

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kompensasi

1. Pengertian Kompensasi

Menurut Simamora, Kompensasi adalah apa yang diterima oleh karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi.¹

Tohardo mengemukakan bahwa kompensasi dihitung berdasarkan evaluasi pekerjaan. Perhitungan kompensasi berdasarkan evaluasi pekerjaan tersebut dimaksudkan untuk mendapatkan pemberian kompensasi yang mendekati kelayakan dan keadilan. Karena bila kompensasi dirasakan tidak layak dan tidak adil oleh para karyawan maka tidak mustahil hal tersebut merupakan sumber kecemburuan sosial.

Menurut Sjafrri Mangkuprawira, Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai penukar dari kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Dengan demikian kompensasi mengandung arti tidak sekedar dalam bentuk finansial saja seperti yang langsung berupa gaji, upah, komisi, dan bonus serta tidak langsung berupa asuransi, bantuan sosial, uang cuti, uang pension, pendidikan, dan sebagainya tetapi juga dalam bentuk bukan finansial. Bentuk ini berupa pekerjaan dan lingkungan pekerjaan berupa kondisi kerja, status dan kebijakan.²

¹ Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: SIE YKPN, 2004), 245

² Burhanudin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah*, (Depok: Raja Grafindo Persada, 2015), 237

Kompensasi mengandung arti yang lebih luas dari pada upah atau gaji. Upah atau gaji menekankan pada balas jasa yang bersifat finansial. Sedangkan kompensasi mencakup balas jasa finansial dan non finansial. Kompensasi merupakan pemberian balas jasa baik secara langsung berupa uang (finansial) maupun tidak langsung berupa penghargaan (non finansial)

Pemberian kompensasi dapat meningkatkan prestasi kerja dan memotivasi karyawan. Oleh karena itu, perhatian organisasi atau perusahaan terhadap pengaturan kompensasi secara rasional dan adil sangat diperlukan. Bila karyawan memandang pemberian kompensasi tidak memadai maka prestasi kerja, motivasi maupun kepuasan kerja mereka cenderung akan menurun.

Menurut Edy Sutrisno dalam bukunya yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia mengatakan bahwa tujuan orang bekerja adalah agar ia dapat hidup dari hasil kerjanya. Mereka mau bekerja dikarenakan mereka merasa bahwa dengan bekerja ia akan mendapatkan kompensasi sebagai sumber rezeki untuk menghidupi dirinya beserta anak dan istrinya. Dengan adanya sumber nafkah tersebut, ia juga mengharapkan adanya kepastian bahwa sumber tersebut selalu ada selama ia menjadi karyawan suatu perusahaan. Sehingga hal tersebut akan membuat karyawan merasa terjamin sumber

nafkahnya. Selain itu juga akan membuat karyawan berinisiatif untuk lebih tekun dalam bekerja.³

2. Aspek Dalam Kompensasi

Kompensasi dapat dibagi menjadi dua aspek yaitu kompensasi langsung dan tidak langsung. Kompensasi langsung adalah kompensasi yang diberikan langsung berhubungan dengan hasil kerja karyawan yang bersangkutan seperti gaji, upah dan insentif. Sedangkan kompensasi tidak langsung merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha meningkatkan kesejahteraan para karyawan.

Kompensasi tidak langsung juga disebut kompensasi pelengkap karena kompensasi tidak langsung ini diberikan karyawan untuk melengkapi kompensasi yang telah diberikan oleh perusahaan. Dengan alasan misalnya biaya hidup semakin besar, menuntut banyak sumber pendapatan dari karyawan. Untuk itu perlu diberikan kompensasi pelengkap seperti fasilitas kesehatan, tunjangan, transportasi, program ini dilakukan untuk karyawan sendiri atau dengan keluarganya seperti rekreasi.⁴

3. Tujuan kompensasi

Tujuan pemberian kompensasi pada umumnya adalah sebagai alat pemeliharaan dan motivasi agar karyawan tetap memberikan

³ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2011)

⁴ Mutiara S. Pengabean, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2002), 77

komitmennya kepada perusahaan. Tujuan pemberian kompensasi dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Menghargai prestasi kerja

