the continue production or just to survive. In that case something must be done to make the company work more efficiently and effectively. One way is by increasing the employees' productivity. However, to increase employees' productivity needs support from both sides, not only the employees' side but also that of the company.

Employees' productivity can be increased by gaining the right motivation, whether material or immaterial motivation. A combination of both motivation can be done to give the best result of gaining the right motivation. Position of the employee must also be considered in gaining the right motivation because different position and physical working environment need different treatment of motivation.

Key Words : *Motivation, productivity, physical working environment*

Pendahuluan

Pada era globalisasi dewasa ini, perkembangan dan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang pesat mendorong munculnya banyak perusahaan, baik yang bergerak dalam bidang jasa maupun dalam bidang manufaktur dan sekaligus semakin menipiskan batas antara satu negara dengan negara lain. Maksudnya adalah bahwa kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi menyebabkan keadaan di satu negara dapat diketahui pada saat yang sama di negara lain. Perkembangan ini menyebabkan perubahan lingkungan yang semakin dinamis dan juga mengakibatkan perluasan ekonomi yang semakin mendunia serta memberikan dampak persaingan ekonomi yang semakin ketat. Hal ini menuntut perusahaan untuk selalu mengembangkan kemampuan agar senantiasa dapat menyesuaikan diri dengan berbagai perubahan lingkungan. Persaingan yang ketat ini menggambarkan suatu aktivitas yang mengarah ke tingkat yang lebih produktif, efisien dan efektif dari para pelakunya agar mampu mempertahankan kelangsungan hidup dan memperebutkan pasar baik secara regional maupun internasional.

Kesuksesan perusahaan tidak lagi bergantung pada seberapa besar perusahaan tersebut, melainkan sejauh mana perusahaan secara agresif bergerak untuk memperoleh dan menciptakan keunggulan kompetitif. Banyak faktor yang mempengaruhi kesuksesan perusahaan, --antara lain faktor teknologi dan informasi, proses dan sumber daya manusia, peningkatan efisiensi dan peningkatan kemampuan berkompetisi.

* Staf pengajar tetap Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Unika Widya Mandala Surabaya

Dalam kondisi persaingan yang semakin bebas, Indonesia juga harus mempersiapkan diri untuk memasuki keunggulan kompetitif yang lebih tinggi, artinya keunggulan dalam bersaing dengan negara lain yang menyangkut sektor sumber daya manusia (tenaga ahli) dan teknologi, bukan lagi keunggulan-keunggulan sumber daya alam yang dimiliki oleh negara. Sumber daya manusia sebagai pelaku utama penggerak perekonomian dinilai mempunyai kemampuan untuk menghasilkan keunggulan kompetitif yang tidak dimiliki oleh faktor-faktor lain seperti : inovasi, kecepatan merespon suatu peristiwa, fleksibilitas dan kemauan serta kemampuan untuk belajar secara terus menerus. Untuk itu perusahaan harus dapat mengembangkan, mengarahkan dan memanfaatkan bakat potensial sumber daya manusia tersebut ke tujuan, visi, sasaran strategik dan misi organisasi.

Terkait dengan semua hal tersebut, kebutuhan akan kualitas sumber daya manusia yang makin meningkat merupakan tuntutan yang tidak dapat ditunda lagi. Sebab, pada dasarnya, perdagangan bebas merupakan wahana persaingan antar kualitas sumber daya manusia. Hal ini seperti yang dikatakan Porter (1990) bahwa perdagangan internasional tidak lagi berbasiskan teori keunggulan komparatif yaitu keunggulan yang dimiliki oleh suatu negara karena mempunyai kelebihan sumber daya alam, namun bergeser ke basis keunggulan kompetitif, yang sangat mengendalkan kreativitas dan kualitas sumber daya manusia.

Hingga saat ini tidak ada satupun perusahaan dapat sukses tanpa sumber daya manusia, tentu yang didukung kemampuan yang dimiliki, sistem pengupahan dan pemberian penghargaan yang diberikan, lingkungan kerja menyangkut hubungan antara atasan dan bawahan maupun antar bawahan itu sendiri, hubungan dengan serikat pekerja, serta adanya ketentuan peraturan kerja yang tegas dan jelas. Pakar manajemen juga berpendapat bahwa kunci sukses sebuah organisasi adalah kepemilikan sumber daya manusia yang berkualitas, tetapi juga tidak dapat dipungkiri bahwa sumber daya manusia juga dapat beralih dari pendukung menjadi penghancur suatu organisasi (Susanto, 1995).

Penyebab sumber daya manusia menjadi penghancur organisasi adalah karena sumber daya manusia yang ada tidak memiliki keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Tenaga kerja selalu terlebih dahulu menuntut hak tanpa mau memperhatikan kewajiban dan tanggung jawabnya terhadap perusahaan sehingga kelangsungan hidup dan kemajuan perusahaan terhambat, akibatnya perusahaan mengalami kerugian. Sering ditemui bahwa antara jumlah tenaga kerja yang tersedia dengan kebutuhan tidak seimbang. Jumlah tenaga kerja yang tersedia cukup banyak, namun yang memenuhi syarat untuk bekerja relatif sedikit.

Mutu sumber daya manusia yang didasarkan pada dimensi pendidikan dan pelatihan serta keterampilan angkatan kerja nasional sampai sekarang masih jauh ketinggalan. Kendalanya masih berkisar pada problem dan kendala lama yang sampai sekarang belum dapat dipecahkan, ketidakseimbangan antara kebutuhan modal dan sumber dana yang tersedia. Jumlah penduduk yang sangat besar benar-benar menjadi masalah besar karena secara otomatis berakibat pada tuntutan tersedianya dana dan modal yang besar pula, terutama untuk pengembangan dan pemerataan dalam bidang pendidikan, pelatihan dan

keterampilan. Oleh karena itu, diperlukan peran semua pihak, khususnya pihak swasta, untuk turut serta mengembangkan sumber daya manusia sehingga nantinya diharapkan dapat mempercepat peningkatan keterampilan angkatan kerja, yang pada akhirnya mutu sumber daya manusia dapat berkembang dan meningkat secara akseleratif dari waktu ke waktu.

