

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORETIK**

#### **A. Deskripsi Konseptual**

##### **1. Motivasi Kerja**

###### **a. Pengertian Motivasi Kerja**

Istilah motivasi (*motivation*) berasal dari bahasa Latin, yakni “*movere*” yang berarti menggerakkan (*to move*). Menurut Mitchell dalam Winardi, “motivasi mewakili proses - proses psikologikal yang menyebabkan timbulnya, diarahkannya, dan terjadinya persistensi kegiatan-kegiatan sukarela (*volunteer*) yang diarahkan pada tujuan tertentu”<sup>1</sup>. Proses psikologis yang terjadi menyebabkan individu melakukan kegiatan secara sukarela dan tanpa paksaan pihak lain namun memiliki arah serta tujuan tertentu.

Menurut Carl Heyell dalam Encyclopedia Management, “*motivation refers to the degree or readiness of an organism to pursue some designated goal and implier the determination of the nature and locus of the forces inducing the degree of readiness*”<sup>2</sup>. Motivasi mengacu pada tingkat kesiapan individu untuk mencapai beberapa tujuan yang mana pemberian dorongan ini

---

<sup>1</sup>J. Winardi, *Motivasi dan Pemasalahan Dalam Manajemen* (Bandung: PT. Rajagrafindo Persada, 2011), h.1.

<sup>2</sup>Marihot Manullang, *Manajemen Personalial Edisi ke-3* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2008), h.165.

bertujuan untuk menggiatkan orang-orang agar bersemangat dan dapat mencapai hasil yang dikehendaki.

Rumusan lain tentang motivasi diberikan oleh Stephen P. Robbins dan Mary Coulter dalam buku mereka yang berjudul *Management*, “motivasi adalah kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu”<sup>3</sup>. Seseorang secara sukarela melakukan suatu kegiatan dengan kesadaran penuh untuk mencapai tujuan organisasi karena didorong untuk memenuhi kebutuhan dasarnya.

Definisi lain mengenai motivasi dikemukakan oleh Gray, menurutnya motivasi merupakan hasil sejumlah proses yang bersifat internal dan eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap antusiasme dan persistensi dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu<sup>4</sup>. Menurut Bernard Berelson dan G. A. Steiner dalam Hasibuan, “*a motive is an inner state that energizes, activates or moves and that direct or channels behavior toward goals*”<sup>5</sup>. Motivasi adalah suatu pendorong dari dalam diri untuk beraktivitas atau bergerak dan secara langsung atau mengarah kepada sasaran akhir.

Hal yang tidak jauh berbeda juga dikemukakan oleh Hamzah B.Uno, “motivasi adalah dorongan dasar yang menggerakkan seseorang bertindak

---

<sup>3</sup> J. Winardi, *op.cit.*, h.2.

<sup>4</sup> *Ibid.*, h.2.

<sup>5</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), h.95.

laku”<sup>6</sup>. Berdasarkan definisi yang tersebut, sangat jelas bahwa motivasi merupakan dorongan yang timbul dari diri seseorang untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhannya.

Hamzah B. Uno mengatakan motivasi yang berhubungan dengan tingkah laku seseorang dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

- 1) Seseorang senang terhadap sesuatu apabila ia dapat mempertahankan rasa senangnya maka akan termotivasi untuk melakukan kegiatan itu.
- 2) Apabila ia seseorang merasa yakin mampu menghadapi tantangan maka biasanya orang tersebut terdorong melakukan kegiatan tersebut.<sup>7</sup>

Ada definisi yang menyatakan bahwa motivasi berhubungan dengan 3 hal, yaitu:

- 1) Pengarahan perilaku
- 2) Kekuatan reaksi (upaya kerja)
- 3) Persistensi perilaku, atau berapa lama orang yang bersangkutan melanjutkan pelaksanaan perilaku dengan cara tertentu<sup>8</sup>.

Pada dasarnya seseorang bekerja karena keinginan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Dorongan keinginan pada diri seseorang dengan orang lain berbeda, sehingga perilaku manusia pun cenderung beragam di dalam bekerja.

Pihak manajemen perusahaan perlu memahami proses-proses psikologikal karyawan apabila mereka ingin membina karyawan mereka secara berhasil dan mencapai tujuan keorganisasian. Begitu pula dengan

---

<sup>6</sup>H. Hamzah B. Uno, *Teori Motivasi dan Pengukurannya* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), h. 6.

<sup>7</sup>*Ibid.*, h.8.

<sup>8</sup>J. Winardi, *op.cit.*, h. 4.

suatu lembaga pendidikan dimana sumber daya yang penting yaitu para tenaga pengajarnya atau tutor.

Menurut Robbins dalam Hasibuan, “*motivation as the willingness to exert high levels of effort toward organizational goals, conditional by effort's ability to satisfy some individual need*”<sup>9</sup>. Artinya motivasi sebagai suatu kerelaan untuk berusaha seoptimal mungkin dalam pencapaian tujuan organisasi yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha untuk memuaskan beberapa kebutuhan individu.

Sedangkan John R. Schemerhorn Jr. dalam Winardi mengatakan bahwa, “motivasi kerja yaitu kekuatan-kekuatan yang terdapat pada diri seorang individu, yang menjadi penyebab timbulnya tingkat, arah, dan persistensi upaya yang dilakukan dalam hal bekerja”<sup>10</sup>. Berdasarkan teori yang telah dikemukakan tentang motivasi kerja, dapat diambil kesimpulan bahwa motivasi kerja adalah kekuatan-kekuatan yang timbul dari dalam diri ataupun dari luar diri individu akibat adanya kebutuhan sehingga menimbulkan dorongan dan memberikan semangat seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya.

Menurut Nawawi ada dua macam bentuk motivasi kerja. Kedua bentuk tersebut adalah sebagai berikut:

---

<sup>9</sup>Malayu S.P. Hasibuan, *op.cit.*, h.96.

<sup>10</sup>J. Winardi, *op.cit.*, h. 21.

1) Motivasi Intrinsik

Motivasi ini adalah pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri pekerja sebagai individu, berupa kesadaran mengenai pentingnya atau manfaat/makna pekerjaan yang dilaksanakannya.

2) Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ini adalah pendorong kerja yang bersumber dari luar diri pekerja sebagai individu, berupa suatu kondisi yang mengharuskan melaksanakan pekerjaan secara maksimal<sup>11</sup>.

Baik motivasi intrinsik maupun motivasi ekstrinsik, kedua sumber motivasi tersebut sangat mempengaruhi manusia dalam menjalankan pekerjaannya. Menurut B. Uno, motivasi intrinsik tersebut antara lain, “kebanggaan akan dirinya yang dapat melakukan suatu pekerjaan yang orang lain belum tentu melakukannya, kecintaan terhadap pekerjaan itu atau minat yang besar terhadap tugas atau pekerjaan yang dilakukannya selama ini”<sup>12</sup>.