Dengan memberikan kompensasi yang memadai adalah suatu penghargaan organisasi terhadap prestasi kerja para karyawan. Selanjutnya akan mendorong perilaku atau kinerja karyawan. Sesuai dengan yang diinginkan oleh perusahaan misalnya produktifitas yang tinggi

b. Menjamin keadilan

Dengan adanya sistem kompensasi yang baik akan menjamin terjadinya keadilan diantara karyawan dalam organisasi. Masing-masing karyawan akan memperoleh kompensasi yang sesuai dengan tugas, fungsi, jabatan, dan prestasi kerja.⁵

Menurut Veithzal Rivai dan Ella J. Sagala, tujuan kompensasi yang efektif meliputi:

- a. memperoleh SDM yang berkualitas
- b. Mempertahankan karyawan yang ada
- c. Manjamin keadilsn
- d. Penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan
- e. Mengendalikan biaya
- f. Mengikuti aturan hukum
- g. Memfasilitasi pekerjaan

⁵ Bambang Swasto, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Malang: UB Press, 2001), 85

- h. Meningkatkan efisiensi administrasi⁶

4. Bauran Kompensasi

Bauran kompensasi adalah keseluruhan jenis kompensasi yang diterima oleh seorang pegawai. Bauran kompensasi dapat dalam bentuk keuangan dan kompensasi non keuangan. Setiap pegawai atau karyawan menerima bauran kompensasi yang berbeda tergantung pada peraturan perusahaan atau organisasi tempat mereka bekerja. Misalnya tentara dan polisi menerima uang lauk-pauk sedangkan pegawai negeri menerima uang makan dan transport. Contoh menerima bauran kompensasi yang terdiri antara lain sebagai berikut:

- a. Gaji Pokok
- b. Tunjangan tunjangan
- c. Fasilitas-fasilitas penunjang pekerjaan⁷

5. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi

Penentuan besarnya kompensasi dipengaruhi oleh beberapa tantangan implikasi ketergantungan yang bisa memaksa departemen manajemen sumber daya manusia untuk melakukan penyesuaian lebih lanjut tentang kebijaksanaan kompensasi perusahaan. Dalam pelaksanaannya kompensasi tidak dapat lepas dari faktor internal dan eksternal perusahaan. Hal ini harus diperhatikan oleh perusahaan agar pelaksanaan kompensasi dapat benar-benar berjalan dengan baik

⁶ Burhanudin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2015), 244

⁷ Wirawan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia* (Jakarta: Rajagrafindo, 2015), 372.

sehingga menimbulkan dampak positif bagi perusahaan. Menurut Hasibuan faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi adalah:

- a. Permintaan dan penawaran tenaga kerja
- b. Kemampuan dan kesediaan perusahaan
- c. Serikat buruh atau organisasi karyawan
- d. Posisi jabatan
- e. Kondisi perekonomian nasional
- f. Produktifitas dan kinerja karyawan
- g. Jenis dan sifat pekerjaan
- h. Pendidikan dan pengalaman karyawan

6. Kriteria Pemberian Kompensasi

Beberapa kriteria yang perlu diperhatikan dalam penentuan kompensasi antara lain sebagai berikut:

- a. Tingkat biaya hidup

Kompensasi yang diterima seorang karyawan baru mempunyai arti bila dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan fisik minimum. Kebutuhan fisik minimum karyawan yang tinggal di kota besar akan berbeda dengan kebutuhan fisik minimum bagi karyawan yang tinggal di kota kecil.

- b. Tingkat kompensasi yang berlaku di perusahaan lain

Saat ini transportasi semakin lancar, arus informasi tidak mungkin dapat dibendung lagi. Termasuk informasi tentang kompensasi yang berlaku di perusahaan lain untuk macam

kegiatan yang sama, cepat diketahui. Bila tingkat kompensasi yang diberikan kepada karyawan lebih rendah dari yang dapat diberikan oleh perusahaan lain untuk pekerjaan yang sama, maka akan dapat menimbulkan rasa tidak puas di kalangan karyawan, yang dapat berakhir dengan banyaknya tenaga potensial meninggalkan perusahaan.

c. Tingkat kemampuan perusahaan

Perusahaan yang memiliki kemampuan tinggi akan dapat membayar tingkat kompensasi yang tinggi pula bagi karyawannya.

d. Jenis pekerjaan dan besar kecilnya tanggung jawab

Jenis pekerjaan biasanya akan menentukan besar kecilnya tanggung jawab para karyawan. Karyawan yang mempunyai kadar pekerjaan yang lebih sukar dan dengan tanggung jawab yang lebih besar, tentu akan diimbangi dengan tingkat kompensasi yang lebih besar pula begitupun sebaliknya.

e. Peraturan perundang-undangan yang berlaku

Suatu perusahaan akan selalu terikat pada kebijaksanaan dan peraturan yang dikeluarkan oleh pemerintah, termasuk pula tingkat kompensasi yang diberikan kepada para karyawan.