Syarat mencapai keunggulan bersaing dalam perdagangan bebas dunia dan upaya mencapai kemakmuran/kesejahteraan yang lebih baik adalah perlunya peranan sumber daya manusia dijadikan isu dan sentral pembangunan manusia Indonesia seutuhnya. Pembangunan ketenagakerjaan merupakan upaya menyeluruh dan ditujukan pada pembentukan, peningkatan dan pengembangan tenaga kerja yang berkualitas, produktif, efisien, efektif dan berjiwa wira usaha sehingga mampu mengisi, menciptakan dan memperluas lapangan kerja serta mampu mengarahkan organisasi ke tujuan yang telah ditentukan. Masalahnya adalah apakah sumber daya manusia sudah dipandang sebagai unsur yang penting untuk diperhatikan. Seringkali terjadi kesenjangan yang lebar antara motto dan perbuatan, tenaga kerja diagungkan dalam motto tetapi ditindas dalam perbuatan, misal tenaga kerja diberi upah di bawah upah minimum regional yang berlaku, tidak adanya jaminan keselamatan kerja. Akibatnya, pekerja sebagai karyawan tidak melaksanakan pekerjaannya secara maksimal karena tenaga kerja merasa tidak aman dan nyaman dalam bekerja.

Peran manajemen sumber daya manusia sangat besar dalam melakukan proses seleksi yang efektif untuk mendapatkan tenaga kerja dalam rangka pencapaian tujuan, visi, sasaran, strategi dan misi perusahaan. Peningkatan kesadaran akan produktivitas, efisiensi, efektivitas dan etos kerja produktif dilaksanakan melalui berbagai kegiatan seperti: peningkatan motivasi, penyuluhan, pendidikan dan pelatihan dalam rangka meningkatkan kesejahteraan tenaga kerja. Kualitas tenaga kerja juga harus terus dilaksanakan secara terarah, terpadu dan menyeluruh. Di antara faktor-faktor produksi yang ada, sumber daya manusia memegang peranan utama dalam peningkatan produktivitas, karena alat-alat produksi dan teknologi pada hakekatnya merupakan hasil karya manusia.

Salah satu cara untuk meningkatkan produktivitas adalah dengan memberikan dorongan atau memotivasi tenaga kerja yang bersangkutan, karena di dalam unsur-unsur motivasi yang berwujud pada tingkat upah, keselamatan dan keamanan kerja, kebutuhan sosial, lingkungan kerja, penghargaan dan aktualisasi diri itu diharapkan akan mendorong tenaga kerja untuk lebih berkualitas dalam berkarya sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja khususnya dan pada akhirnya dapat menguntungkan kedua belah pihak yaitu pihak perusahaan dan pihak pekerja itu sendiri.

Produktivitas merupakan hal yang penting dalam pembangunan sosial ekonomi, dan secara universal telah disadari bahwa produktivitas meningkatkan kesejahteraan nasional. Banyak kegiatan manusia yang mendapatkan keuntungan dari produktivitas yang ditingkatkan sebagai kekuatan untuk menghasilkan lebih banyak barang dan jasa dengan peningkatan kualitas. Di samping itu, peningkatan produktivitas juga menghasilkan peningkatan langsung pada standar hidup. Akan tetapi, di sisi lain, sering kali produktivitas dihubungkan secara

paksa dengan kualitas hidup serta pengaruhnya yang membahayakan lingkungan, misalnya dengan peningkatan produktivitas berarti bekerja lebih giat dan cepat, sehingga dapat mengurangi kualitas dan sebagainya. Hal yang demikian tidaklah berarti, sebab secara umum diyakini bahwa untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi, memberikan upah yang wajar serta meningkatkan kondisi kerja perlulah mempertimbangkan produktivitas sebagai faktor penyumbang yang besar.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas tenaga kerja yaitu: pendidikan/latihan, keterampilan, disiplin, sikap dan etika kerja, motivasi, gizi dan kesehatan, tingkat penghasilan, jaminan sosial, lingkungan dan iklim kerja, hubungan industrial Pancasila, teknologi, sarana produksi, manajemen dan kesempatan berprestasi (Simanjuntak, 1992).

Produktivitas tenaga kerja adalah bagian yang terpenting dalam usaha meningkatkan produktivitas secara keseluruhan, sebab manusia merupakan subyek sekaligus obyek utama dalam melaksanakan proses produksi. Produktivitas kerja seorang tenaga kerja biasanya berwujud sebagai prestasi tenaga kerja tersebut di lingkungan kerjanya. Salah satu ukuran kualitas tenaga kerja dapat dilihat dari sudut produktivitasnya, semakin tinggi produktivitas, maka kualitas tenaga kerja tersebut semakin baik. Seorang pekerja ingin mencapai prestasi kerja atau pengembangan diri setinggi-tingginya dengan maksud memperoleh imbalan sebanyak-banyaknya sesuai dengan prestasinya, karena dengan imbalan yang besar itu diharapkan dapat meningkatkan kemakmuran dan kesejahteraan hidupnya. Produktivitas tenaga kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun dengan pihak lain, antara lain: kemauan dan kemampuan kerja, pelatihan yang diberikan, disiplin, dan lingkungan perusahaan secara keseluruhan.

