

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kompensasi

1. Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan salah satu aspek yang paling sensitif dalam hubungan kerja. Kasus yang terjadi dalam hubungan kerja mengandung masalah kompensasi dan berbagai segi yang terkait, seperti tunjangan, kenaikan kompensasi, struktur kompensasi dan skala kompensasi. Dalam praktiknya masih banyak perusahaan yang belum memahami secara benar sistem kompensasi. Sistem kompensasi membantu dalam memberi pengetahuan terhadap nilai-nilai kunci organisasi serta memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi. Ada sementara yang beranggapan bahwa dengan melaksanakan kompensasi minimum sudah merasa memenuhi ketentuan kompensasi yang berlaku, sehingga mereka berharap tidak akan terjadi masalah yang berkaitan dengan kompensasi pekerja. Pemahaman semacam ini perlu diluruskan dengan mendalami makna dan pengertian kompensasi dan sistem kompensasi secara keseluruhan.

Menurut Handoko dalam buku Edy Sutrisno yang dimaksud dengan kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Kompensasi dapat diberikan dalam berbagai macam bentuk, seperti: dalam bentuk pemberian uang, pemberian pemberian material dan fasilitas, dan dalam bentuk pemberian kesempatan berkarier. Pemberian uang secara langsung, seperti gaji, tunjangan, dan insentif. Gaji adalah kompensasi yang diberikan kepada seorang karyawan secara periodik (biasanya sebulan sekali). Karyawan yang menerima gaji, pada umumnya telah menjadi karyawan tetap yang telah lulus dari masa percobaan. Tunjangan adalah kompensasi yang diberikan perusahaan kepada para karyawannya, karena karyawan tersebut dianggap telah ikut berpartisipasi

dengan baik dalam mencapai tujuan perusahaan.¹

Menurut Malayu S.P. Hasibuan, yang dimaksud dengan kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi berbentuk uang, artinya kompensasi dibayar dengan sejumlah uang kartal kepada karyawan bersangkutan. Kompensasi berbentuk barang, artinya kompensasi dibayar dengan barang. Misalnya, kompensasi dibayar 10% dari produksi yang dihasilkan. Kompensasi dibedakan menjadi dua yaitu: kompensasi langsung (*direct compensation*) berupa gaji, upah, dan upah insentif; kompensasi tidak langsung (*indirect compensation* atau *employee welfare* atau kesejahteraan karyawan).²

Pemberian upah merupakan imbalan, pembayaran untuk pelayanan yang telah diberikan oleh pegawai. Sangat banyak bentuk-bentuk pembayaran upah, baik yang berupa uang maupun yang bukan berupa uang (*nonfinacial*). Pembayaran upah biasanya dalam bentuk konsep pembayaran yang berarti luas daripada merupakan ide-ide gaji dan upah yang secara normal berupa keuangan tetapi tidak suatu dimensi yang *nonfinacial*.

Pada dasarnya kompensasi itu dapat dibagi menjadi dua aspek, yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi langsung adalah kompensasi yang diberikan langsung berhubungan dengan hasil kerja karyawan yang bersangkutan. Adapun kompensasi tidak langsung, maksudnya

¹Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Prenada Media Group, 2009), h. 183

²Malayu S.P Hasibuan. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009, h. 118

yaitu pemberian kompensasi tidak dikaitkan dengan hasil kerja karyawan yang bersangkutan. Kompensasi tidak langsung ini disebut juga kompensasi pelengkap. Dikatakan pelengkap karena kompensasi tidak langsung ini diberikan karyawan hanya untuk melengkapi kompensasi yang telah diberikan oleh perusahaan. Dengan alasan, misalnya, biaya hidup semakin besar, menuntut banyak sumber pendapat bagi karyawan. Untuk itu perlu diberikan kompensasi pelengkap, seperti fasilitas kesehatan, tunjangan, transportasi, dan lain-lain.

Adapun keuntungannya dengan diberikan kompensasi pelengkap tersebut, yaitu:

- 1) Meningkatkan semangat kerja dan kesetiaan para karyawan terhadap perusahaan.
- 2) Menurunkan jumlah absensi para karyawan dan adanya perputaran karyawan (*job rotation*).
- 3) Mengurangi adanya intervensi pemerintah dalam rangka penyelenggaraan kesejahteraan karyawan.

2. Pemberian Kompensasi

Program kompensasi atau balas jasa umumnya bertujuan untuk kepentingan perusahaan, karyawan, dan pemerintah/masyarakat. Supaya tujuan tercapai dan memberikan kepuasan bagi semua pihak hendaknya program kompensasi ditetapkan berdasarkan prinsip adil dan wajar, undang-undang perburuhan, serta memperhatikan internal dan eksternal konsistensi.

Program kompensasi harus dapat menjawab pertanyaan apa yang

mendorong seseorang bekerja dan mengapa ada orang yang bekerja keras, sedangkan orang lain bekerjanya sedang-sedang saja.

Menurut Peterson dan Plowman dalam buku Malayu S.P Hasibuan mengatakan bahwa orang mau bekerja karena hal-hal berikut.

- 1) *The desire to live*, artinya keinginan untuk hidup merupakan keinginan utama dari setiap orang. Manusia bekerja untuk dapat makan dan makan untuk dapat melanjutkan kehidupan.
- 2) *The desire for possession*, artinya keinginan untuk memiliki sesuatu merupakan keinginan manusia yang kedua dan ini salah satu sebab mengapa manusia mau bekerja.
- 3) *The desire for power*, artinya keinginan akan kekuasaan merupakan keinginan selangkah diatas keinginan untuk memiliki, menodorong orang mau bekerja.
- 4) *The desire for recognition*, artinya keinginan akan pengakuan merupakan jenis terakhir dari kebutuhan dan juga mendorong orang untuk bekerja.³

Dengan demikian dapat diketahui bahwa setiap pekerja mempunyai motif dan kebutuhan (*needs*) tertentu dan mengharapkan kepuasan dar hasil pekerjaannya.

Kebutuhan yang terpuaskan dengan bekerja antara lain sebagai berikut.

- 1) Kebutuhan fisik dan keamanan, menyangkut kepuasan kebutuhan fisik atas biologis seperti makan, minum, tempat tinggal dan semacamnya, di samping kebutuhan akan rasa aman dalam menikmatinya.
- 2) Kebutuhan sosial, karena manusia tergantung satu sama lain maka terdapat berbagai kebutuhan yang hanya bisa dipuaskan apabila masing-masing individu ditolong atau diketahui oleh orang lain.

³*Ibid.*, h. 120

- 3) Kebutuhan egoistik, berhubungan dengan keinginan orang untuk bebas, untuk mengerjakan sesuatu sendiri dan untuk puas karena berhasil mengerjakannya.

Kepuasan-kepuasan di atas ada yang dinikmati di luar pekerjaan, di sekitar pekerjaan, dan lewat pekerjaan. Kebutuhan fisik terpuaskan di luar pekerjaan, kebutuhan sosial terpuaskan melalui hubungan pribadi disekitar pekerjaan, sedangkan hubungan egoistik terutama terpuaskan melalui pekerjaan.

Status adalah kebutuhan sosial, tetapi status yang diperoleh dari jabatan penting sama-sama dinikmati baik diluar maupun didalam pekerjaan. Pujian adalah kebutuhan sosial lainnya, tetapi pujian dari majikan paling mudah dicapai dengan cara mengerjakan pekerjaan sebaik mungkin.

Dengan mengetahui motif orang mau bekerja dan aneka ragam kebutuhan yang ingin dicapai dari hasil kerja maka dapat diketahui tujuan pemberian kompensasi.