Sedangkan Nawawi mengemukakan bahwa motivasi ekstrinsik antara lain, “berdedikasi tinggi dalam bekerja karena upah/gaji yang tinggi, jabatan/posisi yang terhormat, memiliki kekuasaan yang besar, pujian, perhatian dari teman, hukuman, dan lain-lain”<sup>13</sup>.

Jadi motivasi kerja intrinsik, merupakan motivasi yang bersumber dari pekerjaan itu sendiri. Sedangkan motivasi kerja ekstrinsik ialah motivasi yang timbul dari luar pekerjaan yang dikerjakan.

Menurut B. Uno, motivasi kerja memiliki 2 dimensi yaitu dimensi motivasi internal dan dimensi motivasi eksternal. Dari dimensi tersebut dapat diturunkan menjadi beberapa indikator yang digambarkan dalam tabel berikut ini:

---

<sup>11</sup>Hadiri Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2008), h.359.

<sup>12</sup>H. Hamzah B. Uno, *op.cit.*, h. 73.

<sup>13</sup>Hadiri Nawawi, *op.cit.*, h. 359.

**Tabel II.1**  
**Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja**

<b>Dimensi</b>	<b>Indikator</b>
Motivasi Internal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tanggung jawab dalam melaksanakan tugas.</li> <li>- Melaksanakan tugas dengan target yang jelas.</li> <li>- Ada umpan balik terhadap hasil pekerjaan.</li> <li>- Memiliki perasaan senang dalam bekerja.</li> <li>- Mengutamakan prestasi.</li> </ul>
Motivasi Eksternal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Berusaha memenuhi kebutuhan hidup.</li> <li>- Senang memperoleh pujian dari apa yang dikerjakan.</li> <li>- Bekerja dengan harapan ingin memperoleh bonus.</li> <li>- Kebijakan atau peraturan yang ditetapkan perusahaan</li> </ul>

Sumber: Hamzah B. Uno (2008:73)<sup>14</sup>

Berdasarkan definisi yang telah dikemukakan oleh para ahli di atas, maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan dorongan yang timbul dari dalam diri ataupun dari luar diri individu akibat adanya kebutuhan sehingga menimbulkan dorongan dan memberikan semangat seseorang dalam melaksanakan pekerjaan.

Motivasi kerja dibagi ke dalam 2 dimensi, yaitu dimensi internal dan dimensi eksternal. Motivasi internal ditandai dengan indikator yaitu tanggung jawab terhadap tugas, pelaksanaan tugas, ada umpan balik, senang terhadap pekerjaan, serta mengutamakan prestasi. Sedangkan motivasi eksternal

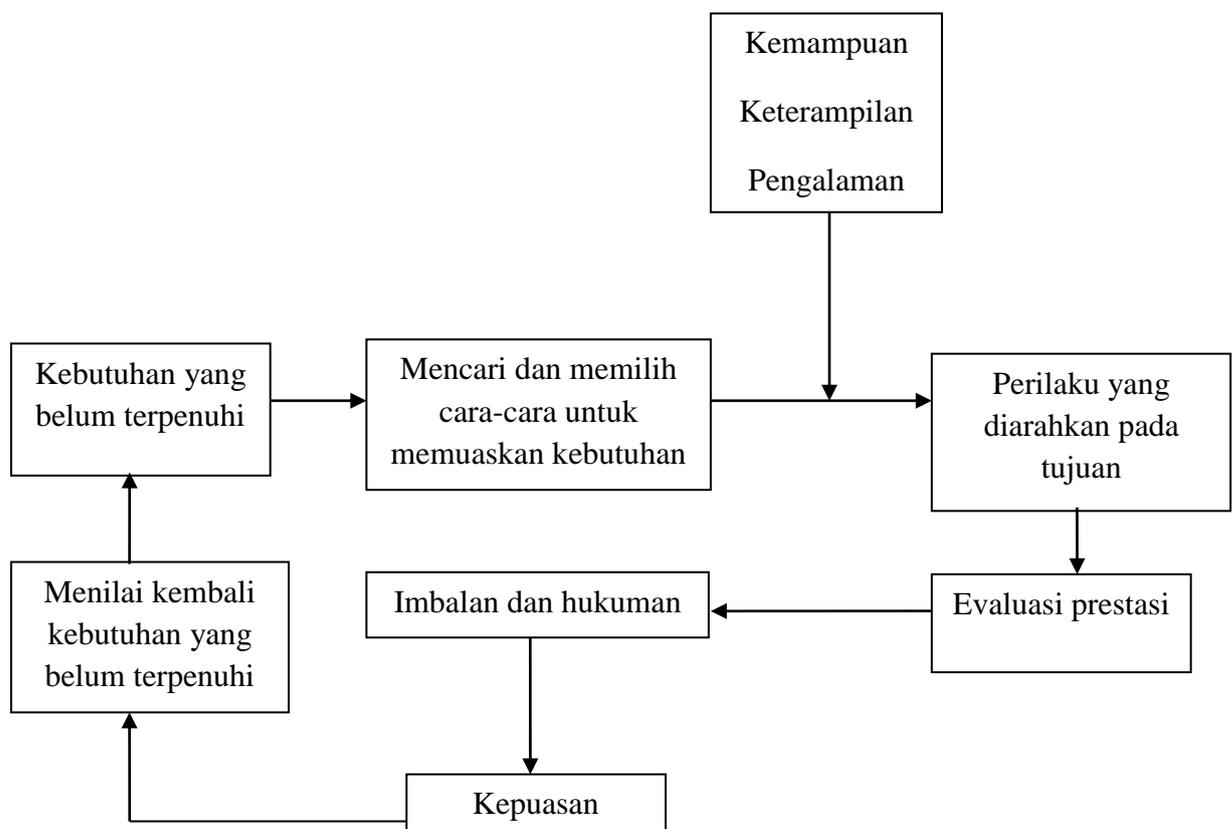
---

<sup>14</sup>H. Hamzah B. Uno, *loc.cit.*

diukur dengan indikator pemenuhan kebutuhan, pujian, harapan mendapatkan bonus, dan kebijakan perusahaan.

### b. Proses Timbulnya Motivasi

Proses timbulnya motivasi seseorang merupakan gabungan dari konsep kebutuhan, dorongan, tujuan, dan imbalan. Proses motivasi terdiri dari berbagai tahapan proses yang digambarkan dalam bagan berikut ini<sup>15</sup>:



**Gambar II.1: Proses Timbulnya Motivasi Seseorang**

Sumber: Danang Sunyoto (2012:193)

<sup>15</sup> Danang Sunyoto, *Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT. Buku Seru, 2012), h. 193.

Proses yang digambarkan dalam bagan tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

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

Berdasarkan bagan di atas, dapat disimpulkan bahwa setiap manusia memiliki kebutuhan yang harus dipenuhi. Sehingga ia pasti akan berusaha mencari cara agar dapat memenuhi kebutuhannya. Jika kebutuhan tersebut sudah terpenuhi, maka akan timbul keinginan terhadap sesuatu yang lain. Oleh karena itu seseorang akan bekerja lebih baik jika mereka merasa hasil yang diperoleh dapat memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari.