Kuantitas tenaga kerja yang besar belum tentu seiring dengan kualitas yang tinggi. Untuk memberdayakan kuantitas yang besar ini, maka perlu adanya peningkatan motivasi yang baik, antara lain dengan pemberian upah yang memadai, iklim dan lingkungan kerja yang mendukung, terpenuhinya kebutuhan sosialnya, penghargaan, serta pengembangan aktualisasi diri pada pekerja. Dengan demikian, akan terjadi keseimbangan kuantitas dan kualitas kerja yang dapat meningkatkan produktivitas tenaga kerja operasional secara optimal sehingga akan tercapailah kemakmuran dan kesejahteraan, baik untuk kepentingan pihak perusahaan maupun pihak tenaga kerja itu sendiri.

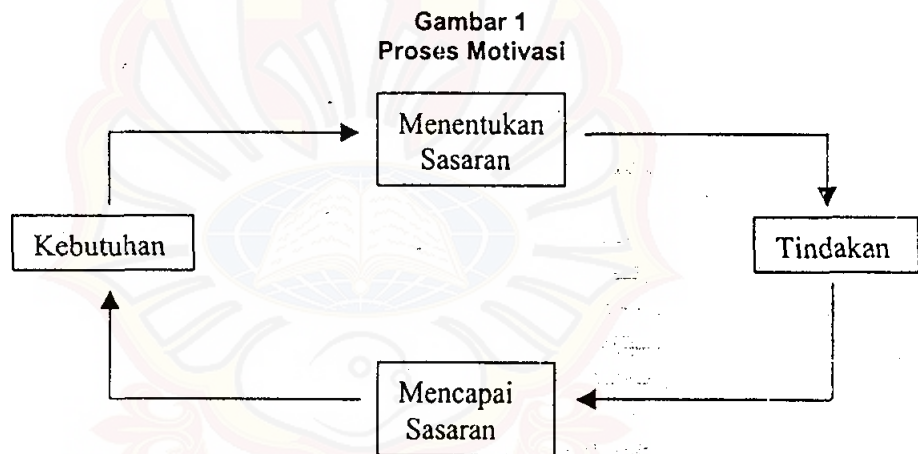
Motivasi

Kata motivasi berasal dari bahasa latin *movere* yang berarti "menggerakkan", sedangkan arti kata *motivation* berarti pemberian motif, menimbulkan motif atau hal yang menimbulkan semangat atau dorongan bagi seseorang, atau dapat pula diartikan faktor yang mendorong seseorang untuk bertindak dengan cara tertentu. Berdasarkan pengertian di atas, maka motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja. Hal ini sejalan dengan pemikiran bahwa *motivation is a person's drive to take an action*

because that person want to do so. If people are pushed, they are merely reacting to pressure. They act because they feel that they have to. However, if they are motivated, they make the positive choice to do something because they see this act as meaningful to them, their actions, for example, may satisfy some of they needs (Werther dan Davis,1989)

Berdasarkan pernyataan di atas dapat dijelaskan bahwa motivasi merupakan suatu dorongan yang diinginkan seseorang untuk melakukan tindakan guna memenuhi kebutuhannya.

Armstrong (1988), mengemukakan bahwa motivasi sebagai sesuatu yang membuat orang bertindak atau berperilaku dalam cara-cara tertentu. Motivasi merupakan sesuatu yang menggerakkan orang untuk mencapai rasa memiliki tujuan bersama dengan memastikan bahwa sejauh mungkin keinginan dan kebutuhan organisasi serta keinginan dan kebutuhan anggotanya berada dalam keadaan yang harmonis atau seimbang. Proses motivasi menurut Armstrong diilustrasikan pada Gambar 1:



Sumber: Armstrong. 1988

Berdasarkan Gambar 1 di atas dapat dijelaskan proses dasar motivasi dimulai dengan pengenalan kebutuhan, selanjutnya ditentukan sasaran yang akan dicapai yang diperkirakan akan dapat memenuhi kebutuhan, kemudian menentukan serangkaian tindakan yang akan dilakukan guna mencapai sasaran. Dalam hal sasaran telah dicapai, pada umumnya akan muncul kebutuhan baru yang ingin dipenuhi kembali, tetapi bila sasaran tidak dapat tercapai, kebutuhan tersebut akan tetap menjadi kebutuhan yang menuntut pemenuhan.

Pengertian lain motivasi seperti yang dinyatakan oleh Koontz et al. (Hasymi, 1989) adalah berkenaan dengan suatu reaksi, yang diawali dengan kebutuhan, yang menimbulkan keinginan. Dapat pula dikatakan sebagai upaya mencapai tujuan, yang selanjutnya menimbulkan tensi (ketegangan) atas keinginan yang belum terpenuhi. Hal ini menyebabkan timbulnya tindakan yang mengarah pada tujuan dan akhirnya memuaskan keinginan. Kebutuhan yang dimaksud bukanlah kebutuhan yang sederhana, yang tidak hanya dipengaruhi oleh lingkungan saja, tetapi juga oleh kelompok-kelompok sosial. Pemenuhan

suatu kebutuhan dapat pula menimbulkan keinginan memuaskan kebutuhan yang lain. Dalam hal memotivasi seseorang, perlu adanya *motivator*, yaitu sesuatu yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu yang lebih baik. Bentuk-bentuk *motivator* tersebut dapat berwujud: pemberian gaji yang cukup, jabatan yang lebih tinggi, penghargaan dari teman kerja, dan sebagainya.

Sarwoto (1989) mengemukakan bahwa motivasi sebagai proses pemberian motif (penggerak) kerja pada karyawan sedemikian rupa sehingga mereka bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan perusahaan. Sedangkan Nitisemito (1996), mengemukakan bahwa motivasi sebagai usaha atau kegiatan dari manajer untuk dapat meningkatkan semangat dan kegairahan kerja.