3. Kepentingan kompensasi pegawai

Kompensasi sangat penting bagi pegawai maupun pimpinan. Hal ini karena kompensasi merupakan sumber penghasilan bagi mereka dan keluarganya. Kompensasi juga merupakan gambaran dalam status sosial bagi pegawai. Tingkat penghasilan sangat berpengaruh dalam menentukan standar kehidupan.

Bagi majikan dan perusahaan, kompensasi merupakan faktor utama dalam kepegawaian. Kebijakan kepegawaian banyak berhubungan dengan pertimbangan untuk menentukan kompensasi pegawai. Tingkat besar atau

kecilnya kompensasi pegawai sangat berkaitan dengan tingkat pendidikan , tingkat jabatan dan masa kerja pegawai. Maka dari itu, dalam menentukan kompensasi pegawai perlu berdasarkan penilaian prestasi, kondite pegawai, tingkat pendidikan, jabatan dan masa kerja pegawai.

Kompensasi yang diberikan kepada pegawai sangat berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja dan motivasi kerja, serta hasil kerja. Perusahaan yang menentukan tingkat upah dengan mempertimbangkan standar kehidupan normal, akan memungkinkan pegawai bekerja dengan penuh motivasi. Hal ini karena motivasi kerja pegawai banyak dipengaruhi oleh terpenuhi tidaknya kebutuhan minimal kehidupan pegawai dan keluarganya.

B. Tunjangan, Kinerja dan Tunjangan Kinerja

1. Pengertian Tunjangan, Kinerja dan Tunjangan Kinerja

Simamora mengemukakan: “tunjangan karyawan (*employee benefit*) adalah pembayaran-pembayaran (*payments*) dan jasa-jasa (*services*) yang melindungi dan melengkapi gaji tunjangan ini”. Istilah tunjangan di perusahaan asing, biasanya disebut *allowance* yaitu segala pembayaran tambahan oleh perusahaan kepada karyawan berupa uang tunai dan diberikan secara rutin atau periodik. Fungsi dan tujuan tersebut sebenarnya adalah hanya sebagai suplemen (tambahan) dari gaji/upah pokok yang diterima karyawan.

Di Indonesia, bila ditinjau dan aspek statusnya, dikenal dua jenis tunjangan yaitu:

1) Tunjangan tetap.

Tunjangan tetap adalah suplemen gaji/upah yang diberikan secara rutin dan periodik tanpa dikaitkan dengan persyaratan tertentu, misalnya kehadiran ditempat kerja.

2) Tunjangan tidak tetap.

Tunjangan tidak tetap adalah suplemen gaji/upah yang akan diberikan bila karyawan memenuhi syarat tertentu yang biasanya berhubungan dengan kehadiran di tempat kerja.

Selanjutnya defenisi kinerja atau *perfomance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organsisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, jika tanpa tujuan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolak ukur keberhasilannya.⁴

Arti kinerja sebenarnya berasal dari kata-kata *job perfomance* dan disebut juga *actual performance* atau prestasi atau pengertian dari kinerja yang dikatakan oleh para ahli, namun semuanya mempunyai beberapa kesamaan arti dan makna dari kinerja tersebut.

Menurut Robbins kinerja adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan atau *ability* (A), motivasi (M) dan kesempatan atau *opportunity*

⁴Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, (Jakarta: Pt. Raja Grafindo Persada, 2014), h. 95

(O): yaitu kinerja= f (AxMxO), artinya kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan.⁵

Sedangkan menurut PERKA BKN NO 20 Tahun 2011 Tunjangan kinerja adalah tunjangan yang diberikan kepada Negeri Sipil yang besarnya didasarkan pada hasil evaluasi jabatan dan capaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil.⁶

Kesimpulannya yang dimaksud dengan tunjangan kinerja adalah bayaran, upah atau gaji tambahan yang diterima oleh pegawai atas prestasi kerja yang telah ia berikan terhadap organisasi yang besarnya diberikan atas hasil evaluasi jabatan dan capaian prestasi Pegawai Negeri Sipil itu sendiri.

Lebih lanjut dijelaskan bahwa pemberian tunjangan pada umumnya terkait dengan upaya perusahaan untuk memenuhi kebutuhan pegawainya akan rasa aman (*security need*), sebagai bentuk pelayanan kepada pegawai (*employee services*) serta menunjukkan tanggung jawab sosial perusahaan (*company social responsibility*) kepada para pegawainya.⁷

Dengan demikian, tunjangan pada hakikatnya dapat diartikan sebagai:

- 1) Merupakan *indirect compensation* yang dapat berwujud finansial ataupun non-finansial.
- 2) Menunjukkan kesediaan perusahaan untuk bertanggung jawab terhadap pegawainya secara sosial.

⁵Kasmir. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo, 2017), h. 183

⁶PERKA BKN No 20 Tahun 2011, Tentang Pedoman Penghitungan Tunjangan Kinerja Pegawai Negeri Sipil, h. 1

⁷Kadarisman. *Manajemen Kompensasi*, (Jakarta: Pt. Raja Grafindo Persada, 2014), h. 229

Menurut Irma Matangintyas dalam penelitiannya dijelaskan bahwa indikator yang digunakan dalam variabel remunerasi atau tunjangan kinerja adalah nilai remunerasi dibanding dengan instansi pemerintahan lain, nilai remunerasi dibandingkan dengan kinerja yang diberikan, nilai remunerasi dibandingkan dengan senioritas dalam daftar pegawai, nilai remunerasi dibandingkan dengan pengalaman yang dimiliki, nilai remunerasi dibanding level (*grade*) yang dimiliki, nilai remunerasi dibanding dengan potensi yang dimiliki, nilai remunerasi dibanding kebutuhan yang harus dipenuhi.⁸

2. Tujuan Tunjangan

Terkait dengan bahasan tentang tujuan tunjangan, berikut dikemukakan teori, konsep maupun defenisi serta pendapat dari para ahli serta analisisnya. Simamora mengemukakan sebagai berikut.

“Tunjangan digunakan untuk membantu organisasi memenuhi satu atau lebih dari tujuan-tujuan berikut:

- 1) Meningkatkan moral karyawan.
- 2) Memotivasi karyawan.
- 3) Meningkatkan kepuasan kerja.⁹

3. Tunjangan Kinerja merupakan bagian dari Kompensasi

Menurut Handoko dalam buku Edy Sytrisno yang dimaksud dengan kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Kompensasi dadapat diberikan dalam berbagai

⁸ <http://publikasi.mercubuana.ac.id/index.php/tekun/article/view/280/236>

⁹*Ibid.*, h. 242

bentuk pemberian material dan bentuk pemberian fasilitas dan dalam bentuk kesempatan berkarir. Pemberian uang secara langsung, seperti gaji, tunjangan dan insentif.¹⁰

Tunjangan kinerja di Indonesia sendiri sering disebut dengan remunerasi, Tahun 2014 pemerintah telah menyusun sistem kompensasi baru bagi Aparatur Sipil Negara (ASN), yang berbasis pada jabatan dan kinerja (*performance*). Pemberian tunjangan kinerja sebagai bagian dari upaya mencegah tindak korupsi kalangan birokrasi pemerintah dan dapat menjadi motivasi untuk meningkatkan kinerja para aparatur. Dalam Undang-Undang Aparatur Sipil Negara No.5 tahun 2015 disebutkan bahwa Tunjangan kinerja dibayarkan sesuai pencapaian kinerja. Pemberian tunjangan kinerja harus seiring dengan peningkatan kinerja pegawai. Karenanya, seluruh pegawai harus meningkatkan integritas, disiplin, prestasi kerja (kinerja), kerjasama diantara para pegawai, serta meningkatkan komitmen dan motivasi. Besar tunjangan kinerja bersifat fluktuatif tergantung kinerja pegawai yang bersangkutan.¹¹ Hal itu sesuai dengan pendapat Edwin B. Flippo bahwa kompensasi yang diberikan harus sesuai dengan asas layak dan adil sesuai atas jasa-jasa karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.¹²