### **c. Teori Motivasi**

Terdapat banyak teori motivasi dan temuan penelitian yang menjelaskan mengenai motivasi. Setiap teori yang ada diklasifikasikan ke dalam pendekatan isi atau pendekatan proses dari motivasi. Pendekatan isi berfokus pada “apa” yang memotivasi tenaga kerja. Sedangkan pendekatan proses berfokus pada penggambaran “bagaimana” proses motivasi berlangsung.

Teori motivasi dengan pendekatan isi terdiri dari teori hierarki kebutuhan, teori ERG (*Existence, Relatedness, and Growth*), teori dua faktor, dan teori motivasi prestasi. Sedangkan teori motivasi dengan pendekatan proses terdiri dari teori pengharapan, teori keadilan, dan teori penguatan.

#### **a) Teori Motivasi dengan Pendekatan Isi**

Teori ini mendasarkan pada faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu sehingga mereka mau melakukan aktivitasnya. Teori yang menjelaskan hal ini yaitu:

##### **1) Teori Hierarki Kebutuhan Abraham Maslow**

Teori motivasi yang dikembangkan oleh Abraham Maslow ini memiliki dasar pemikiran bahwa manusia merupakan makhluk yang keinginannya tak terbatas. Menurut Maslow dalam buku karya P. Siagian, manusia memiliki lima tingkat kebutuhan yang dimulai dari tingkatan paling dasar yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri.

Kebutuhan fisiologis ini merupakan tingkatan yang paling dasar dan merupakan kebutuhan utama manusia untuk bertahan hidup. Contohnya sandang, pangan, papan, dan dalam organisasi contohnya seperti gaji atau upah. Kebutuhan kedua yaitu kebutuhan akan rasa aman (*safety needs*) yang meliputi keamanan dan perlindungan baik dalam arti fisik, mental, psikologikal, dan intelektual. Contohnya jaminan kesehatan, jaminan kecelakaan kerja, hingga jaminan hari tua. Kebutuhan selanjutnya sosial (*social needs*) meliputi kebutuhan untuk bersahabat, berafiliasi, dan berinteraksi dengan orang lain. Dalam kaitannya dengan lingkungan pekerjaan berkaitan dengan kebutuhan akan adanya kelompok kerja yang kompak dan supervisi yang baik.

Hierarki selanjutnya yaitu kebutuhan penghargaan (*esteem needs*) yang pada umumnya tercermin dalam berbagai simbol-simbol status. Contohnya kebutuhan atau keinginan untuk dihormati, dihargai, dan diakui oleh masyarakat. Terakhir kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization needs*) yang merupakan kebutuhan tertinggi dalam teori hierarki kebutuhan Maslow. Aktualisasi diri ini berkaitan dengan proses pengembangan akan potensi yang sesungguhnya dimiliki seseorang<sup>16</sup>.

Seseorang termotivasi untuk melakukan pekerjaan pada awalnya adalah untuk memenuhi kebutuhan primer / kebutuhan paling dasarnya yaitu sandang, pangan, dan papan. Alasan seseorang masih termotivasi untuk tetap bekerja padahal ia telah mampu memenuhi kebutuhan dasar,

---

<sup>16</sup>Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), h. 287.

kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan sosial, hingga kebutuhan akan penghargaan yaitu kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri. Aktualisasi diri berarti mengembangkan potensi yang ada dimiliki oleh seseorang. Pengaktualisasian diri biasanya tercermin pada pengabdian terhadap pekerjaan yang telah ia lakukan. Aktualisasi diri merupakan tingkatan motivasi tertinggi dan motivasi yang murni berasal dari dalam diri seseorang.

## 2) Teori ERG

Sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Abraham Maslow mengenai kebutuhan manusia yang tersusun dalam suatu tingkatan, Clayton Aldefer juga berpendapat bahwa seseorang cenderung akan meningkatkan kebutuhannya apabila kebutuhan yang dibawahnya sudah terpenuhi dan terpuaskan. Aldefer dalam buku Griffin membagi kebutuhan menjadi 3 kebutuhan utama atau biasa disebut teori motivasi ERG (*Existence, Relatedness, and Growth needs*)<sup>17</sup>. Isi dari teori motivasi ini antara lain:

- Kebutuhan akan keberadaan (*Existence needs*)

Kebutuhan akan keberadaan ini berkaitan dengan kebutuhan fisiologis dan keamanan .

- Kebutuhan akan afiliasi (*Relatedness needs*)

Kebutuhan akan afiliasi berfokus pada bagaimana individu berhubungan dengan lingkungan sosialnya. Kebutuhan ini

---

<sup>17</sup>Ricky W. Griffin, *Manajemen jilid 2 Edisi 7* (Jakarta: Erlangga, 2004), h.42.

menekankan arti penting antara hubungan individu dan bermasyarakat di tempat kerja.

- Kebutuhan akan pertumbuhan (*Growth needs*)

Merupakan kebutuhan yang tertinggi levelnya dalam teori ERG ini.

Di dalamnya terdapat keinginan akan pengembangan potensi dalam diri seseorang untuk maju dan meningkatkan kemampuan pribadinya.

### 3) Teori Dua Faktor

Teori dua faktor ini dicetuskan oleh Herzberg dalam Sunyoto. teori yang dikembangkannya dikenal dengan model dua faktor dari motivasi yaitu faktor motivasional dan faktor higien atau pemeliharaan<sup>18</sup>. Faktor motivasional adalah hal-hal pendorong yang sifatnya intrinsik atau bersumber dari dalam diri seseorang. Sedangkan faktor higien atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti berasal dari luar diri seseorang tetapi ikut menentukan perilaku dan motivasi seseorang.

Faktor yang berperan sebagai faktor motivasional antara lain prestasi, promosi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, penghargaan, tanggung jawab, keberhasilan yang diraih, serta pertumbuhan dan perkembangan pribadi. Sedangkan faktor yang berasal dari luar diri seseorang atau faktor higien meliputi upah/gaji, kondisi kerja, status, kualitas supervisi, hubungan antar pribadi, serta kebijakan dan administrasi perusahaan.

---

<sup>18</sup>Danang Sunyoto, *op.cit.*, h. 195.

#### 4) Teori Motivasi Prestasi

Teori motivasi prestasi dikembangkan oleh David Mc. Clelland. Teori ini menyatakan bahwa seseorang bekerja memiliki energi potensial yang dapat dimanfaatkan tergantung pada dorongan motivasi, situasi, dan peluang yang ada<sup>19</sup>. Ada tiga jenis kebutuhan yang mendasari teori ini, yaitu:

- Kebutuhan akan prestasi (*need for achievement*)

Seseorang yang memiliki kebutuhan prestasi yang tinggi memiliki keinginan untuk menyelesaikan suatu tujuan atau tugas dengan lebih efektif dibanding sebelumnya.

- Kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*)

Individu yang memiliki kebutuhan afiliasi tinggi cenderung lebih menyukai dan berkinerja lebih baik dalam pekerjaan-pekerjaan yang meminta banyak interaksi sosial. Selain itu, mereka memiliki suatu keinginan dan mempunyai perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan dimana mereka bekerja.

- Kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*)

Merupakan keinginan untuk menjadi individu yang berpengaruh dalam sebuah kelompok dan mengendalikan lingkungannya.

#### b) Teori Motivasi dengan Pendekatan Proses

Pendekatan proses ini memandang bagaimana motivasi itu muncul dalam diri individu. Pendekatan proses ini berfokus pada alasan-alasan individu

---

<sup>19</sup>Ricky W. Griffin, *op.cit.*, h.44.

memilih beberapa perilaku tertentu untuk memenuhi kebutuhan mereka. Ada 3 macam teori motivasi dengan pendekatan proses ini, antara lain:

1) Teori Pengharapan (*Expectancy theory*)

Teori ini dikemukakan oleh Victor H. Vroom. Dalam teori ini dikatakan bahwa seseorang bekerja adalah untuk merealisasikan harapan-harapan dan mengharapkan suatu hasil yang ingin dicapai dari pekerjaan yang dilakukan<sup>20</sup>. Teori harapan ini juga dapat dijelaskan secara sederhana bahwa jika seseorang menginginkan sesuatu dan harapan untuk memperoleh sesuatu itu cukup besar, maka ia akan terdorong untuk meraih hal yang diinginkannya. Sebaliknya, jika harapan memperoleh sesuatu yang diinginkannya tipis, maka motivasi untuk berusahanya pun menjadi rendah.

2) Teori Keadilan (*Equity theory*)

Dalam teori ini suatu keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang, jadi atasan harus bertindak adil terhadap semua bawahannya secara objektif. Dalam teori keadilan, masukan (*input*) meliputi faktor-faktor seperti tingkat pendidikan, keahlian, upaya, masa kerja, kepangkatan, dan produktivitas. Sedangkan hasil (*outcome*) adalah semua imbalan yang dihasilkan dari pekerjaan seseorang seperti gaji, promosi, penghargaan, prestasi, dan status.

---

<sup>20</sup>Sondang P. Siagian, *op.cit.*, h.292.

### 3) Teori Penguatan (*Reinforcement theory*)

Nawawi dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia menjelaskan mengenai teori penguatan ini bahwa, “prinsip yang digunakan dalam teori ini disebut Hukum Ganjaran (*Law of Effect*)”<sup>21</sup>. Hukum itu mengatakan bahwa suatu tingkah laku yang mendapat ganjaran yang menyenangkan akan mengalami penguatan dan cenderung untuk diulangi. Teori ini bersumber dari teori tingkah laku berdasarkan hubungan antara perangsang dan respon (*Stimulus-Respon* atau *S-R Bond*).

Implementasi dari teori penguatan ini di lingkungan organisasi atau perusahaan mengharuskan para manajer mampu mengatur cara pemberian insentif dalam memotivasi pekerja agar melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien. Dengan kata lain, insentif yang diberikan harus diupayakan agar mampu mewujudkan penguatan bagi pelaksanaan pekerjaan yang efektif dan efisien. Untuk itu peran insentif ialah sebagai perangsang, agar menghasilkan respon pelaksanaan pekerjaan yang diulang atau bersifat penguatan.

#### **d. Tujuan Motivasi**

Secara umum tujuan motivasi adalah untuk menggerakkan atau mendorong seseorang agar timbul keinginan dan kemauannya untuk melakukan sesuatu sehingga dapat memperoleh hasil atau mencapai tujuan tertentu. Menurut Malayu S.P. Hasibuan, tujuan motivasi antara lain:

---

<sup>21</sup>Hadari Nawawi, *op.cit.*, h. 355.

- 1) Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan
- 2) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- 3) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- 4) Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan
- 5) Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
- 6) Mengefektifkan pengadaan karyawan
- 7) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- 8) Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan
- 9) Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
- 10) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugasnya
- 11) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku<sup>22</sup>.

Motivasi memiliki peranan yang sangat esensial dalam kehidupan manusia. Motivasi bertujuan untuk membuat seseorang terdorong melakukan suatu hal dalam hidupnya. Salah satu tujuannya yaitu meningkatkan gairah dan semangat kerja. Seseorang yang melakukan pekerjaan tanpa didasari motivasi dari dalam dirinya, maka akan cenderung tidak bersemangat dalam bekerja. Oleh karena itu, sangatlah penting bila melakukan suatu pekerjaan atau kegiatan didasarkan atas motivasi dari dalam diri.

#### **e. Metode Motivasi**

Metode motivasi yang sering dilakukan oleh pihak manajemen suatu organisasi atau perusahaan ada 2 metode. Malayu S.P. Hasibuan menjelaskan kedua metode motivasi tersebut, yaitu:

##### 1) Motivasi Langsung (*Direct Motivation*)

Motivasi langsung terbagi menjadi dua yaitu motivasi materiil dan motivasi nonmateriil yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginannya. Misalnya dengan memberikan pujian, penghargaan, bonus, piagam, dan lainnya yang bersifat khusus dan diberikan secara langsung kepada individu yang bersangkutan.

##### 2) Motivasi Tidak Langsung (*Indirect Motivation*)

---

<sup>22</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *op.cit.*, h. 97.

Motivasi tidak langsung adalah motivasi yang diberikan hanya berupa fasilitas-fasilitas pendukung atau penunjang untuk kelancaran tugas, sehingga karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Contoh untuk memotivasi secara tidak langsung bagi tenaga pengajar misalnya, keadaan kelas yang rapi dan bersih, tersedianya alat pengajaran yang lengkap, suasana serta lingkungan kerja yang baik dan nyaman<sup>23</sup>.

Kedua metode motivasi tersebut memiliki pengaruh yang besar terhadap motivasi dan semangat kerja seseorang. Apabila pihak manajemen dapat mengelola dengan baik hal-hal yang dapat memotivasi kerja para karyawannya, maka produktivitas kerja meningkat dan tujuan dari perusahaan atau organisasi tersebut dapat segera tercapai.

Motivasi kerja tutor adalah dorongan yang timbul dari dalam diri ataupun luar diri tutor akibat adanya kebutuhan sehingga menimbulkan dorongan dan memberikan semangat untuk melaksanakan pekerjaannya. Motivasi kerja yang berasal dari dalam diri tutor ditandai dengan mau bertanggung jawab, melaksanakan tugas dengan baik, penilaian terhadap kegiatan mengajar, perasaan senang dalam mengajar, serta prestasi untuk mengembangkan diri. Sedangkan motivasi kerja yang berasal dari luar diri individu tutor antara lain untuk memenuhi kebutuhan, memperoleh pujian, mendapatkan bonus, serta kebijakan lembaga pendidikan.