Berdasarkan pernyataan-pernyataan di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu dorongan yang diinginkan seseorang untuk melakukan tindakan guna memenuhi kebutuhannya. Pada hakekatnya tidak akan ada suatu motivasi, apabila tidak dirasakan adanya suatu kebutuhan atau kepuasan.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli di atas dapat diperoleh gambaran tentang karakteristik motivasi yaitu:

- Memacu perilaku manusia atau organisasi lainnya, ada suatu tenaga dalam individu, ada dorongan (*drive*) yang membuat manusia berperilaku tertentu dalam lingkungan.
- Mengarahkan perilaku yang ditimbulkan oleh motivasi yang selalu berorientasi pada tujuan.
- Perilaku yang ditimbulkan dijaga kekuatannya atau ditingkatkan.

Hal ini berarti suatu dorongan (*drive*) yang memacu individu berperilaku. Lingkungan di sekeliling individu memberikan umpan balik pada diri individu, yang akhirnya berakibat memperkuat dorongan intensitas diri dan mengarahkan kembali dorongan itu dalam bentuk perilaku yang terdahulu.

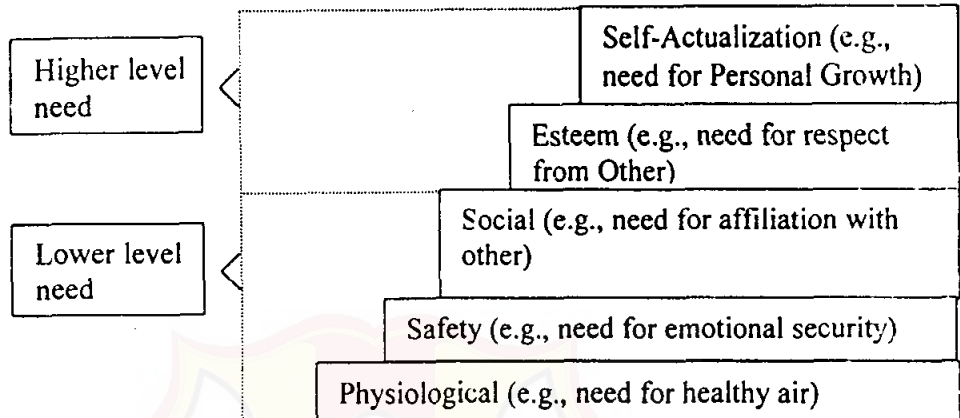
Terdapat beberapa model teori motivasi, yang salah satu diantaranya dikemukakan Maslow yaitu teori motivasi yang berdasarkan hirarki kebutuhan individu. Teori ini dapat digunakan untuk memotivasi semua tingkatan pekerja, selain itu teori ini lebih terperinci dari teori-teori yang lain.

Inti teori Maslow (Milkovich dan Boudreau, 1991) adalah :

- Physiological needs; The need for food, water and air.*
- Safety security needs; The needs for security, stability and the absence from pain, threat or illness.*
- Social needs; Needs for affection, belongingness, love.*
- Esteems needs; Needs for personal feelings of achieve mentor self-esteems and also a needs for recognition or respect from others.*
- Self-actualization needs; need to become all one in capable of becoming, to realize one's own potential, or achieve self fulfillment.*

Hirarki kebutuhan menurut Maslow digambarkan dalam Gambar 2 berikut :

Gambar 2
Maslow's Hierarchy of Needs



Sumber: Dubrin, et al. 1989

Maslow mengasumsikan bahwa orang berusaha memenuhi kebutuhan pokok sebelum mengarahkan pada perilaku pemenuhan kebutuhan yang lebih tinggi. Hal yang penting dalam pemikiran Maslow bahwa kebutuhan yang telah dipenuhi mereda daya motivasinya. Contohnya, apabila seseorang memutuskan bahwa ia menerima upah yang cukup untuk pekerjaan dari organisasi tempat ia bekerja, maka uang tidak mempunyai daya motivasi lagi. Teori Maslow juga didasarkan pada anggapan bahwa orang mempunyai kebutuhan untuk berkembang dan maju. Implikasi kurangnya pemenuhan kebutuhan untuk kategori perwujudan diri dan penghargaan diri ialah bahwa manajer harus memusatkan perhatian pada strategi untuk memperbaiki kekurangan tersebut. Logika tersebut mengasumsikan bahwa usaha untuk memperbaiki kekurangan kategori ini mempunyai kemungkinan berhasil lebih besar daripada mengarahkan perhatian pada kebutuhan yang lebih rendah yang telah dipenuhi sebelumnya. Teori Maslow ini dapat membantu memahami bagaimana produktivitas tenaga kerja dapat ditingkatkan dengan cara mengamati dan meneliti unsur-unsur motivasi tersebut.

Produktivitas

Secara umum produktivitas diartikan sebagai hubungan antara hasil nyata maupun fisik, dengan masukan yang sebenarnya. Suprihanto (1988) mengartikan produktivitas sebagai kemampuan seperangkat sumber-sumber ekonomi untuk menghasilkan sesuatu atau diartikan perbandingan antara pengorbanan (*input*) dengan penghasilan (*output*). Selanjutnya dijelaskan bahwa semakin kecil pengorbanan yang dipakai untuk mencapai target penghasilan atau *output* tertentu maka perusahaan tersebut semakin produktif. Sebaliknya, semakin tinggi persyaratan yang diperlukan untuk mencapai penghasilan tertentu dikatakan kurang produktif. Peningkatan produksi tidak dengan sendirinya menunjukkan peningkatan produktivitas. Apabila masukan bahan baku meningkat berbanding

sama dengan keluaran maka produktivitas tetap, sebaliknya jika masukan bahan baku meningkat dengan persentase yang lebih besar dari keluaran, maka produksi yang meningkat itu tercapai dengan mengurangi produktivitas.