- f. Upah/ gaji sebagai alat untuk mempertahankan dan memberikan motivasi pada karyawan.⁸

7. Kompensasi Intrinsik dan Ekstrinsik

Kompensasi intrinsik dapat didefinisikan sebagai imbalan yang dinilai didalam dan dari mereka sendiri. Kompensasi intrinsik bersifat internal bagi individu dan normalnya berasal dari keterlibatan didalam aktivitas-aktivitas atau tugas tertentu. Imbalan intrinsik melekat pada aktivitas itu sendiri dan pemberiannya tidak tergantung pada kehadiran atau tindakan orang lain atau hal lainnya. Kompensasi intrinsik berpotensi untuk memberikan pengaruh yang kuat terhadap perilaku individu didalam organisasi dan memiliki beberapa beberapa manfaat sebagai alat imbalan dan motivasi kerja yang efektif. Manfaatnya melekat pada kenyataan bahwa imbalan intrinsik adalah *self administered* dan dialami langsung akibat pelaksanaan pekerjaan yang efektif

Sedangkan imbalan ekstrinsik dihasilkan secara eksternal oleh seseorang atau sesuatu yang lainnya. Imbalan ekstrinsik tidak mengikuti kinerja suatu aktivitas yang alamiah atau secara inheren namun diberikan kepada seseorang dari pihak eksternal atau dari luar. Sebagian besar kompensasi ekstrinsik dikendalikan dan dibagikan secara langsung oleh organisasi dan lebih berwujud dari pada kompensasi intrinsik. Kompensasi ekstrinsik sering

⁸Soekidjo Notoadmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2009), 147-148.

diaplikasikan oleh organisasi dalam usaha yang memengaruhi perilaku dan kinerja anggotanya.⁹

Tabel 2.1
Contoh Kompensasi Intrinsik dan Ekstrinsik

Kompensasi Intrinsik	Kompensasi Ekstrinsik
1. perasaan kompensasi pribadi	1. Gaji
2. Perasaan pencapaian pribadi	2. Tunjangan karyawan
3. Tanggung jawab dan otonomi pribadi	3. Sanjungan dan pengakuan
4. Pertumbuhan dan pengembangan pribadi	4. Pengakuan formal
5. Status	5. Promosi
6. Kepuasan kerja	6. Hubungan sosial
	7. Lingkungan kerja
	8. Pembayaran insentif

Sumber: Sugiyono (2012)

8. Sistem Pemberian Kompensasi

a. Sistem Waktu

Pemberian kompensasi berdasarkan sistem ini apabila kinerja karyawan sulit untuk diukur. Biasanya pemberian kompensasi dengan sistem ini diberikan secara periodik pada waktu tertentu. Besarnya kompensasi yang diberikan berdasarkan lamanya bekerja.

Kebaikan dari sistem waktu dalam memberikan kompensasi adalah mudah dan tetap dalam menentukan besarnya kompensasi karena tidak berdasarkan pada

⁹ Burhanudin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2015), 246

kinerja sedangkan keburukannya adalah pekerja yang malas pun akan mendapatkan kompensasi yang setara dengan pekerja yang kerjanya bagus.

b. Sistem Hasil

Dalam sistem hasil pemberian kompensasi diberikan pada banyaknya hasil yang dikerjakan bukan pada lamanya waktu bekerja. Sistem ini tidak dapat diterapkan pada karyawan tetap dan tidak harus memiliki kualifikasi fisik khusus.