## **2. Kompensasi**

### **a. Pengertian Kompensasi**

Tenaga kerja jika dikaitkan dengan peranan dan pendapatannya dapat digolongkan atas pengusaha dan karyawan atau manajer dan buruh. Karyawan

---

<sup>23</sup>*Ibid.*, h. 100.

adalah setiap orang yang bekerja dengan memberikan tenaganya (fisik dan pikiran) kepada suatu perusahaan dan memperoleh balas jasa sesuai dengan peraturan atau perjanjian. Besarnya balas jasa telah ditentukan sebelumnya, sehingga karyawan secara pasti mengetahui besarnya balas jasa / kompensasi yang akan diterimanya.

Sebagai suatu organisasi yang bergerak di bidang pelayanan jasa, lembaga pendidikan membutuhkan tutor untuk menjalankan usahanya dan menunjang kelangsungan usahanya. Kewajiban yang dibebankan kepada tutor untuk mengajar, tentunya berimbang pada pemberian hak yang harus dilakukan oleh lembaga pendidikan. Hak yang diterima oleh para tutor setelah menjalankan kewajibannya disebut kompensasi.

Kompensasi menurut Singodimejo dalam Sutrisno adalah “semua balas jasa yang diterima seorang karyawan dari perusahaannya sebagai akibat dari jasa atau tenaga yang telah diberikannya pada perusahaan tersebut”<sup>24</sup>. Sedangkan menurut Tohardi dalam Sutrisno, “kompensasi dihitung berdasarkan evaluasi pekerjaan, perhitungan kompensasi berdasarkan evaluasi pekerjaan tersebut dimaksudkan untuk mendapatkan pemberian kompensasi yang mendekati kelayakan dan keadilan”<sup>25</sup>. Kompensasi yang diterima merupakan hasil yang diterima oleh seseorang karena telah melakukan tugas dan kewajibannya terhadap suatu perusahaan atau organisasi.

---

<sup>24</sup>Eddy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana Prenada Media, 2009), h. 17.

<sup>25</sup>*Ibid.*, h. 19.

Menurut Umar, “kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pegawai berupa gaji, upah, insentif, bonus, premi, pengobatan, asuransi, dan lain-lain yang sejenis yang dibayar langsung perusahaan”<sup>26</sup>. Dilihat dari definisi yang dikemukakan oleh para ahli, maka dapat diambil kesimpulan bahwa kompensasi merupakan balas jasa langsung yang diberikan oleh perusahaan karena tenaga kerja telah melakukan kewajibannya untuk perusahaan.

Menurut Veithzal Rivai, “kompensasi adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari statusnya sebagai seorang karyawan yang memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan perusahaan”<sup>27</sup>. Atau dapat juga diartikan bahwa kompensasi sebagai bayaran yang tetap dan diterima seseorang karena kedudukannya dalam perusahaan. Gaji dan upah yang diterima oleh seorang pekerja merupakan salah satu alasan penting bagi seseorang untuk bekerja. Hal ini diperkuat dengan penelitian bahwa paling tidak hampir 90 persen pertentangan antara pekerja dan majikan diakibatkan oleh masalah gaji<sup>28</sup>.

Edwin B. Flippo dalam Hasibuan mengemukakan pengertian bahwa, “*wages is defined as the adequate and equitable remuneration of personnel for their contribution to organizational objectives*”<sup>29</sup>. Gaji atau upah

---

<sup>26</sup>Husein Umar, *Riset Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2007), h. 16.

<sup>27</sup>Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan* (Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2011), h. 762.

<sup>28</sup>Marihot Tua Efendi Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT. Grasindo, 2007), h.245.

<sup>29</sup>Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), h. 119.

didefinisikan sebagai balas jasa yang adil dan layak diberikan kepada para pekerja atas jasa-jasanya dalam mencapai tujuan organisasi. Sedarmayanti memberikan definisi “kompensasi sebagai sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa kerja mereka<sup>30</sup>”. Pada intinya, kompensasi yang diterima oleh seseorang merupakan hasil balas jasa karena telah mengerjakan pekerjaan yang diberikan. Kompensasi yang diterima juga harus adil dan layak sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan.

Dari beberapa pengertian kompensasi tersebut dapat disimpulkan bahwa kompensasi pada dasarnya diberikan sebagai balas jasa perusahaan atau organisasi kepada karyawan atau pegawainya dalam bentuk uang dan dibayarkan secara langsung.

Definisi lain tentang kompensasi juga diberikan oleh Andrew F. Sikula dalam Sedarmayanti yang menyatakan bahwa, “*salaries are fixed compensations paid to holder of official, executive, or clerical positions, on a regular basis such as by the year, quarter, month, or week*”<sup>31</sup>. Gaji diartikan sebagai kompensasi tetap yang dibayarkan kepada pemangku jabatan, pimpinan, atau posisi administrasi atas dasar yang teratur seperti tahunan, caturwulan, bulanan, atau mingguan. Berdasarkan definisi kompensasi yang telah dikemukakan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kompensasi merupakan balas jasa yang diterima secara berkala oleh karyawan atau pegawai dan biasanya jumlah gaji yang diterima tetap. kompensasi berupa gaji

---

<sup>30</sup> Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil* (Bandung: PT. Refika Aditama, 2010), h.239.

<sup>31</sup>*Ibid.*, h. 119.

yang dibayarkan biasanya memiliki dasar waktu yang tetap seperti mingguan, dua mingguan, atau bulanan.

Jika dikaitkan dengan sudut pandang organisasi, kompensasi menjadi salah satu faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja, memotivasi pegawai, merangsang masuknya pegawai baru yang berkualitas, mempertahankan pegawai yang sudah ada, dan meningkatkan produktivitas. Oleh karena itu, perusahaan atau organisasi harus melakukan perencanaan mengenai kompensasi yang tepat.

Menurut Henry Simamora, indikator untuk mengukur kompensasi diantaranya sebagai berikut:

- 1) Gaji atau Upah. Upah pada umumnya berhubungan dengan tarif gaji per jam dan gaji biasanya berlaku untuk tarif bayaran tahunan, bulanan atau mingguan.
- 2) Insentif. Insentif adalah tambahan kompensasi di luar gaji atau upah yang diberikan oleh perusahaan.
- 3) Tunjangan. Contoh tunjangan antara lain seperti asuransi kesehatan dan jiwa, program pensiun, liburan yang ditanggung perusahaan, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.
- 4) Fasilitas. Fasilitas yang dimaksud pada umumnya merupakan fasilitas yang berhubungan dengan perlakuan khusus yang diperoleh karyawan, misalnya memperoleh fasilitas kendaraan atau fasilitas telekomunikasi<sup>32</sup>.

Peranan kompensasi begitu penting bagi karyawan sehingga menurut Henry Simamora yang disampaikan dalam bukunya, pihak perusahaan atau organisasi harus memperhatikan hal-hal berikut dalam memberikan kompensasi pada karyawannya yang meliputi kompensasi harus dapat

---

<sup>32</sup>Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: STIE YKPN, 2006), h. 445.

memenuhi kebutuhan minimal, kompensasi yang diberikan harus dapat mengikat, kompensasi harus dapat menimbulkan semangat dan kegairahan kerja, kompensasi harus adil, dan kompensasi yang diberikan tidak boleh statis<sup>33</sup>.