Menurut Pangabean dalam buku karangan Edy Sutrisno, agar pemberian kompensasi terasa adil, maka proses yang harus dilakukan adalah:

¹⁰Edy Sutrisno, op.cit., h. 199

¹¹<https://www.google.com/search?q=jurnal+yusnia+hanifah+pengaruh+tunjangan+kinerja+terhadap+motivasi+kerja%2C+disiplin+kerja+dan+kinerja+pegawai+balai+pengelolaan+daerah+aliran+sungai+di+jawa+timur&ie=utf-8&oe=utf-8&client=firefox-b-ab>

¹²Malayu S.P. Hasibuan. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta. 2000. Hal 119

- 1) Menyelenggarakan survei kompensasi, yaitu survei mengenai jumlah kompensasi yang diberikan bagi pekerjaan yang sebanding di perusahaan lain (untuk menjamin keadilan eksternal).
- 2) Menentukan nilai tiap pekerjaan dalam perusahaan melalui evaluasi pekerjaan (untuk menjamin keadilan internal).
- 3) Mengelompokkan pekerjaan yang sama/sejenis ke dalam tingkat kompensasi yang sama pula (untuk menjamin keadilan karyawan).
- 4) Menyesuaikan tingkat kompensasi dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (menjamin kompensasi layak dan wajar).

Dari uraian diatas diketahui bahwa agar kompensasi teras adil, maka evaluasi pekerjaan, survei kompensasi dan penilaian prestasi kerja merupakan serangkaian kegiatan yang perlu dilakukan dalam pemberian kompensasi. Penilaian pekerjaan atau evaluasi pekerjaan merupakan suatu proses yang digunakan untuk menentukan nilai relatif dari berbagai pekerjaan, antara lain dengan cara membandingkan nilai suatu jabatan-jabatan lain yang ada dalam suatu perusahaan.

Dalam penilaian pekerjaan, manajemen berupaya untuk mempertimbangkan dengan mengukur masukan-masukan dari suatu pekerjaan terhadap tujuan perusahaan. Jika nilai relatif dari pekerjaan yang dihasilkan sulit diukur, maka faktor-faktor yang dipertimbangkan antara lain: besar kecilnya tanggung jawab pelaksanaannya (*responsibility*), pengetahuan (*skill*).

C. Remunerasi PNS/TNI/POLRI

1. Pengertian Remunerasi

Istilah remunerasi sekarang ini, sedang menjadi bahan pembicaraan hangat dan perbincangan, baik di media cetak maupun elektronik, khususnya berkaitan dengan gaji aparatur negara dan Pegawai Negeri Sipil (PNS). Menurut kamus bahasa Indonesia dan tesaurus bahasa Indonesia yang diterbitkan oleh Pusat Bahasa Indonesia Kementerian Pendidikan Nasional dan Budaya tahun 2008, remunerasi mempunyai arti pemberian hadiah (penghargaan atau jasa), bayaran, imbalan, kompensasi atau upah.¹³

Remunerasi berasal dari bahasa Inggris yaitu "*remuneration*". Wikipedia memberikan penjelasan bahwa, *remuneration is pay or salary, typically a monetary payment for service rendered, as in an employment*. Jika ditinjau secara harfiah, maka penggunaan kata yang tepat adalah bayaran atau gaji yang diterima oleh seorang karyawan. Jadi, remunerasi adalah merupakan imbalan atau balas jasa yang diberikan perusahaan kepada tenaga kerja sebagai akibat dari prestasi yang telah diberikannya dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Pengertian ini mengisyaratkan bahwa keberadaannya didalam suatu organisasi perusahaan tidak dapat diabaikan begitu saja. Sebab, akan terkait langsung dengan pencapaian tujuan perusahaan. Remunerasi yang rendah tidak dapat dipertanggung jawabkan, baik dilihat dari sisi kemanusiaan maupun dari sisi kelangsungan hidup perusahaan.

Setelah dikaji kata remunerasi dari segi tata bahasa, maka bahasan

¹³Moeheriono, op.cit., h. 222-223.

selanjutnya adalah pengertian remunerasi dari segi konteks yang dipergunakan akhir-akhir ini. Seperti diketahui tingkat kesejahteraan PNS/TNI/POLRI, masih jauh dari yang diharapkan, walaupun pemerintah setiap tahunnya melakukan kebijakan kenaikan gaji PNS/TNI/POLRI, sebesar 10-15 persen, hal ini tidak berarti membuat dampak positif bagi PNS/TNI/POLRI, karena kenaikan gaji ini hanya mampu mengimbangi kenaikan harga-harga kebutuhan pokok pada saat itu, yang setiap hari naik. Akibatnya, banyak PNS/TNI/POLRI, kita sebut *oknum* disini, yang menyalahgunakan wewenang, jabatan dan kekuasaannya demi memperkaya dirinya sendiri dengan jalan korupsi, untuk memenuhi kebutuhannya. Oleh karena itu, dalam upaya lemerintah untuk meningkatkan kesejahteraan PNS/TNI/POLRI, pemerintah mencanangkan program remunerasi bagi PNS/TNI/POLRI yang dilakukan secara bertahap berdasarkan prioritas *public service* dari tugas pokok dan fungsinya, tetapi tidak semua kementerian/badan mendapatkannya.

Remunerasi yang dimaksud disini adalah *payment* atau penggajian, bisa juga uang atau substitusi dari uang yang ditetapkan dengan peraturan tertentu sebagai timbal balik suatu pekerjaan dan bersifat rutin dimana tidak termasuk uang lembur atau honor. Hal ini dilakukan untuk mendorong sumber daya aparatur yang berkualitas, memelihara SDM yang produktif sehingga mereka tidak pindah ke sektor swasta dan membentuk perilaku yang berorientasi pada pelayanan serta mengurangi tindak Korupsi Kolusi dan Nepotisme (KKN). Ada lima prinsip yang akan diterapkan dalam reformasi sistem remunerasi, yaitu sebagai berikut:

- 1) *Sistem merit*, yaitu penetapan penghasilan pegawai berdasarkan nilai jabatan.
- 2) *Adil*, dalam arti jabatan dengan beban tugas dan tanggung jawab pekerjaan dengan bobot yang sama dibayar sama dan pekerjaan yang menuntut pengetahuan, keterampilan serta tanggung jawab yang lebih tinggi, dibayar lebih tinggi.
- 3) *Layak*, yaitu dapat memenuhi kebutuhan hidup layak (bukan minimal).
- 4) *Kompetitif*, yaitu dimana gaji PNS setara dengan gaji pegawai dengan kualitatif yang sama di sektor swasta, guna menghindari *brain drain*.
- 5) *Transparan*, yaitu dalam arti PNS hanya memperoleh gaji dan tunjangan resmi.