Kelebihan dari sistem ini adalah membuka peluang besar kepada karyawan untuk meningkatkan kerjanya sehingga jika yang dikerjakannya banyak maka kompensasi yang diberikannya pun akan besar. Jadi prinsip keadilan benar-benar diterapkan. Namun kekurangan dari sistem ini adalah apabila kualitas barang yang dikerjakan kurang dari kualitas standar maka tidak dihitung untuk diberikan kompensasi.

c. Sistem borongan

Pemberian kompensasi pada sistem ini didasarkan atas volume pekerjaan dan lamanya bekerja. Pada sistem borongan ini, pemberian kompensasi cukup rumit karena adanya alat yang banyak untuk menyelesaikan pekerjaan

dan besar kecilnya kompensasi yang diterima berdasarkan kecermatan kalkulasi hasil kerja.

9. Indikator Kompensasi

Menurut Simamora indikator kompensasi adalah sebagai berikut:

a. Upah dan Gaji

Upah berhubungan dengan tarif per jam. Upah merupakan basis bayaran yang kerap kali digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan. Gaji umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, dan tahunan.

b. Insentif

Insentif adalah tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi

c. Tunjangan

Tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung perusahaan, program pensiun, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.

d. Fasilitas

Fasilitas adalah sarana dan prasarana yang dipersiapkan perusahaan untuk menunjang kelancaran karyawan dalam bekerja. Seperti ruangan yang nyaman, lahan parkir yang luas dsb.¹⁰

¹⁰ Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: SIE YKPN, 2004)

B. Motivasi

1. Pengertian

Motivasi berasal dari kata latin “*movere*” yang berarti dorongan atau daya penggerak. Motivasi ini hanya diberikan kepada manusia khususnya kepada bawahan atau pengikut. Motivasi adalah suatu perangsang daya penggerak kemauan bekerja seseorang, setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai.

Motivasi sendiri merupakan satu penggerak dalam hati seseorang untuk melakukan atau mencapai sesuatu tujuan¹¹

Motivasi adalah proses memengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah diterapkan. Motivasi atau dorongan dimaksudkan sebagai desakan yang alami untuk memuaskan dan mempertahankan kehidupan. Menurut Liang Gie, motivasi adalah pekerjaan yang dilakukan oleh manajer dalam memberikan inspirasi, semangat dan dorongan terhadap orang lain dalam hal ini karyawannya untuk mengambil tindakan-tindakan tertentu,¹²

Menurut Berelson dan Steiner, motivasi adalah suatu usaha sadar untuk memengaruhi perilaku seseorang supaya mengarah tercapainya tujuan organisasi. Proses timbulnya motivasi seseorang merupakan gabungan dari konsep kebutuhan, dorongan, tujuan, dan imbalan.

¹¹ Andriani, *Pengantar Manajemen*, (Kediri: stain Press Kediri, 2015), 131

¹² Burhanudin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2015), 215

Proses motivasi terdiri beberapa tahapan proses, yaitu:

- a. Apabila dalam diri manusia itu timbul suatu kebutuhan tertentu dan kebutuhan tersebut belum terpenuhi maka akan menyebabkan lahirnya dorongan untuk berusaha melakukan kegiatan.
- b. Apabila kebutuhan belum terpenuhi maka seseorang kemudian akan mencari jalan bagaimna caranya untuk memenuhi keinginan.
- c. Untuk mencapai tujuan prestasi yang diharapkan maka seseorang harus didukung oleh keterampilan, kemampuan maupun pengalaman dalam memenuhi segala kebutuhan
- d. Melakukan evaluasi prestasi secara formal tentang keberhasilan dalam mencapai tujuab yang dilakukan secara bertahap
- e. Seseorang akan bekerja lebih baik apabila mereka merasa bagwa apa yang mereka lakukan dihargai dan diberikan suatu imblan atau ganjaran
- f. Dari gaji atau imbalan yang diterima kemudian seseorang tersebut dapat mempertimbangkan seberapa besar kebutuhan yang bisa terpenuhi dari gaji atau imbalan yang mereka terima.¹³

¹³ Ibid, 142

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi Motivasi

a. Faktor Intern

- 1) Keinginan untuk hidup
- 2) Keinginan untuk dapat memiliki
- 3) Keinginan untuk memperoleh penghargaan
- 4) Keinginan untuk memperoleh pengakuan
- 5) Keinginan untuk berkuasa

b. Faktor Ekstern

- 1) Kondisi lingkungan kerja
- 2) Kompensasi yang memadai
- 3) Supervisor yang baik
- 4) Adanya jaminan pekerjaan
- 5) Status dan tanggung jawab
- 6) Peraturan yang fleksibel¹⁴