Sastrowinoto (1991) berpendapat bahwa produktivitas merupakan nilai perbandingan antara besarnya volume hasil terhadap pengorbanan sumber daya (*resources*) yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut. Dengan demikian produktivitas akan meningkat jika:

1. Keluaran yang dicapai bertambah meskipun masukannya tetap.
2. Keluaran yang dicapai tidak bertambah (tetap), tetapi masukannya berkurang (efisien).
3. Keluaran yang dicapai bertambah (makin efektif) pada saat yang sama masukan yang dipakai juga bertambah, tetapi relatif lebih kecil.
4. Keluaran yang dicapai bertambah, namun masukan yang digunakan menurun.
5. Keluaran yang dicapai menurun, pada saat yang sama masukan yang digunakan juga menurun tetapi relatif lebih besar.

Keluaran bertambah dapat diartikan bertambahnya volume baik dari jumlah, isi, berat dan nilai atau mutu yang baik. Berdasarkan hal tersebut, produktivitas meningkat bila volume atau nilai keluaran (produk) itu meningkat, sedangkan pengorbanan (biaya) tidak bertambah bahkan mungkin berkurang.

Putti (1989), mengartikan produktivitas sebagai suatu tingkat perbandingan antara besarnya keluaran dan besarnya masukan. Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa kuantitas keluaran dapat dihasilkan dari sejumlah masukan tertentu. Rusli Syarif (1987), menyatakan bahwa: produktivitas mencakup dua konsep dasar yaitu daya guna (efisiensi) dan hasil-guna (efektivitas). Daya guna menggambarkan tingkat sumber-sumber, manusia, dana dan alam yang diperlukan untuk mengusahakan hasil tertentu, sedangkan hasil-guna menggambarkan akibat dan kualitas dari hasil yang diusahakan. Selanjutnya, dijelaskan sebuah model pengukuran produktivitas sebagai berikut :

$$\text{Produktivitas} = \frac{\text{Output}}{\text{Input}}$$

Pengertian produktivitas dapat dikelompokkan menjadi tiga Muchdarsyah (1995), yaitu:

- a. Rumusan tradisional bagi keseluruhan produktivitas tidak lain adalah rasio apa yang dihasilkan (*output*) terhadap keseluruhan peralatan produksi yang dipergunakan (*input*).
- b. Produktivitas pada dasarnya adalah suatu sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini lebih baik daripada hari kemarin dan hari esok lebih baik daripada hari ini.
- c. Produktivitas merupakan interaksi terpadu secara serasi antara tiga faktor penting yakni, investasi termasuk penggunaan pengetahuan dan teknologi serta manajemen dan tenaga kerja.

Muchdarsyah merumuskan produktivitas sebagai berikut:

$$\text{Produktivitas Total} = \left(\frac{\text{Hasil Total}}{\text{Masukan Total}} \right) \text{ pada waktu tertentu}$$

$$\text{Produktivitas Parsial} = \left(\frac{\text{Hasil Parsial}}{\text{Masukan Total}} \right) \text{ pada waktu tertentu}$$

Pengertian produktivitas partial menurut Putra (1990) adalah apabila keluaran akan kita bandingkan dengan salah satu atau dua faktor masukan saja. Ada tiga formula pengukuran produktivitas parsial tenaga kerja dengan masukan tunggal yaitu :

$$\text{Produktivitas tenaga kerja} = \frac{\text{Keluaran Fisik / Nilai}}{\text{Jumlah Jam Tenaga kerja}}$$

$$\text{Produktivitas tenaga kerja} = \frac{\text{Keluaran Fisik / Nilai}}{\text{Jumlah Pekerja (fisik)}}$$

$$\text{Produktivitas tenaga kerja} = \frac{\text{Keluaran Fisik / Nilai}}{\text{Gaji + Upah (Nilai)}}$$

Berdasarkan ketiga rumusan tersebut di atas yang biasa dan sering digunakan dalam penelitian adalah rumusan ke dua, dengan alasan rumusan kedua ini lebih tepat digunakan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan seorang pekerja dalam mencapai hasil produksi selama periode waktu tertentu.

Winaya (1989), menyatakan bahwa ada dua konsep pengertian tentang produktivitas yaitu pengertian dalam konsep ekonomi, sosial, budaya dan konsep teknis. Produktivitas dalam konsep ekonomi, sosial, budaya adalah sikap mental yang selalu berusaha dan mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini lebih baik daripada hari kemarin dan hari esok lebih baik daripada hari ini. Pengertian yang lebih lengkap lagi adalah produktivitas merupakan usaha tanpa akhir untuk mengubah keadaan dalam meningkatkan taraf hidup dengan mencari dan menggunakan peralatan, teori dan metode baru, sehingga hasil peningkatan produktivitas tersebut membawa manusia ke arah kualitas hidup yang lebih manusiawi dan lebih harmonis dengan budaya, sedangkan produktivitas dalam konsep teknis merupakan perbandingan antara hasil yang dicapai dengan penggunaan sumber daya atau keluaran (*output*) dibagi masukan (*input*). Produktivitas menggambarkan kaitan antara tingkat efektivitas hasil yang dicapai dengan tingkat efisiensi dalam penggunaan sumber daya yang tersedia.

$$\text{Rumusan produktivitas} = \frac{\text{Hasil Yang Dicapai / Output}}{\text{Penggunaan Sumber Daya / Input}}$$

Ukuran *output* dapat dinyatakan dalam bentuk antara lain:

1. Jumlah satuan fisik.
2. Nilai rupiah produk/jasa.
3. Nilai tambah.
4. Jumlah pekerjaan/kerja.
5. Jumlah laba kotor.

Ukuran *input* dapat dinyatakan dalam bentuk antara lain:

1. Jumlah waktu.
2. Jumlah tenaga kerja.
3. Jumlah jam orang.
4. Jumlah biaya tenaga kerja.
5. Jumlah jam mesin.
6. Jumlah biaya penyusutan dan perawatan mesin.
7. Jumlah material.
8. Jumlah seluruh biaya perusahaan.
9. Jumlah luas tanah.