Sedangkan dalam struktur remunerasi terdiri atas tujuh komponen yang terdiri dari:

- 1) Gaji, tidak lagi memakai istilah gaji pokok, dimana gaji ditetapkan dengan memerhatikan peranan masing-masing PNS dalam melaksanakan tugas pemerintahan dan pembangunan.
- 2) Tunjangan biaya hidup (tunjangan kemahalan), yaitu yang terdiri atas tunjangan pangan, perumahan dan transport.
- 3) Tunjangan kinerja (insentif), yaitu berupa tunjangan prestasi yang diberikan pada tiap bulan atau akhir tahun.
- 4) Tunjangan hari raya, yaitu yang besarnya sama dengan gaji dan diberikan sekali dalam satu tahun.

- 5) Tunjangan kompensasi, yaitu yang diberikan kepada PNS yang bertugas di daerah terpencil, daerah rawan konflik, dan di daerah dengan lingkungan yang tidak nyaman, berbahaya atau beresiko tinggi.
- 6) Iuran bagi pemeliharaan kesehatan PNS dan keluarganya dan diberikan minimal sama dengan yang dibayar oleh PNS.
- 7) Iuran dana pensiun dan tunjangan hari tua (THT) dengan jumlah yang minimal sama dengan yang dibayar oleh PNS.

2. Latar Belakang Kebijakan Remunerasi

Remunerasi dilingkungan PNS/TNI/POLRI adalah merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari kebijakan “Reformasi Birokrasi”. Dilatar belakangi oleh kesadaran sekaligus komitmen pemerintahan untuk mewujudkan *clean and good governance*. Namun, pada tataran pelaksanaannya, perubahan dan pembaharuan yang dilaksanakan dalam rangka mewujudkan tata pemerintahan yang bersih dan berwibawa tersebut tidak mungkin akan dapat dilaksanakan dengan baik (efektif) tanpa kesejahteraan yang layak dari PNS yang mengawakinya. Perubahan dan pembaharuan tersebut dilaksanakan untuk menghapuskan kesan pemerintahan yang selama ini masih dinilai buruk, antara lain ditandai oleh beberapa indikator, yaitu:

- 1) Buruknya kualitas pelayanan publik (lambat, tidak ada kepastian aturan/hukum, berbelit-belit, arogan mempersulit), minta dilayani atau feodal dan sebagainya.
- 2) Srat dengan perilaku KKN (korupsi, kolusi dan nepotisme).

- 3) Rendahnya kualitas disiplin dan etos kerja pegawai negeri.
- 4) Kualitas manajemen pemerintahan yang tidak produktif, tidak efektif dan tidak efisien.
- 5) Kualitas pelayanan publik yang tidak akuntabel dan tidak transparan.

Setelah permasalahan yang terjadi diatas, berikut dijelaskan beberapa alasan PNS/TNI/POLRI diberikan remunerasi:

- 1) Besarnya gaji kurang memenuhi kebutuhan untuk hidup layak (terendah Rp 1.095.000 dan tertinggi Rp 3.580.000).
- 2) Gaji PNS kurang kompetitif dibandingkan dengan gaji karyawan sektor swasta, khususnya untuk tingkat manajer dan pimpinan.
- 3) Besarnya gaji tidak memenuhi prinsip equity, karena gaji tidak dikaitkan dengan kompetensi dan prestasi kerja, namun didasarkan pada pangkat dan masa kerja.
- 4) Struktur gaji kurang mendorong motivasi kerja, karena jarak antara gaji terendah dan gaji tertinggi terlalu pendek (rasio 1: 3, 4) sehingga kenaikan pangkat hanya diikuti dengan kenaikan penghasilan dalam jumlah yang tidak berarti.
- 5) Tunjangan jabatan struktural yang besar, menimbulkan kompetisi yang tidak sehat.
- 6) Kurang transparan, karena di samping gaji PNS masih menerima sejumlah honorarium dari pos non-gaji, sehingga terjadi distorsi dalam sistem penggajian dan jumlah anggaran untuk belanja pegawai sulit diketahui secara pasti dan sulit dipertanggung jawabkan kepada publik.

3. Maksud dan Tujuan Kebijakan Remunerasi

Manfaat dari penerapan remunerasi ini pada sebuah organisasi khususnya pada PNS/TNI/POLRI adalah:

- 1) Memberikan motivasi kepada pegawai untuk meningkatkan kinerja, sebagai dasar pertimbangan manajemen dalam peningkatan kesejahteraan serta karier pegawai.
- 2) Menarik bagi calon pegawai yang bermutu tinggi di pasaran tenaga kerja untuk mewujudkan keunggulan kompetitif bagi organisasi.
- 3) Mencerminkan prinsip perlakuan secara berkeadilan terhadap pegawai berdasarkan perbedaan tingkat kebutuhan hidup sesuai dengan tingkat jabatannya.
- 4) Menjamin kesejahteraan pegawai secara berkesinambungan dengan tetap memelihara tingkat laba secara memadai.

a. Remunerasi yang ideal

Sesuai arah kebijakan jangka panjang (2004-2010), program reformasi remunerasi Pegawai Negeri diharapkan dapat diarahkan pada sistem remunerasi yang adil dan transparan dengan:

- a) Merumuskan struktur gaji berdasarkan klasifikasi jabatan untuk diberikan kepada PNS.
- b) Merumuskan jenis tunjangan yang dianggap layak untuk diberikan kepada PNS.

- c) Mengaitkan sistem penggajian dengan sistem penilaian kinerja dengan tujuan untuk memacu prestasi dan motivasi kerja.
- d) Menata sumber-sumber pembiayaan gaji, agar terciptanya transparansi dalam sistem penggajian dan mendorong pengintegrasian anggaran rutin dan pembangunan agar tersedia dana yang cukup bagi pembayaran gaji PNS secara layak. Dengan penerapan struktur gaji Pegawai Negeri ini, maka tidak ada lagi honor-honor dan penghasilan lain diluar gaji dan tunjangan yang resmi.
- e) Mengupayakan agar penghasilan PNS disesuaikan dengan tingkat inflasi, antara lain dengan membuat indeks untuk dijadikan dasar bagi penyesuaian gaji dan tunjangan.
- f) Agar beban anggaran belanja pegawai tidak terlalu besar, maka perlu dirumuskan kebijakan *outsourcing* untuk jabatan fungsional umum, khususnya yang menyangkut masalah rekrutmen dan penggajian.
- g) Menyusun Peraturan Pemerintah tentang Dana Pensiun dalam menata pengelolaan dana pensiun.

b. Struktur Remunerasi yang Diusulkan

- a) Gaji
 - Gaji ditetapkan dengan memerhatikan peranan masing-masing PNS dalam pelaksanaan tugas pemerintahan dan pembangunan.