3. Tujuan Pemberian Motivasi

Motivasi merupakan suatu usaha positif dalam menggerakkan dan mengarahkan sumber daya manusia agar secara produktif berhasil mencapai tujuan yang diinginkan. Motivasi juga sebagai kebutuhan dan sebagai perangsang untuk dapat mengarahkan dan menggerakkan potensi sumber daya manusia tersebut ke arah tujuan yang diinginkan. Adapun tujuan pemberian motivasi menurut Malayu adalah :

¹⁴ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2011), 116

- a. Menciptakan gairah dan semangat kerja karyawan
- b. Meningkatkan moral dan keputusan kerja karyawan
- c. Meningkatkan produktivitas karyawan
- d. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan perusahaan karyawan
- e. Mengefektifkan pengadaan karyawan
- f. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- g. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan
- h. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan
- i. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
- j. Mempertinggi efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku¹⁵

Sedangkan menurut Saydam dalam Kadarisman bahwa ada beberapa tujuan pemberian motivasi sebagai berikut:

- a. Mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan
- b. Meningkatkan gairah dan semangat kerja
- c. Meningkatkan disiplin kerja
- d. Meningkatkan prestasi kerja
- e. Mempertinggi moral karyawan
- f. Meningkatkan rasa tanggung jawab
- g. Meningkatkan produktivitas dan efisiensi

¹⁵ Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*, (Jakarta: Gadjah Mada University Press, 2003), 351

- h. Menambah loyalitas karyawan pada perusahaan

4. Fungsi Motivasi

Motivasi mendorong untuk berbuat erat dengan suatu tujuan atau cita-cita. Semakin berharga tujuan itu bagi seseorang maka semakin besar pula motivasinya. Menurut Nawawi ada tiga fungsi motivasi, yaitu :

- a. Motivasi berfungsi sebagai energi atau motor penggerak bagi manusia, ibarat bahan bakar pada kendaraan
- b. Motivasi merupakan pengatur dalam memilih alternatif diantara dua atau lebih kegiatan yang bertentangan
- c. Motivasi merupakan pengaruh arah atau tujuan dalam melakukan aktivitas.¹⁶

5. Bentuk-bentuk Motivasi

Bagi setiap individu sebenarnya memiliki motivasi yang mampu menjadi spirit dalam memacu dan menumbuhkan semangat kerja dalam bekerja. Semangat dalam diri seseorang tersebut bisa dari dalam diri seseorang ataupun dari luar dimana kedua bentuk tersebut akan lebih baik jika berjalan bersama-sama ikut menjadi pendorong motivasi seseorang. Motivasi muncul dalam dua bentuk, yaitu:

- a. Motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang muncul dari luar seseorang kemudian selanjutnya akan mendorong seseorang untuk membangun dan menumbuhkan semangat motivasi pada

¹⁶ Ibid.,

diri seseorang untuk merubah sikap yang dimiliki ke arah yang lebih baik lagi.

- b. Motivasi Intrinsik adalah motivasi yang muncul dan berkembang dalam diri seseorang yang selanjutnya akan berbuat sesuatu yang lebih bernilai dan berarti.¹⁷

6. Alat-alat Motivasi

Alat-alat motivasi antara lain:

- a. Materiil insentif : alat motivasi yang diberikan berupa uang atau barang yang bernilai pasar sehingga dapat memenuhi kebutuhan ekonomi.
- b. Non materiil insentif : alat motivasi yang diberikan berupa barang yang tidak ternilai harganya sehingga hanya memberikan suatu kepuasan/ kebanggan secara rohani
- c. Kombinasi materiil insentif dan non materiil insentif : alat motivasi yang diberikan berupa barang berharga dan juga barang tak ternilai harganya seperti pemberian uang dan juga medali.¹⁸

7. Teori Motivasi

- a. Hierarki Kebutuhan Maslow

Dalam konsep motivasi Maslow bahwa manusia mempunyai 5 (lima) tingkatan kebutuhan dimana setiap tingkatan

¹⁷ Irham Fahmi, *Manajemen Teori, Kasus, dan Solusi*, (Bandung: Alfabeta, 2014), 147

¹⁸ Veithzal Rivai, *Islamic Human Capital*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2009), 865

akan diperoleh apabila telah melalui tingkatan yang sebelumnya .
berikut adalah hierarki kebutuhan Maslow:

1) *Physiological needs*

Adalah kebutuhan yang paling dasar yang harus dipenuhi oleh seorang individu. Kebutuhan tersebut mencakup sandang, pangan, dan papan. Contohnya kebutuhan makan, minum, perumahan, seks, istirahat untuk menjaga kesehatan.