Berdasarkan beberapa pengertian dan pernyataan yang telah dikemukakan di atas disimpulkan bahwa produktivitas merupakan suatu peningkatan mutu sumber daya manusia yang dapat dilihat berdasarkan peningkatan produktivitas, dengan menggunakan rumus jumlah keluaran dibandingkan dengan jumlah masukan. Dalam hal hasil yang diperoleh hari ini lebih baik dibandingkan hari kemarin dan hasil hari esok lebih baik dibandingkan dengan hari ini, maka dapatlah dikatakan ada peningkatan produktivitas.

Hubungan Motivasi dengan Produktivitas

Produktivitas tenaga kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya adalah pendidikan, keterampilan, dan motivasi. Sagir (1987) mengemukakan bahwa produktivitas tenaga kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor yaitu:

1. Latar belakang pendidikan dan latihan.
2. Alat-alat produksi yang digunakan dan teknologi dalam proses produksi.
3. *Value System*, nilai-nilai atau pranata sosial masyarakat atau juga dalam lingkungan hidup tenaga kerja (modern atau tradisional, statis atau dinamis), kuat tidaknya ikatan kekeluargaan, mobilitas tenaga kerja, motivasi dan lain-lain.
4. Lingkungan pekerjaan atau iklim kerja, derajat kesehatan (kesehatan lingkungan), nilai gizi, makanan, sanitasi, tersedianya air bersih.
5. Tingkat upah minimal yang berlaku.

Sedangkan Putra dkk. (1990), mengemukakan bahwa produktivitas tenaga kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu: pendidikan, keterampilan, disiplin, sikap dan etika kerja, motivasi, gizi dan kesehatan, tingkat penghasilan, jaminan sosial, lingkungan dan iklim kerja, hubungan industrial Pancasila, teknologi, sarana produksi, manajemen dan kesempatan berpartisipasi.

Berdasarkan faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas tenaga kerja tersebut di atas, maka dalam memilih dan mengkaji pengaruh unsur-unsur motivasi terhadap produktivitas kerja dipusatkan pada motivasi individual para pekerja operasional perusahaan-perusahaan. Hal ini disebabkan karena digunakannya unsur-unsur motivasi sebagai variabel bebas (dalam penelitian) dapat dikendalikan, dan unsur-unsur tersebut mempunyai relevansi yang kuat terhadap peningkatan produktivitas kerja pekerja operasional.

Motivasi dalam kaitannya dengan produktivitas oleh Sutermeister (dalam Aroef, 1990), dijelaskan sebagai berikut:

1. Produktivitas itu kira-kira 90% tergantung kepada prestasi tenaga kerja, dan 10% tergantung kepada perkembangan teknologi dan bahan mentah.
2. Prestasi tenaga kerja itu sendiri untuk 80%-90% bergantung pada motivasinya untuk bekerja, sedangkan 10%-20% bergantung kepada kemampuannya.
3. Selanjutnya dikatakan bahwa 50% motivasi pekerja bergantung pada kondisi sosial, 40% bergantung kepada kebutuhan-kebutuhannya, dan 10% bergantung pada kondisi-kondisi fisik.

Menurut *Goal Theory* dalam Suprihanto (1988), produktivitas atau prestasi seseorang tergantung pada motivasi orang tersebut terhadap pekerjaan yang dilakukan. Semakin tinggi motivasi seseorang untuk melakukan pekerjaan, semakin tinggi pula tingkat produktivitasnya. Demikian pula sebaliknya, semakin kecil motivasi seseorang melakukan suatu pekerjaan maka tingkat produktivitasnya semakin kecil. Pernyataan tersebut dirumuskan sebagai berikut:

$$P = f(M)$$

Di mana: P = Performance
 M = Motivasi

Unsur-unsur Motivasi

Menurut Maslow faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi terdiri dari:

- a. Kebutuhan fisiologis.
- b. Kebutuhan akan jaminan keamanan.
- c. Kebutuhan sosial.
- d. Kebutuhan akan pengakuan atau penghargaan.
- e. Kebutuhan akan kesempatan pengembangan diri.

Berdasarkan teori Maslow tersebut, unsur-unsur motivasi di sini akan langsung diterjemahkan dalam kebutuhan pokok pekerja (operasional), yaitu menjadi :

1. Unsur gaji/upah.
2. Unsur keselamatan dan keamanan kerja.
3. Unsur kebutuhan sosial.
4. Unsur lingkungan kerja.
5. Unsur penghargaan.
6. Unsur aktualisasi diri.

Gaji/ Upah

Gaji/upah merupakan imbalan yang diberikan secara tetap kepada karyawan. Terdapat beberapa pendapat mengenai gaji/upah. Sikula (1981) mengatakan bahwa istilah *remuneration* (sistem penggajian) mengandung pengertian suatu penghargaan (*reward*), pembayaran (*payment*) atau penggantian biaya (*reimbursement*) sebagai imbalan kerja atau balas jasa. *Remuneration* lazimnya berupa upah (*wages*) atau gaji (*salary*). Upah lazim digunakan bagi para pekerja, sedangkan gaji digunakan bagi para pegawai/pejabat.

Supomo (1980) menyatakan bahwa gaji/upah merupakan tiap-tiap pembayaran uang yang diterima oleh buruh/karyawan sebagai ganti pekerjaan. Di lain pihak, Ranupandojo dan Husnan (1990) berpendapat bahwa gaji/upah merupakan suatu pemberian sebagai suatu imbalan dari pemberi kerja kepada penerima kerja untuk suatu pekerjaan atau jasa yang telah atau akan dilakukan. Gaji berfungsi sebagai jaminan hidup yang layak bagi kemanusiaan dan produksi, dinilai dalam bentuk uang yang ditetapkan menurut perjanjian / undang-undang dan dibayarkan atas dasar perjanjian kerja antara pemberi kerja dan penerima kerja.