- Dalam struktur remunerasi, tidak digunakan istilah gaji pokok tetapi untuk menghindari dampak keuangan negara terhadap perubahan uang pensiun Pegawai Negeri yang telah pensiun sebelum peraturan tenaga gaji ini berlaku dan terhadap penerapan UU No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen (Pasal 16 ayat (2) tentang Tunjangan Profesi diberikan setara dengan 1 kali gaji pokok.
- Peranan setiap jabatan tersebut diukur dengan bobot jabatan yang dihasilkan melalui evaluasi jabatan.
- Evaluasi jabatan dilakukan dengan menggunakan kriteria sebagai berikut:
 - Pengetahuan
 - Kebutuhan akan kontrol dan supervisi
 - Jenis dan kebutuhan akan pedoman
 - Kompleksitas
 - Ruang lingkup dan dampak
 - Hubungan interpersonal
 - Lingkungan kerja
- Penetapan besaran gaji berdasarkan klasifikasi jabatan dan peringkat jabatan
- Golongan/pangkat yang berlaku sementara waktu masih digunakan, namun untuk eselonisasi kemungkinan tidak

digunakan lagi, tetapi diganti dengan peringkat jabatan manajerial.

b) Tunjangan Biaya Hidup

- Tunjangan ini diberikan untuk kebutuhan pangan, perumahan dan transpor yang berbeda nilainya dari setiap daerah.
- Besarnya tunjangan dihitung dengan memerhatikan kebutuhan tingkat biaya hidup di masing-masing daerah.
- Tunjangan biaya hidup untuk daerah dibebankan pada APBD masing-masing.

c) Tunjangan Kinerja (Insentif)

- Tunjangan prestasi diberikan pada akhir tahun.
- Jumlahnya tergantung pada tingkat prestasi dan pencapaian target/output yang dicapai.
- Jumlah maksimum adalah 3 kali gaji.

d) Tunjangan Hari Raya (THR)

- Tunjangan diberikan setahun sekali dan besarnya adalah sama dengan gaji.
- Tunjangan diberikan kepada PNS dan CPNS yang masa kerjanya minimal 6 bulan.
- Tunjangan diberikan menjelang hari besar keagamaan.

e) Tunjangan Kompensasi

- Tunjangan kompensasi diberikan kepada PNS yang ditugaskan di daerah terpencil, daerah yang bergolak.

- PNS yang bekerja di lingkungan yang tidak nyaman, berbahaya atau berisiko tinggi.
 - Besarannya tunjangan ditetapkan dengan memerhatikan tingkat ketidaknyamanan atau resiko yang dihadapi PNS.
- f) Iuran bagi pemeliharaan kesehatan PNS dan keluarganya diberikan dalam jumlah yang minimal sama dengan yang dibayar PNS.
- g) Iuran bagi dana pensiun PNS dan THT dengan jumlah yang minimal sama dengan yang dibayar PNS.

D. Motivasi, Keraja dan Motivasi Kerja

1. Pengertian motivasi, kerja dan motivasi kerja

Motivasi didefenisikan oleh Fillmore H. Stanford bahwa "*Motivation as an energizing condition of the organism that serves to direct that organism toward the goals of a certain class*" (Motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu).

Pandangan berikut tentang motivasi dikemukakan oleh John R. Schermerhorn Jr. C.s. Katanya: " Motivasi untuk bekerja, merupakan sebuah istilah yang digunakan dalam bidang perilaku keorganisasian (*Organizational Behavior=OB*), guna menerangkan kekuatan-kekuatan yang terdapat pada diri seorang individu, yang menjadi penyebab timbulnya tingkat, arah, dan presistensi upaya yang dilaksanakan dalam hal bekerja."

Motivasi dapat pula dikatakan sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri (*drive arousal*). Pada teori dua faktor dari Herzberg,

gaji/upah dalam bentuk gaji pokok atau salaris dapat mencegah timbulnya motivasi. Akan tetapi, walaupun pembayaran berdasarkan prestasi (*merit paymen*) yang diberikan sebagai imbalan-imbalan khusus untuk pekerjaan-pekerjaan yang dilaksanakan dengan baik, dapat menyebabkan timbulnya kepuasan dan motivasi yang meningkat.¹⁴

Kerja merupakan sesuatu yang dibutuhkan oleh manusia. Kebutuhan itu bisa bermacam-macam, berkembang dan berubah, bahkan seringkali tidak disadari oleh pelakunya. Seseorang bekerja karena ada sesuatu yang hendak dicapainya, dan orang berharap bahwa aktivitas kerja yang dilakukannya akan membawanya kepada suatu keadaan yang lebih memuaskan daripada keadaan sebelumnya.

Dengan demikian dapat dikatakan, bahwa pada diri manusia terdapat kebutuhan-kebutuhan yang pada saatnya membentuk tujuan-tujuan yang hendak dicapai dan dipenuhinya. Demi mencapai tujuan-tujuan itu, orang mendorong melakukan suatu aktivitas yang disebut kerja. Tetapi tidak semua aktivitas dapat dikatakan kerja, karena menurut Dr. Frans Von Magnis, dalam bukunya "Sekitar Manusia; Bunga Rampai Tentang Filsafat Manusia", pekerjaan adalah kegiatan yang direncanakan. Jadi pekerjaan itu memerlukan pemikiran yang khusus dan tidak dapat dijalankan oleh binatang. Yang dilaksanakan tidak hanya karena pelaksanaan kegiatan itu sendiri menyenangkan, melainkan karena kita mau dengan sungguh-sungguh mencapai suatu hasil yang kemudian berdiri sendiri atau sebagai benda, karya,

¹⁴Winardi. *Motivasi dan Pemotivasiian dalam Manajemen*, (Jakarta : PT. Raja Grafindo, 2007), h. 156

tenaga dan sebagainya, atau sebagai pelayanan terhadap masyarakat, termasuk dirinya sendiri. Kegiatan itu dapat berupa pemakaian tenaga jasmani maupun rohani.

Menurut Dr. May Smith, dalam bukunya “Introduction to Industrial Psychology”, tujuan dari kerja adalah untuk hidup. Dengan demikian, maka mereka yang menukarkan kegiatan fisik atau kegiatan otak dengan sarana kebutuhan untuk hidup, berarti bekerja. Dari pendapat tersebut, maka hanya kegiatan-kegiatan orang bermotivasikan kebutuhan ekonomis salajalah yang bisa dikategorikan sebagai kerja.¹⁵

Dalam pengertian umum, motivasi dikatakan sebagai kebutuhan yang mendorong perbuatan ke arah suatu tujuan tertentu.

Setiap manusia pada hakikatnya mempunyai sejumlah kebutuhan yang pada saat-saat tertentu menuntut pemuasan, dimana hal-hal yang dapat memberikan pemuasan pada suatu kebutuhan adalah menjadi tujuan dari kebutuhan tersebut. Prinsip yang umum berlaku bagi kebutuhan manusia adalah, setelah kebutuhan itu terpuaskan, maka setelah beberapa waktu kemudian, muncul kembali dan menuntut pemuasan lagi.

Kemunculan kembali ini dapat dalam bentuk tujuan yang sama ataupun dengan tujuan yang sudah berubah. Umpamanya kebutuhan faal seperti makan, setelah seseorang makan, dalam waktu beberapa jam kemudian ia akan merasa lapar kembali. Atau seseorang yang menginginkan promosi dalam pekerjaannya, setelah kebutuhannya terpenuhi, selang beberapa tahun

¹⁵Panji Anoraga. *Psikologi Kerja*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), h 12

kemudian, ia mulai merasakan kebutuhan untuk promosi menuju ke tingkat yang lebih tinggi. Demikian prosesnya berjalan terus menerus segala macam kebutuhan.

Batasan mengenai motivasi sebagai “ The process by which behavior is energized and directed” (suatu proses, dimana tingkah laku tersebut dipupuk dan diarahkan), para ahli psikologi memberikan kesamaan antara motif dengan needs (dorongan, kebutuhan). Dari batasan di atas, dapat disimpulkan, bahwa motif adalah yang melatarbelakangi individu untuk berbuat mencapai tujuan tertentu.

Sedangkan pengertian mengenai motivasi adalah pemberian atau penimbulkan motif. Atau dapat pula diartikan hal atau keadaan menjadi motif.