2) *Safety and security needs*

Adalah kebutuhan yang diperoleh setelah kebutuhan yang pertama terpenuhi. Pada tahap kedua ini seseorang menginginkan terpenuhinya rasa aman. Seperti karyawan yang bekerja mampu menyisihkan sebagian gajinya untuk ditabung, memiliki jaminan asuransi, pensiun, kondisi kerja yang menyenangkan, keamanan dalam tempat tinggal.

3) *Social needs*

Kebutuhan ketiga setelah kebutuhan kedua terpenuhi. Pada kebutuhan ini seseorang cenderung untuk memenuhi kebutuhan perasaannya seperti cinta, keluarga, sayang. Dari kebutuhan ini memperlihatkan bahwa seseorang itu membutuhkan untuk diakui oleh lingkungannya dan penghormatan.

4) *Esteem needs*

Pada tingkat kebutuhan keempat ini seseorang ingin untuk mendapatkan harga diri. Seseorang dalam tingkat ini cenderung untuk menunjukkan prestasinya kepada orang lain yang membutuhkan prestasinya dan ada dorongan kuat untuk mendapatkan suatu prestasi.

5) *self-actualization needs*

pada tahap ini seseorang cenderung untuk mengaktualisasikan dirinya atau ingin mengembangkan potensi yang ada pada dirinya. Pada tahap ini pekerjaannya sudah tidak lagi hanya sebatas rutinitas tapi juga pekerjaan yang penuh tantangan dan kreatifitas yang tinggi.¹⁹

b. Pengembangan Personal

Teori pemberdayaan yang ada hubungannya dengan motivasi intrinsik. Paul mengatakan bahwa teori motivasi yang berhubungan dengan psikologi dan sosial modern mendukung personal dalam bekerja. Teori ini penting terutama dalam aktualisasi diri. Teori ini percaya bahwa motif yang paling dominan manusia adalah meningkatkan dengan cepat keterampilan individu dan menggunakan potensi sepenuhnya. Jika manusia diijinkan menggunakan keterampilan mereka

¹⁹ Ibid,.

dalam bekerja, membuat keputusan, dan belajar mereka akan mengembangkan harga diri yang sehat dan penguasaan diri, dalam teori pengembangan sosial ini dapat disimpulkan bahwa pekerja lebih terdorong dengan motivasi intrinsik. hal ini sejalan dengan hasil penelitian De Voe dan Iyengar pada manajer Amerika Latin. Pada Amerika Latin, para manajer merasakan bahwa para pekerja mereka lebih termotivasi dengan motivasi intrinsik yang secara signifikan berhubungan dengan kinerja. Sebaliknya variasi budaya dalam persepsi manajer menunjukkan pekerja lebih termotivasi dengan insentif intrinsik ketimbang ekstrinsik karena pemberdayaan dapat meningkatkan motivasi.²⁰

c. Motivasi Klasik Taylor

Motivasi pekerja menurut teori ini hanya untuk dapat memenuhi kebutuhan biologis mereka saja yaitu hanya untuk mempertahankan kelangsungan hidup.

d. Teori Dua Faktor dari Frederick Herzberg

Pekerja dalam melakukan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor sebagai kebutuhan, yaitu:

- 1) Faktor Pemeliharaan merupakan faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan ketentraman badaniah. Kebutuhan ini terjadi secara terus menerus seperti

²⁰ Harsuko Riniwati, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Aktivitas Utama dan Pengembangan SDM*. (Malang: UB Press, 2016), 93

lapar-makan-kenyang-lapar. Dalam bekerja kebutuhan ini misalnya gaji, supervise yang baik, dan kepastian pekerjaan. Jadi faktor ini bukanlah sebagai motivator tetapi suatu keharusan bagi perusahaan