Berdasarkan pendapat di atas, walaupun berbeda redaksinya, jelas bahwa mempunyai maksud sama yaitu merupakan penggantian jasa yang diserahkan oleh pemberi kerja kepada pihak lain atau penerima kerja dalam periode tertentu.

Keselamatan dan Keamanan Kerja

Keselamatan dan keamanan kerja adalah perasaan aman dan tenteram pada diri pekerja, bebas dari rasa takut akan penghidupannya dimasa datang, karena ada jaminan akan pekerjaannya apabila terjadi sesuatu atas dirinya. Keselamatan kerja dalam hal ini merupakan keselamatan pekerja yang berkaitan dengan mesin, alat kerja, bahan dan proses pengolahannya, landasan tempat kerja dan lingkungannya, serta cara-cara melakukan pekerjaan. Para pekerja dalam melaksanakan tugas-tugasnya perlu mendapatkan perlindungan keselamatan kerja agar aman dalam melakukan pekerjaan sehari-hari sehingga produksi dan produktifitas meningkat.

Keselamatan kerja dapat dilakukan dengan menciptakan kondisi kerja yang aman yaitu dengan melengkapi alat-alat pengaman, penerangan, menjaga lantai dan tangga bebas dari air, minyak dan pelumas serta pemeliharaan fasilitas pabrik yang baik (Tulus, 1989). Selain itu, setiap perusahaan berusaha agar usahanya stabil, dengan kestabilan, maka masa depan perusahaan akan terjamin (Nitisemito, 1996). Perusahaan yang usahanya tidak stabil akan menimbulkan kekecewaan/kekhawatiran bagi karyawannya tentang kapan saat mendapatkan giliran untuk diberhentikan.

Usaha yang stabil adalah usaha dari suatu perusahaan yang menunjukkan adanya perkembangan yang tidak berfluktuasi. Pada umumnya perusahaan yang stabil akan dapat mempertahankan kehidupannya sehingga para pekerja akan terjamin kelangsungan hidupnya. Akhirnya, rasa aman akan menimbulkan ketenangan, dan ketenangan akan mendorong timbulnya semangat dan kegairahan kerja karyawan, sehingga produktivitas kerja meningkat.

Kebutuhan Sosial

Suasana kerja yang harmonis perlu diciptakan di tempat kerja agar para pekerja dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik. Megginson et al. (Handoko, 1989) antara lain mengatakan bahwa kebutuhan sosial secara teoritis adalah kebutuhan akan cinta, persahabatan, perasaan memiliki dan diterima kelompok, kekeluargaan serta sosial.

Perilaku seseorang sering kali dipengaruhi oleh aktor-faktor sosial tertentu seperti kelompok referensi, keluarga, status dan peranan sosial mereka. Sedangkan secara terapan adalah kelompok-kelompok formal, kegiatan-kegiatan yang disponsori oleh perusahaan atau acara peringatan-peringatan hari bersejarah.

Ranupandojo dan Husnan (1990), mengatakan bahwa manusia sebagai makhluk sosial membutuhkan persahabatan, untuk itu ia akan melakukan hubungan dengan teman-temannya. Berdasarkan pernyataan di atas, dapat ditarik simpulan bahwa manusia adalah makhluk sosial. Oleh karena itu, manusia memerlukan persahabatan dan tidak dapat hidup sendiri untuk jangka waktu yang lama. Individu berhubungan dengan sesamanya hanya karena terdorong oleh perasaan untuk memiliki sahabat, apalagi bila kebahagiaan tidak didapatnya di rumah. Pekerjaan memberikan bagian terbesar dalam memuaskan kebutuhan sosial seseorang, apalagi dengan adanya kerja sama yang baik dalam bekerja. Seperti halnya bekerja dalam suatu tim sangat membantu dalam memperbaiki moral manusia yang bersangkutan. Perhatian atasan yang memperlakukan pekerja secara adil, menanggapi keluhan-keluhan dan usulan-usulan mereka untuk perbaikan nasib dan masa depan mereka juga membantu perbaikan moral.

Lingkungan Kerja

Faktor lingkungan kerja merupakan salah satu yang terpenting dari faktor-faktor yang lain. Lingkungan kerja yang tidak memenuhi syarat-syarat kesehatan akan menyebabkan menurunnya tingkat produktivitas kerja karyawan. Lingkungan kerja terdiri dari faktor-faktor fisik dan hubungan antar manusia dalam perusahaan/organisasi. Sagir (1987) menyatakan bahwa yang dimaksud dengan lingkungan kerja adalah iklim atau suasana kerja yang berhubungan dengan hubungan antar manusia (*Human Relation*), tetapi juga diartikan suasana dalam arti fisik yaitu: tempat kerja luas, bersih, sehat dan membuat karyawan merasa betah bekerja, sehingga mempengaruhi disiplin dan produktivitas kerja.

Menurut Nitisemito (1996) yang dimaksud dengan lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan dapat mempengaruhi dalam bekerja, misalnya : kebersihan, penerangan dan musik lain sebagainya. Sarwoto (1989) mengemukakan bahwa lingkungan kerja/kondisi fisik tempat kerja (*physical working environment*) yang dapat mempengaruhi atau meningkatkan efisiensi kerja adalah: tata ruang kerja yang tepat, cahaya dalam ruangan yang tepat, suhu dan kelembaban udara yang tepat, serta suara yang tidak mengganggu konsentrasi kerja. Dengan demikian kenyamanan kerja akan dapat terjamin, sehingga tingkat produktivitas akan tercapai.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah suasana atau keadaan di tempat kerja, baik itu yang berhubungan dengan tempat kerja yang memadai, maupun hubungan antar pekerjanya yang harmonis sehingga menimbulkan semangat dan gairah kerja.