Jadi motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Oleh sebab itu, motivasi kerja dalam psikologi karya biasa disebut pendorong semangat kerja. Kuat dan lemahnya motivasi kerja seorang tenaga kerja ikut menentukan besar kecilnya prestasinya.¹⁶

2. Teori-Teori Motivasi

Teori motivasi dikelompokkan atas: teori kepuasan (*content theory*), teori proses (*process theory*), teori pengukuhan (*reinforcement theory*)¹⁷

1) Teori Kepuasan (*content theory*)

Teori ini mendasarkan pendekatannya atas faktor-faktor kebutuhan dan

¹⁶*Ibid.*, h. 35

¹⁷Malayu S.P. Hasibuan. Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah. Bumi Aksara. Jakarta. 2009. Hal 223

kepuasan individu yang menyebabkannya bertindak dan berperilaku dengan cara tertentu. Teori ini memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung, dan menghentikan perilakunya. Teori ini mencoba menjawab pertanyaan kebutuhan apa yang memuaskan dan mendorong semangat bekerja seseorang. Hal yang memotivasi semangat bekerja seseorang adalah untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan material maupun nonmaterial yang diperolehnya dari hasil pekerjaannya. Jika kebutuhan dan kepuasannya semakin terpenuhi maka semangat bekerjanya akan semakin baik pula.

Jadi pada dasarnya teori ini mengemukakan bahwa seseorang akan bertindak (bersemangat bekerja) untuk dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan (inner needs) dan kepuasannya. Semakin tinggi standar kebutuhan dan kepuasan yang diinginkan maka semakin giat orang itu bekerja.

Teori kepuasan diantaranya adalah:

a. Teori Motivasi Klasik

Teori motivasi klasik (teori kebutuhan tunggal) ini dikemukakan oleh Frederic Winslow Taylor. Menurut teori ini motivasi para pekerja hanya untuk dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasan biologis saja. Kebutuhan biologis adalah kebutuhan yang diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup seseorang. Kebutuhan dan kepuasan biologis ini akan terpenuhi, jika gaji atau upah (uang atau barang) yang diberikan cukup besar. Jadi jika gaji atau upah karyawan dinaikkan maka semangat bekerja mereka akan meningkat.

b. Maslow's Need Hierarch Theory

Maslow's need hierarch theory atau *a theory of human motivation* dikemukakan oleh A.H Maslow tahun 1943. Teori ini merupakan kelanjutan dari *human science theory Elton Mayo* (1880-1949) yang menyatakan bahwa kebutuhan dan kepuasan seseorang itu jamak yaitu kebutuhan biologis dan psikologis berupa material dan nonmaterial.

Dasar *Maslow's need hierarchy theory*:

- a) Manusia adalah makhluk sosial yang berkeinginan; ia selalu menginginkan lebih banyak. Keinginan ini terus-menerus, baru berhenti jika akhir hayatnya tiba.
- b) Suatu kebutuhan yang telah dipuaskan tidak menjadi alat motivasi bagi pelakunya; hanya kebutuhan yang belum terpenuhi yang menjadi alat motivasi.
- c) Kebutuhan manusia itu bertingkat-tingkat (*hierarchy*) sebagai berikut.
 - *Physiological needs*
 - *Safety and security needs*
 - *Affiliation or acceptance needs (Belongingness)*
 - *Esteem or status needs*
 - *Self actualization*

c. McClelland's Achievement Motivation Theory

Dalam studi motivasi, David McClelland (1961) mengemukakan adanya tiga macam kebutuhan manusia, yang :

- a) *Need for Achievement*, yaitu kebutuhan untuk berprestasi yang merupakan refleksi dari dorongan akan tanggung jawab untuk pemecahan masalah. Seorang pegawai yang mempunyai kebutuhan akan berprestasi tinggi cenderung untuk berani mengambil risiko. Kebutuhan untuk berprestasi adalah kebutuhan untuk melakukan pekerjaan lebih baik daripada sebelumnya, selalu berkeinginan mencapai prestasi yang lebih tinggi.
 - b) *Need for Affiliation*, yaitu kebutuhan untuk berafiliasi yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain.
 - c) *Need for Power*, yaitu kebutuhan untuk kekuasaan yang merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai otoritas untuk memilih pengaruh terhadap orang lain.
- d. *Teori ERG (Existence, Relatedness Growth) dari Alderfer*
- Teori ERG merupakan refleksi dari mana tiga dasar kebutuhan, yaitu :
- a) *Existence needs*. Kebutuhan ini berhubungan dengan fisik dari eksistensi pegawai, seperti makan, minum, pakaian, bernapas, gaji, keamanan kondisi kerja, *fringe benefit*.
 - b) *Relatedness needs*. Kebutuhan interpersonal, yaitu kepuasan dalam berinteraksi dalam lingkungan kerja.
 - c) *Growth needs*. Kebutuhan untuk mengembangkan dan meningkatkan pribadi. Hal ini berhubungan dengan kemampuan dan kecakapan pegawai.

e. *Teori Motivasi Claude S.George*

Teori ini menyatakan bahwa seseorang mempunyai kebutuhan yang berhubungan dengan tempat dan suasana di lingkungan ia bekerja, yaitu:

- a) Upah yang layak
 - b) Kesempatan untuk maju
 - c) Keamanan kerja.
 - d) Tempat kerja yang baik
 - e) Penerimaan oleh kelompok
 - f) Perlakuan yang wajar
 - g) Pengakuan atas prestasi
- 2) Teori Proses

Teori proses ini pada dasarnya berkenaan dengan bagaimana perilaku dimulai dan dilaksanakan atau menjelaskan aspek “bagaimana” dari motivasi.¹⁸ Apabila diperhatikan secara mendalam, teori ini merupakan proses sebab dan akibat bagaimana seseorang bekerja serta hasil apa yang akan diperolehnya. Jika bekerja baik saat ini maka hasilnya akan diperoleh baik untuk hari esok. Jadi hasil yang dicapai tercermin dalam bagaimana proses kegiatan yang dilakukan seseorang. Hasil hari ini merupakan kegiatan hari kemarin.

Karena “ego” manusia yang selalu menginginkan semangat kerja seseorang terkandung dari harapan yang akan diperolehnya pada masa depan. Inilah sebabnya teori ini disebut teori harapan (expetancy theory). Jika

¹⁸T. Hani Handoko. Manajemen, (Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 2012), h. 255

harapan itu dapat menjadi kenyataan maka seseorang akan cenderung meningkatkan semangat kerjanya. Tetapi sebaliknya apabila harapan itu tidak tercapai akibatnya ia akan menjadi malas.

Teori proses ini, dikenal atas:

a. Teori harapan (expectancy theory)

Teori harapan ini dikemukakan oleh Victor H. Vroom yang menyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang untuk bekerja giat dalam mengerjakan pekerjaannya tergantung dari hubungan timbal-balik antara apa yang ia inginkan dan butuhkan dari hasil pekerjaan itu. Berapa besarnya yakin perusahaan akan memberikan pemuasan bagi keinginannya sebagai imbalan atas usaha yang dilakukan itu. Jika keyakinan yang diharapkan cukup besar untuk memperoleh kepuasannya maka ia akan bekerja keras pula dan sebaliknya.