- 2) Faktor Motivasi merupakan faktor yang berhubungan dengan psikologis seperti kebutuhan penghargaan terhadap pribadi secara langsung berkaitan dengan pekerjaan seperti ruangan yang nyaman atau penempatan kerja dan lain sebagainya

Teori dua faktor ini juga disebut teori Higiene yang mencakup isi pekerjaan seperti prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, pengembangan potensi individu. Faktor Higienis seperti gaji, upah, kondisi kerja, kebijakan dan administrasi perusahaan, hubungan antaer pribadi, kualitas supervise. Dari teori ini kita bisa mengetahui bahwa kedua faktor tersebut haruslah seimbang.

e. Motivasi Prestasi dari Mc. Clelland

Teori ini menyatakan bahwa seorang pekerja memiliki energi potensial yang dapat dimanfaatkan tergantung pada dorongan motivasi, situasi, dan peluang yang ada. Kebutuhan kerja yang dapat memotivasi gairah

kerja adalah kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan afiliasi, dan kebutuhan akan kekuasaan.²¹

- 1) Motif untuk berprestasi. Motif ini ditampakkan atau diwujudkan dalam perilaku kerja atau kinerja yang tinggi, selalu ingin bekerja lebih baik dari sebelumnya atau lebih baik dari orang lain serta mampu mengatasi kendala-kendala kerja yang dihadapi.
- 2) Motif berafiliasi. motif ini tidak terlepas dari kebutuhan manusia sebagai makhluk sosial. Maka kebutuhan untuk bisa diterima atau untuk bisa disenangi oleh orang lain harus terpenuhi. Oleh karena ia terdorong untuk menjaga hubungan baik dengan orang lain
- 3) Motif berkuasa. Manusia mempunyai kecenderungan untuk mempengaruhi dan menguasai orang lain, baik dalam kelompok sosial kecil maupun besar.²²

f. Teori ERG

Salah satu guru besar di Yale Amerika Serikat yaitu Clayton Alderfer mengemukakan bahwa manusia mempunyai tiga kebutuhan inti. Kebutuhan-kebutuhan tersebut adalah :

²¹ Husein Umar, *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2005), 37

²² Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009),

- 1) Kebutuhan Eksistensi ialah kebutuhan yang berkaitan dengan pemuasan kebutuhan materi yang diperlukan untuk mempertahankan eksistensi seseorang. Jika di hubungkan dengan teori Maslow maka kebutuahn ini masuk pada kebutuhan fisiologis dan keamanan
- 2) Kebutuhan sosial ialah kebutuhan untuk memelihara hubungan interpersonal. Jika dikaitkan dengan teori Maslow maka akan masuk pada kebutuhan sosial dan harga diri,
- 3) Kebutuhan Pertumbuhan ialah kebutuhan untuk berkembang secara intelektual seperti kebutuahn aktualisasi diri yang ditekankan oleh Maslow²³

g. Teori Harapan

Victor H. Vroom dalam bukunya yang berjudul “*work and motivation*” mengetengahkan suatu teori yang disebutnya sebagai “ Teori Harapan”. Menurut teori ini, motivasi merupakan akibat suatu hasil dari yang ingin dicapai oleh seseorang atau perkiraan yang bersangkutan bahwatindakannya akan mangarah kepada hasil yang diinginkannya itu. Apabila seseorang sangat menginginkan sesuatu dan jalan tampaknya terbuka untuk memperolehnya yang bersangkutan akan berupaya

²³ Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), 107

mendapatkannya. Terdapat 3 konsep penting berkaitan dengan teori ini seperti dikutip oleh Hasibuan, yaitu:

- a. Nilai (*valence*) : setiap bentuk insentif punya nilai positif (*favourable*) atau negatif (*unfavourable*) bagi seseorang juga apakah nilai itu besar atau kecil bagi seseorang.
- b. Instrumentalitas : Adanya hubungan antara pekerjaan yang diharapkan yang dimiliki. Jadi jika pekerjaan dilihat bisa merupakan alat untuk mendapatkan apa yang diharapkan timbulah motivasi.
- c. Ekspektasi : Persepsi tentang besarnya kemungkinan keberhasilan mencapai tujuan/hasil kerja.