Berdasarkan penjelasan dari beberapa ahli maka dapat disintesis bahwa kompensasi merupakan balas jasa berbentuk uang yang diterima oleh pekerja atau karyawan sebagai hasil kontribusinya terhadap perusahaan dimana kompensasi tersebut terdiri dari gaji atau upah, insentif atau bonus, tunjangan, serta fasilitas yang diperoleh dari perusahaan.

#### **b. Tujuan Pemberian Kompensasi**

Tujuan diberikannya kompensasi kepada para pekerja yaitu untuk memberikan balas jasa terhadap kontribusi yang diberikan dan tentu saja untuk memenuhi kebutuhan hidup karyawan tersebut. Selain tujuan tersebut, ada pula tujuan-tujuan lain diberikannya kompensasi. Dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, Veithzal Rivai menyebutkan tujuan lain diberikannya kompensasi kepada karyawan, yaitu:

##### a) Ikatan Kerja Sama

Dengan pemberian kompensasi maka terjalinlah ikatan kerja sama formal antara pemilik/pengusaha dengan karyawan. Karyawan harus melaksanakan tugasnya dengan baik, sedangkan pihak pemilik/pengusaha wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

---

<sup>33</sup> *Ibid.*, h. 540.

b) Kepuasan Kerja

Dengan balas jasa yang diberikan, karyawan dapat memenuhi kebutuhannya baik kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

c) Pengadaan Efektif

Jika gaji atau upah yang diberikan cukup besar, maka perekrutan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah. Karena akan semakin banyak calon karyawan yang ingin bekerja di tempat tersebut.

d) Motivasi

Jika kompensasi yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah untuk memotivasi karyawannya.

e) Stabilitas Karyawan

Stabilitas karyawan lebih terjamin dilihat dari segi *turnover* (penggantian) yang relatif kecil. Hal ini bisa tercipta apabila program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif bisa terwujud.

f) Disiplin

Peran kompensasi juga bertujuan untuk membuat karyawan lebih disiplin dengan peraturan-peraturan yang berlaku.

g) Pengaruh Serikat Buruh

Dengan program kompensasi yang baik, maka pengaruh negatif dari serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan dapat berkonsentrasi pada pekerjaannya. Pengaruh negatif yang diberikan misalnya pemogokan kerja

untuk menuntut kenaikan gaji. Hal ini akan berdampak pada produktivitas kerja.

h) Pengaruh Asosiasi Usaha Sejenis / Kadin

Program kompensasi yang baik dengan berdasar atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif, maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena perpindahan ke perusahaan lain yang sejenis dapat dihindarkan.

i) Pengaruh Pemerintah

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku, maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan<sup>34</sup>.

Berdasarkan penjelasan dari beberapa ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kompensasi tutor adalah balas jasa berbentuk uang yang diterima oleh tutor sebagai hasil kontribusinya mengajar dimana kompensasi tersebut terdiri dari gaji atau upah, insentif atau bonus, tunjangan, serta fasilitas yang diperoleh dari lembaga pendidikan.

### **3. Budaya Organisasi**

#### **a. Pengertian Budaya Organisasi**

Istilah budaya organisasi bermula dari ilmu antropologi sosial. Budaya (*culture*) adalah segala sesuatu yang dilakukan, dipikirkan, dan diciptakan oleh manusia dalam masyarakat, serta pengakumulasian sejarah dari objek-objek atau perbuatan yang dilakukan sepanjang waktu. Budaya sebagai hasil

---

<sup>34</sup>Veithzal Rivai, *op.cit.*, h. 762.

karya manusia dibentuk untuk dapat membuat aturan-aturan yang tertulis dan lama kelamaan akan tidak tertulis lagi, karena komitmen yang kuat dari suatu anggota masyarakat atau organisasi.

Menurut pendapat Fieldman yang dikutip oleh Manahan Tampubolon, menyatakan bahwa “budaya terdiri dari sikap belajar, kepercayaan, dan tingkah laku yang merupakan ciri dasar dari sebuah masyarakat atau sebuah populasi”<sup>35</sup>. Budaya dapat berbentuk materi dan non-materi. Budaya yang berbentuk materi seperti seni, musik, arsitektur, dan literatur baik berupa buku, kitab, ataupun syair. Sedangkan budaya yang berbentuk non-materi merupakan hasil ciptaan yang bersifat abstrak seperti nilai-nilai, kepercayaan, norma-norma, adat istiadat, dan peraturan institusional.

Setiap organisasi tentu memiliki budaya yang diyakini bersama oleh anggota-anggota yang ada dalam organisasi tersebut. Pada umumnya, dalam suatu organisasi yang menjadi budaya penentu yang memberi nilai utama adalah budaya yang dominan dari seluruh budaya yang dimiliki anggota dan yang diserap oleh mayoritas anggota organisasi.

Menurut William, “budaya organisasi merupakan seperangkat nilai-nilai, keyakinan, dan sikap utama yang diberlakukan di antara anggota organisasi”<sup>36</sup>. Budaya yang dapat menyesuaikan dan mendorong keterlibatan anggota dapat memperjelas tujuan dan arah strategis organisasi serta yang

---

<sup>35</sup>Manahan P. Tampubolon, *Perilaku Keorganisasian* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2004), h. 56.

<sup>36</sup>Chuck William, *Manajemen* ( Jakarta : Salemba Empat, 2001), h. 84.

senantiasa mengajarkan nilai-nilai dan keyakinan organisasi dapat membantu perusahaan mencapai tujuannya.

Pandangan yang hampir serupa mengenai budaya organisasi juga dikemukakan oleh Edgar Schein dalam Ashar Sunyoto. Menurut Edgar Schein, “budaya organisasi merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggota organisasi”<sup>37</sup>. Budaya timbul sebagai hasil belajar bersama dari para anggota organisasi agar dapat bertahan.

Sementara itu, Robert P. Vecchio dalam Wibowo mendefinisikan “budaya organisasi sebagai nilai-nilai dan norma-norma bersama yang terdapat dalam suatu organisasi dan mengajarkan pada pekerja yang datang”<sup>38</sup>. Nilai dan norma yang berlaku di dalam organisasi menjadi warisan yang diajarkan dan diturunkan kepada para pekerja yang baru bergabung dengan organisasi.

Berdasarkan definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat norma, nilai, dan keyakinan yang diberlakukan dalam suatu organisasi untuk membantu organisasi tersebut mencapai tujuan organisasinya.

Stephen P. Robbins dalam Wibowo menyatakan bahwa “budaya organisasi adalah sebuah persepsi umum yang dipegang oleh anggota

---

<sup>37</sup>Ashar Sunyoto Munandar, *Psikologi Industri* ( Jakarta : Penerbit Universitas Indonesia, 2001), h. 262.