Teori harapan ini didasarkan atas:

a) Harapan (expectancy)

Harapan adalah suatu kesempatan yang diberikan akan terjadi karena perilaku. Harapan mempunyai nilai yang berkisar antara nol sampai positif satu. Harapan nol menunjukkan bahwa tidak ada kemungkinan hasil akan muncul sesudah perilaku atau tindakan tertentu dilakukan. Harapan positif satu menunjukkan kepastian bahwa hasil tertentu akan muncul mengikuti suatu tindakan atau perilaku yang telah dilakukan. Harapan ini dinyatakan dalam kemungkinan (probabilitas).

b) Nilai (Value)

Nilai adalah akibat dari perilaku tertentu mempunyai nilai/martabat tertentu (daya atau nilai motivasi) bagi setiap individu bersangkutan.

c) Pertautan (instrumentaly)

Pertautan adalah persepsi dari individu bahwa hasil tingkat pertama akan dihubungkan dengan hasil tingkat kedua. Pertautan yaitu besarnya kemungkinan apabila bekerja secara efektif, apakah akan terpenuhi keinginan dan kebutuhan tertentu yang diharapkannya. Indeks yang merupakan tolak ukur berapa besarnya perusahaan akan memberikan penghargaan atas hasil usahanya untuk pemuasan kebutuhannya. Jelasnya dapat disebutkan sebagai persepsi dari individu bahwa hasil tingkat pertama dihubungkan dengan hasil tingkat kedua atau sebab-akibat.

b. Teori keadilan (equity theory)

Ego manusia selalu mendambakan keadilan dalam pemberian hadiah maupun hukuman terhadap setiap perilaku yang relatif sama. Bagaimana perilaku bawahan dinilai oleh atasan akan mempengaruhi semangat kerja mereka.

Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang, jadi atasan harus bertindak adil terhadap semua bawahannya. Penilaian dan pengakuan mengenai perilaku bawahan harus dilakukan secara objektif (baik atau salah), bukan atas suka atau tidak suka (*like or dislike*). Pemberian kompensasi atau hukuman harus berdasarkan atas penilaian yang objektif dan adil. Jika prinsip keadilan ini diterapkan dengan baik oleh pimpinan maka semangat kerja bawahan cenderung akan meningkat.

3) Teori Pengukuhan

Teori ini didasarkan atas hubungan sebab akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi. Misalnya promosi tergantung dari prestasi yang selalu dapat dipertahankan. Bonus kelompok tergantung pada tingkat produksi kelompok itu. Sifat tergantung tersebut bertautan dengan hubungan antara perilaku kejadian yang mengikuti perilaku itu.

Teori pengukuhan ini terdiri dari dua jenis, yaitu:

a. Pengukuhan positif (positive reinforcement)

Pengukuhan positif adalah bertambahnya frekuensi perilaku, terjadi jika pengukuhan positif diterapkan secara bersyarat.

b. Pengukuhan negatif (negative reinforcement)

Pengukuhan negatif yaitu bertambahnya frekuensi perilaku, terjadi jika pengukuhan negatif dihindarkan secara bersyarat. Jadi prinsip pengukuhan selalu berhubungan dengan bertambahnya frekuensi dan tanggapan, apabila diikuti oleh suatu stimulus yang bersyarat. Demikian juga prinsip hukuman (punishment) selalu berhubungan dengan berkurangnya frekuensi tanggapan, apabila tanggapan (response) itu diikuti oleh rangsangan yang bersyarat.

3. Prinsip-prinsip dalam motivasi kerja

Terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja pegawai.

1) Prinsip partisipasi

Dalam upaya memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.

2) Prinsip komunikasi

Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

3) Prinsip mengakui andil bawahan.

Pemimpin mengakui bawahan (pegawai) mempunyai andil di dalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

4) Prinsip pendelegasian wewenang

Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.

5) Prinsip memberi perhatian

Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai bawahan, akan memotivasi pegawai bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.

4. Teknik memotivasi kerja pegawai

Beberapa teknik memotivasi kerja pegawai, antara lain sebagai berikut.

1) Teknik pemenuhan kebutuhan pegawai

Pemenuhan kebutuhan pegawai merupakan fundamen yang mendasari perilaku kerja. Kita tidak mungkin dapat memotivasi kerja pegawai tanpa

memperhatikan apa yang dibutuhkannya.

Abraham Maslow mengemukakan hierarki kebutuhan pegawai sebagai berikut.

- a. Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan makan, minum, perlindungan fisik, bernapas dan sexual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang paling mendasar. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini pemimpin perlu memberikan gaji yang layak kepada pegawai.
- b. Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan perlindungan dari ancaman, bahaya dan lingkungan kerja. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini, pemimpin perlu memberikan tunjangan kesehatan, asuransi, kecelakaan, perumahan, dan dana pensiun.
- c. Kebutuhan sosial atau rasa memiliki, yaitu kebutuhan untuk diterima dalam kelompok unit kerja, berafiliasi, berinteraksi, serta rasa dicintai dan mencintai. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini, pemimpin perlu menerima eksistensi/keberadaan pegawai sebagai anggota kelompok kerja, melakukan interaksi kerja yang baik, dan hubungan kerja yang harmonis.
- d. Kebutuhan harga diri, yaitu kebutuhan dihormati, dihargai oleh orang lain. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini, pemimpin tidak boleh sewenang-wenang memperlakukan pegawai karena mereka perlu dihormati, diberi penghargaan terhadap prestasi kerjanya.

- e. Kebutuhan aktualisasi diri, yaitu kebutuhan untuk mengembangkan diri dan potensi, mengemukakan ide-ide, memberikan penilaian, kritik dan berprestasi. Dalam hubungannya dengan kebutuhan ini, pemimpin perlu memberi kesempatan kepada pegawai bawahan agar mereka dapat mengaktualisasikan diri secara baik dan wajar di perusahaan.

Selanjutnya, Abraham Maslow berpendapat bahwa orang dewasa (pegawai bawahan) secara normal harus terpenuhi minimal 85 persen kebutuhan fisiologis, 70 persen kebutuhan rasa aman, 50 persen kebutuhan sosial, 40 persen kebutuhan penghargaan, dan 15 persen kebutuhan aktualisasi diri. Jika tidak terpenuhi maka pegawai tersebut akan mengalami konflik diri, keluarga, dan bisa juga menjadi penyebab terjadinya konflik kerja. Dengan demikian, jika kebutuhan pegawai tidak terpenuhi, pemimpin akan mengalami kesulitan dalam memotivasi kerja pegawai.

2) Teknik komunikasi persuasif

Teknik komunikasi persuasif merupakan salah satu teknik memotivasi kerja pegawai yang dilakukan dengan cara mempengaruhi pegawai secara ekstralogis. Teknik ini dirumuskan: "AIDDAS".

- A = *Attention* (Perhatian)
- I = *Interest* (Minat)
- D = *Desire* (Keputusan)
- D = *Decision* (Keputusan)
- A = *Action* (Aksi/Tindakan)
- S = *Satisfaction* (Kepuasan)

Penggunaannya, pertama kali pemimpin harus memberikan perhatian kepada pegawai tentang pentingnya tujuan dari suatu pekerjaan agar timbul minat pegawai terhadap pelaksanaan kerja, jika telah timbul minatnya maka hasratnya menjadi kuat untuk mengambil keputusan dan melakukan tindakan kerja dalam mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin. Dengan demikian, pegawai akan bekerja dengan memotivasi tinggi dan merasa puas terhadap hasil kerjanya.

E. Hasil Penelitian Yang Relevan

Skripsi yang berjudul “Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Penyuluh Agama Honorir Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Solok Selatan”, skripsi yang ditulis oleh mahasiswa yang bernama Mega Fitri, NIM: 210.156 Jurusan Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi, IAIN Imam Bonjol Padang Tahun 2014, hasil dari penelitian ini adalah motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja Penyuluh Honorir pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Solok Selatan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian penulis adalah dalam penelitian ini membahas tentang pengaruh dari motivasi terhadap kinerja, dalam penelitian ini motivasi adalah yang menjadi variabel independet (bebas), sedangkan penelitian penulis motivasi merupakan variabel dependent (terkait). Hasil dari penelitian ini adalah motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja Penyuluh Agama Honorir.