Penghargaan

Penghargaan merupakan salah satu kebutuhan manusia. Adalah wajar jika manusia yang telah berusaha dan bekerja dengan baik ingin dihargai oleh orang lain, seperti pekerja bagian operasional yang telah berusaha dan bekerja dengan sebaik-baiknya ingin dihargai oleh atasannya. Sagir (1987) berpendapat penghargaan, pengakuan (*recognition*) atas suatu prestasi yang telah dicapai seseorang merupakan *motivator* yang kuat. Pengakuan atas suatu prestasi, akan memberikan kepuasan batin yang lebih tinggi daripada penghargaan dalam bentuk materi/uang atau hadiah. Penghargaan atau pengakuan dalam bentuk piagam penghargaan atau medali, dapat menjadi *motivator* yang lebih kuat dibandingkan dengan hadiah berupa barang atau uang/bonus.

Moenir (1990) menyatakan bahwa penghargaan sering disamakan dengan insentif, karena mempunyai persamaan sifat dan makna. Keduanya tidak membedakan dalam pemberian dan tidak dibatasi oleh waktu. Sedangkan maknanya adalah sama-sama pemberian meskipun, waktu dikaji secara dalam sebenarnya berbeda, terutama dalam maksud pemberiannya. Penghargaan dimaksudkan untuk menghargai jasa atau prestasi seseorang, semata-mata dari segi manusiawi. Insentif diberikan kepada seseorang, bukan karena jasa atau prestasi, tetapi justru dengan harapan agar orang tersebut dapat berprestasi atau berjasa lebih baik dari sebelumnya. Berdasarkan hal tersebut, penghargaan mengandung unsur masa lalu, sedangkan insentif mengandung unsur masa depan.

Penghargaan pada dasarnya dapat dibagi dua macam yaitu : penghargaan fisik dan penghargaan non fisik.

- a. Penghargaan fisik adalah penghargaan yang diberikan dalam bentuk benda, misalnya uang atau barang. Penghargaan secara fisik ini pada umumnya sangat didambakan oleh tenaga kerja yang kebetulan keadaan sosial ekonominya rendah.
- b. Penghargaan non fisik mencakup semua hal yang berhubungan dengan kepuasan rohani seseorang. Penghargaan ini dimulai dari yang paling kecil dan sederhana (misalnya ucapan terima kasih pada seorang bawahan) sampai penghargaan yang paling tinggi dengan segala macam atributnya.

Nitisemito (1996) mengemukakan bahwa hendaknya setiap perusahaan/instansi memberikan kesempatan pada karyawan/pegawainya. Berikanlah penghargaan kepada para karyawan/pegawai yang berprestasi. Penghargaan itu dapat berupa pengakuan yang kemudian disertai hadiah, kenaikan gaji, kenaikan pangkat, pemindahan komposisi yang lebih disukai dan lain sebagainya.

Tulus (1989), menjelaskan bahwa orang dapat menunjukkan produktivitas yang tinggi bila menyadari bahwa dia memperoleh pengakuan dan penghargaan. Rasa bangga atas pribadi atau prestasi merupakan salah satu bentuk kepuasan manusia. Dalam hal pemberian penghargaan sebaiknya memperhatikan keadaan sosial ekonomi seseorang.



Aktualisasi Diri

Reksohadiprojo dan Handoko (1991), menjelaskan tentang kebutuhan aktualisasi diri sebagai kebutuhan pemenuhan diri, untuk mempergunakan potensi diri, pengembangan diri dan melakukan apa yang paling cocok serta menyelesaikan pekerjaannya sendiri. Sedangkan Wexley (1988) mengemukakan bahwa guna meningkatkan motivasi secara intrinsik dalam rangka memenuhi kebutuhan pertumbuhan seperti keberhasilan, keahlian, serta aktualisasi diri dapat dilakukan melalui perencanaan kembali pekerjaan, diantaranya menggabungkan beberapa pekerjaan menjadi satu pekerjaan yang lebih besar yang mencakup variasi kecakapan yang lebih besar.

Kebutuhan untuk perwujudan diri merupakan tingkat kebutuhan yang paling tinggi. Dalam memenuhi kebutuhan puncak ini biasanya seseorang bertindak bukan atas dorongan orang lain, tetapi karena kesadaran dan keinginan diri sendiri. Dalam kondisi ini, seseorang ingin memperlihatkan kemampuan dirinya secara optimal ditempat masing-masing. Dengan demikian aktualisasi diri merupakan kebutuhan untuk mewujudkan kemampuan serta mengembangkan diri karyawan.

Simpulan

Peningkatan tingkat kompetisi seiring dengan perkembangan ekonomi memberikan dampak yang kontradiktif terhadap kepuasan kerja karyawan dan kinerja perusahaan. Kondisi ini menuntut pihak manajemen perusahaan mencari suatu pola kerja baru yang dapat mengakomodasikan kebutuhan karyawan maupun kepentingan perusahaan yang dapat mendorong karyawan untuk meningkatkan produktivitasnya. Di satu sisi, pihak perusahaan menginginkan karyawan memiliki produktivitas yang tinggi sedangkan di sisi lain pihak karyawan menginginkan suatu imbalan yang sepadan sebagai kompensasi prestasi yang dicapainya.

Berdasarkan berbagai penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa berbagai unsur motivasi tersebut saling terkait satu dengan yang lain dalam mempengaruhi peningkatan produktivitas perusahaan secara keseluruhan, yang akan menimbulkan sinergi kerja dan perbaikan kinerja perusahaan tersebut. Kondisi tersebut dapat tercapai apabila perusahaan dapat mengidentifikasi dengan jelas kebutuhan/kemampuan karyawan, unsur motivasi yang akan digunakan, pedoman yang jelas sebagai syarat untuk meningkatkan produktivitas kerja.

Daftar Pustaka

- Armstrong, Michael. 1988. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Terjemahan). Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Aroef, M. 1990. *Motivasi dan Produktivitas Suatu Pembahasan dengan Kasus Indonesia*. Jakarta: LSIUP.