<sup>38</sup>Wibowo, *Budaya Organisasi* (Jakarta : Rajawali Pers, 2010), h. 17.

organisasi, suatu sistem tentang keberartian bersama”<sup>39</sup>. Sementara itu, menurut James L. Gibson, John M. Ivancevich, dan James H. Donnelly dalam Wibowo “budaya organisasi didefinisikan sebagai apa yang dirasakan pekerja dan bagaimana persepsi ini menciptakan pola keyakinan, nilai-nilai, dan harapan”<sup>40</sup>. Budaya organisasi yang sudah mengakar baik di dalam badan suatu organisasi dapat memberikan keyakinan bagi anggotanya untuk dapat bertahan di dalam lembaga tersebut.

Sama halnya dengan dua pakar di atas yang mendeskripsikan tentang budaya organisasi, Robert Kreitner dan Angelo Kinicki mendefinisikan budaya organisasi adalah sebagai nilai-nilai dan keyakinan bersama yang mendasari identitas perusahaan. Ada 3 karakteristik penting budaya organisasi, yaitu budaya organisasi diteruskan kepada pekerja baru melalui proses sosialisasi, budaya organisasi mempengaruhi perilaku kita di pekerjaan, dan budaya organisasi bekerja pada dua tingkatan yang berbeda<sup>41</sup>. Sosialisasi sangat penting dilakukan untuk menanamkan budaya organisasi kepada para pekerja, baik pekerja yang baru bergabung maupun pekerja yang telah lama berada di dalam perusahaan. Agar nilai-nilai yang menjadi identitas perusahaan semakin kuat dan tidak pudar.

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa, budaya organisasi merupakan kesepakatan perilaku karyawan di dalam organisasi yang digambarkan dengan selalu berusaha menciptakan efisiensi, bebas dari

---

<sup>39</sup>*Ibid.*, h. 17.

<sup>40</sup>*Ibid.*, h. 17.

<sup>41</sup>*Ibid.*, h. 18.

kesalahan, perhatian terfokus pada hasil dan kepentingan karyawan, kreatif, dan akurat menjalankan tugas.

Budaya organisasi dalam tiap-tiap organisasi berbeda-beda. Budaya organisasi menunjukkan ciri-ciri, sifat, atau karakteristik tertentu yang menunjukkan kesamaannya. Menurut Jerald Greenberg dan Robert A. Baron dalam Wibowo, “ada tujuh elemen yang menunjukkan karakteristik budaya organisasi, yaitu inovasi, stabilitas, orientasi pada orang, orientasi pada hasil, bersikap tenang, perhatian pada detail, dan orientasi pada kolaborasi”<sup>42</sup>.

Hampir serupa dengan yang dikemukakan Jerald dan Robert, menurut Stephen P. Robbins, “tujuh karakteristik budaya organisasi antara lain adanya inovasi dan pengambilan risiko, perhatian terhadap detail, orientasi terhadap hasil, orientasi terhadap individu, orientasi terhadap tim, agresifitas, stabilitas”<sup>43</sup>.

Sedangkan menurut Victor Tan dalam Wibowo, ada sepuluh butir karakteristik budaya organisasi, antara lain inisiatif individual, toleransi terhadap risiko, arah/sasaran, integrasi, dukungan manajemen, pengawasan, identitas, sistem penghargaan, toleransi terhadap konflik, dan pola komunikasi<sup>44</sup>.

---

<sup>42</sup>*Ibid.*, h. 36.

<sup>43</sup>Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi* (Jakarta : Salemba Empat. 2008), h.89.

<sup>44</sup>Wibowo, *op.cit.*, h. 47.

Berdasarkan definisi yang telah dikemukakan oleh para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat norma, nilai, dan keyakinan yang diberlakukan dalam suatu organisasi untuk membantu organisasi tersebut mencapai tujuan organisasinya yang memiliki karakteristik yaitu adanya inovasi dan pengambilan risiko, perhatian terhadap detail, orientasi terhadap hasil, orientasi terhadap individu, orientasi terhadap tim, agresifitas, dan stabilitas.

#### **b. Kekuatan Budaya Organisasi**

Ada dua istilah mengenai budaya, yaitu ada budaya yang kuat (*strong cultures*) dan budaya yang lemah (*weak cultures*). Dalam suatu budaya yang kuat, nilai-nilai inti suatu organisasi dipegang secara intensif dan dianut bersama secara keseluruhan. Semakin banyak anggota yang menerima nilai-nilai tersebut dan makin besar komitmen mereka pada nilai itu, maka semakin kuat budaya tersebut. Budaya yang kuat akan memiliki pengaruh besar pada perilaku-perilaku anggotanya. Budaya yang kuat meningkatkan konsistensi perilaku. Hal ini disebabkan karena tingginya tingkat kebersamaan dan intensitas menciptakan iklim internal dari kendali perilaku yang tinggi.

Menurut Robbins, suatu budaya yang kuat memperlihatkan kesepakatan yang tinggi dikalangan anggota mengenai apa yang dipertahankan oleh perusahaan itu. Suatu organisasi ataupun perusahaan dengan budaya kuat

dipercaya dapat bertahan lama dan senantiasa dapat menjaga serta meningkatkan kinerjanya<sup>45</sup>.

a. Faktor-faktor yang menentukan kekuatan budaya organisasi

1) Kebersamaan

Kebersamaan adalah sejauh mana anggota organisasi mempunyai nilai-nilai inti yang dianutnya secara bersama. Derajat kebersamaan dipengaruhi oleh unsur orientasi dan imbalan. Orientasi berupa pembinaan kepada anggota organisasi melalui pelatihan dan seminar. Sedangkan imbalan dapat berupa gaji, jabatan, promosi, hadiah, tunjangan, dan tindakan lain yang membantu memperkuat komitmen nilai-nilai inti budaya organisasi.

2) Intensitas

Intensitas adalah derajat komitmen dari anggota-anggota organisasi kepada nilai-nilai inti budaya organisasi. Derajat intensitas bisa merupakan suatu hasil dari struktur imbalan. Keinginan pegawai untuk melaksanakan nilai-nilai budaya dan bekerja semakin meningkat apabila diberi imbalan.

b. Ciri-ciri budaya organisasi kuat dan lemah

Stephen P. Robbins mengemukakan ciri-ciri budaya organisasi yang kuat, antara lain:

- a) Menurunnya tingkat keluar (turnover) karyawan
- b) Ada kesepakatan yang tinggi dikalangan anggota mengenai apa yang dipertahankan organisasi

---

<sup>45</sup>Stephen P. Robbins, *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi* (Jakarta : Erlangga, 2003), h. 148.

- c) Ada pembinaan kohesif, kesetiaan, dan komitmen organisasi”<sup>46</sup>.