Selanjutnya, skripsi yang berjudul “Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Bagian Personalia PT. Agronesia Divisi Industri Makan dan Minum Bandung”. Skripsi yang ditulis oleh mahasiswa yang

bernama Andri Tanjung, NRP: 02. 03 m 20 Jurusan Manajemen, Fakultas Bisnis dan Manajemen Universitas Widyatama. Hasil dari penelitian ini adalah kompensasi sangat berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian penulis adalah yang di bahas disini adalah kompensasi secara umum, sedangkan penulis lebih terkhusus kepada bagian dari kompensasi yaitu tunjangan kinerja itu sendiri.¹⁹

Kemudian, Jurnal Bisnis dan Manajemen oleh Yusnia Hanifah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember 2 Mei 2017 Hal. 187 – 193 yang berjudul pengaruh tunjangan kinerja terhadap motivasi kerja, disiplin kerja dan kinerja pegawai balai pengelolaan daerah aliran sungai di Jawa Timur. Dalam penelitian ini Yusnia Hanifah membahas tentang pengaruh pemberian tunjangan kinerja terhadap motivasi kerja, disiplin kerja dan kinerja pegawai, jurnal penelitian ini membahas empat variabel yang sedangkan peneliti hanya membahas dua variabel saja yaitu tentang tunjangan kinerja dan motivasi kerja. Hasil dari penelitian ini adalah tunjangan kinerja tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai, tunjangan kinerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai dan terakhir yaitu disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.²⁰

Penelitian selanjutnya adalah Jurnal Irma Martangintyas yang berjudul Pengaruh Tunjangan Kinerja, Sistem Pengendalian Internal, Kultur Organisasi

¹⁹ <https://repository.widyatama.ac.id/xmlui/handle/10364/859>

²⁰ <https://www.google.com/search?q=jurnal+yusnia+hanifah+pengaruh+tunjangan+kinerja+terhadap+motivasi+kerja%2C+disiplin+kerja+dan+kinerja+pegawai+balai+pengelolaan+daerah+aliran+sungai+di+jawa+timur&ie=utf-8&oe=utf-8&client=firefox-b-ab>

Terhadap Fraud Pegawai Negeri Sipil. 2014. Penelitian ini juga memiliki empat variabel dan memiliki salah satu variabel independent yang sama dengan penulis yaitu pengaruh pemberian tunjangan kinerja (tukin) sedangkan untuk variabel dependennya sendiri berbeda dengan penelitian penulis yaitu fraud PNS, sedangkan variabel dependennya penulis adalah motivasi kerja. Hasil dari penelitian ini adalah variabel tunjangan kinerja memiliki nilai signifikan tetapi mempunyai hubungan positif terhadap *fraud*, variabel sistem pengendalian internal mempunyai nilai yang tidak signifikan terhadap *fraud*, variabel kultur organisasi mempunyai nilai signifikan dan mempunyai hubungan negatif terhadap *fraud* dan terakhir bentuk-bentuk *fraud* yang terjadi di lingkungan PNS sangat beragam yaitu pemalsuan kuitansi atau stempel, mengambil inventarisasi kantor, mengambil sejumlah kecil uang kas, tidak mencatat transaksi dan mengantongi uangnya, pencatatan yang salah atau tidak akurat, manipulasi jumlah dan harga barang dan membeli barang tidak sesuai spesifikasi. *Fraud* yang paling banyak dilakukan adalah pemalsuan kuitansi atau stempel.²¹

Terakhir adalah jurnal penelitian dari Ni Gusti Putri Citta Suci Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya, penelitian yang berjudul Pengaruh Pemberian Tunjangan Kinerja terhadap Optimalisasi Kinerja Karyawan ini membahas tentang pengaruh tunjangan kinerja terhadap optimalisasi kinerja pegawai, dari judul sudah dapat dilihat bahwa variabel

²¹<http://publikasi.mercubuana.ac.id/index.php/tekun/article/view/280/236>

independent jurnal penelitian ini samadengan variabel independent penulis yaitu sama-sama membahas tentang tunjangan kinerja (tukin) sedangkn untuk variabel dependent sendiri berbeda, jurna ini membahas tentang optimalisasi kinerja sedangkn penulis membahas tentang motivasi kerja. Hasil dari penelitian ini adalah kinerja karyawansetelah adanya tunjangan kinerja cukup optimal dilihat dari banyaknya beban kerja yang dapat diselesaikan sesuai dengan waktu pelaksanaan tugas yang dimiliki oleh setiap karyawan. Selain itu pendapat yang menunjang dari kepala bagian serta beberapa mahasiswa Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam Universitas Negeri Surabaya.²²

F. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual penelitian adalah suatu hubungan atau kaitan antara konsep satu terhadap konsep yang lainnya dari masalah yang ingin diteliti. Kerangka konsep ini gunanya untuk menghubungkan atau menjelaskan secara panjang lebar tentang suatu topik yang akan dibahas.

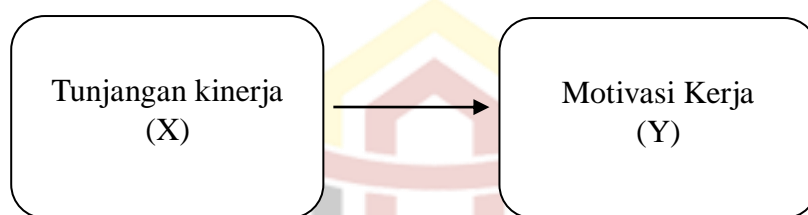
Kerangka ini didapatkan dari konsep ilmu atau teori yang dipakai sebagai landasan penelitian. Kerangka konseptual diharapkan akan memberikan gambaran dan mengarahkan asumsi mengenai variabel-variabel yang akan diteliti. Kerangka konseptual memberikan petunjuk kepada peneliti di dalam merumuskan masalah penelitian. Peneliti akan menggunakan kerangka konseptual yang telah disusun untuk menentukan pertanyaan-pertanyaan mana yang harus dijawab oleh penelitian dan bagaimana prosedur empiris yang

²²<https://jurnalmahasiswa.unesa.ac.id/index.php/jurnal-akuntansi/article/viewFile/13636/12508>

digunakan sebagai alat untuk menemukan jawaban terhadap pertanyaan tersebut. Kerangka konseptual diperoleh dari hasil sintesis dari proses berpikir deduktif (aplikasi teori) dan induktif (fakta yang ada, empiris), kemudian dengan kemampuan kreatif-inovatif, diakhiri dengan konsep atau ide baru yang disebut kerangka konseptual.

Berdasarkan uraian diatas yang menjadi kerangka konseptual dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

Gambar 2.1
Kerangka Konseptual



G. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang dikemukakan diatas dan landasan teori yang melandasinya, maka penulis menyatakan hipotesis yang diuji dalam penelitian ini dapat dirumuskan bahwa “Pemberian tunjangan kinerja (tukin) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Payakumbuh.” Rumusan hipotesis:

H_0 = Adanya pengaruh yang tidak signifikan antara pemberian tunjangan kinerja terhadap peningkatan motivasi kerja PNS Kemenag Kota Payakumbuh.

H_a = Adanya pengaruh yang signifikan antara pemberian tunjangan kinerja terhadap motivasi kerja PNS Kemenag Kota Payakumbuh.