Sedangkan menurut Deal dan Kennedy, ciri-ciri budaya organisasi lemah antara lain:

- a) Mudah terbentuk kelompok-kelompok yang bertentangan satu sama lain
- b) Kesetiaan kepada anggota kelompok melebihi kesetiaan kepada organisasi
- c) Anggota organisasi tidak segan-segan mengorbankan kepentingan organisasi untuk kepentingan kelompok atau kepentingan diri sendiri”<sup>47</sup>.

Berdasarkan definisi yang telah dikemukakan oleh para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat norma, nilai, dan keyakinan yang diberlakukan dalam suatu organisasi untuk membantu organisasi tersebut mencapai tujuan organisasinya yang memiliki karakteristik yaitu adanya inovasi dan pengambilan risiko, perhatian terhadap detail, orientasi terhadap hasil, orientasi terhadap individu, orientasi terhadap tim, agresifitas, dan stabilitas.

## **B. Hasil Penelitian yang Relevan**

Penelitian mengenai pengaruh kompensasi dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja telah banyak dilakukan oleh peneliti-peneliti terdahulu. Penelitian tersebut antara lain:

### **1. Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Pada Karyawan Biro Pelayanan Sosial Dasar di Sekretariat Daerah Provinsi Jawa**

---

<sup>46</sup>Moh. Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan* (Jakarta : Bumi Aksara, 2008), h. 245.

<sup>47</sup>*Ibid.*,h. 246.

**Barat.** Jurnal penelitian yang ditulis oleh Anny Kusumo Lamingrum. dilakukan bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi dan untuk mengetahui bagaimana kelayakan dan keadilan dalam pemberian kompensasi. Sampel penelitian ini sebesar 54 orang karyawan yang diambil dengan menggunakan teknik *Non Probability Sampling*. Penelitian ini termasuk penelitian kuantitatif dan model analisis data menggunakan teknik analisis regresi linier sederhana. Perhitungan dengan nilai  $t_{hitung}$  9,355. Kesimpulannya  $t_{hitung} > 1,673$  yang berarti  $H_0$  ditolak artinya ada pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja di Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin tinggi kompensasi yang diterima karyawan, maka motivasi kerja karyawan cenderung meningkat<sup>48</sup>.

2. Jurnal dengan judul **Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Tenaga Kerja Kontrak (Studi Kausal Pembangunan Kapal DII PT. PAL Indonesia Persero)** yang ditulis oleh DR. Rudy Jacob dan Sofyan Kamarullah. Penelitian ini dilakukan untuk mengukur pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap motivasi kerja tenaga kerja kontrak di PT. PAL Indonesia Persero. Penelitian ini melibatkan 50 responden dari pegawai kontrak PT. PAL Indonesia dengan memberikan kuisioner. Analisis data yang dilakukan meliputi uji normalitas data dan uji linieritas. Data yang memenuhi persyaratan terdiri

---

<sup>48</sup>Anny Kusumo Lamingrum, Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Pada Karyawan Biro Pelayanan Sosial Dasar di Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat, *Jurnal e-Proceeding of Management* Vol. 3 No. 02, Agustus 2016 No. ISSN 2355-9357, h. 1871-1879.

dari uji parsial dan uji simultan. Uji parsial menggunakan model regresi sederhana sedangkan uji simultan dengan model regresi berganda. Hasil penelitian variabel motivasi tenaga kerja kontrak atas kompensasi menghasilkan arah regresi positif dengan b sebesar 0,906 dan konstanta a sebesar 9,524. Dengan demikian bentuk hubungan antara kedua variabel tersebut digambarkan dengan persamaan regresi  $Y = 9524 + 0,906X_1$ . Nilai thitung sebesar 9,097 lebih besar dari ttabel 2,011 berarti  $H_0$  ditolak. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel kompensasi terhadap motivasi kerja<sup>49</sup>.

3. Jurnal dengan judul **Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Kewirausahaan terhadap Motivasi Karyawan dan Dampaknya pada Peningkatan Kinerja Organisasi (Studi Pada PT. Industri Kereta Api/INKA Madiun)** yang ditulis oleh Netty Lisdiantini. Penelitian ini dilakukan untuk mengukur seberapa besar pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan kewirausahaan terhadap motivasi karyawan dan dampaknya pada peningkatan kinerja organisasi. Populasi penelitian ini adalah karyawan di PT. INKA Madiun sebanyak 81 orang dengan teknik pengambilan sampel yaitu dengan metode sensus. Model penelitian yang digunakan menggunakan analisis Path (analisis jalur). Hasilnya pengaruh variabel budaya organisasi terhadap motivasi karyawan adalah signifikan ( $p\text{-value} < 0,05$ ). Budaya organisasi dengan koefisien jalur sebesar 0,357

---

<sup>49</sup>Rudy Jacob dan Sofyan Kamarullah, Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Tenaga Kerja Kontrak Studi Kausal Pembangunan Kapal DII PT. PAL Indonesia Persero, (*Jurnal Ilmiah Penelitian Manajemen Manajerial*: Jakarta) Vol. 8 No.1, Maret 2010 h.1-16.

berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan. Hal ini terbukti dari nilai  $t_{hitung} = 3,157$  yang lebih besar dari  $t_{tabel} = 1,986$  atau nilai  $p\text{-value} = 0,002$  yang lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ , maka secara statistik pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi karyawan adalah signifikan<sup>50</sup>.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Alexander Monte Christo Arta Graha dan Edy Rahardjo pada tahun 2016 yang dengan judul **Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi Terhadap Motivasi (Studi Kasus pada PT. LG Bagian Penjualan Indonesia Semarang)**. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Berdasarkan perhitungan uji t, diketahui bahwa kompensasi memiliki nilai  $t_{hitung} = 17,134$  dan nilai signifikansi ( $sig$ ) = 0,000 lebih kecil dari  $t_{tabel} 0,05$ . Selanjutnya, budaya organisasi memiliki nilai  $t_{hitung} = 2,505$  dan nilai signifikansi ( $sig$ ) = 0,000 lebih kecil dari  $t_{tabel} 0,05$  artinya budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Berdasarkan koefisien determinasi, motivasi mampu dijelaskan oleh kedua variabel yaitu kompensasi dan budaya organisasi sebesar 88,1%<sup>51</sup>.

---

<sup>50</sup>Netty Lisdiantini, Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Kewirausahaan terhadap Motivasi Karyawan dan Dampaknya pada Peningkatan Kinerja Organisasi Studi Pada PT. Industri Kereta Api/INKA Madiun (*Jurnal Widya Warta: Madiun*) No. 02 Tahun XXXV II, Agustus 2013 No. ISSN 0854-1981.

<sup>51</sup> Alexander Monte Christo Arta Graha dan Edy Rahardjo, Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi Terhadap Motivasi Studi Kasus pada PT. LG Bagian Penjualan

## C. Kerangka Teoretik

### 1. Kompensasi terhadap motivasi kerja

Motivasi kerja tutor merupakan suatu dorongan yang berasal dari dalam diri atau luar diri yang menggerakkan individu untuk melakukan tanggung jawabnya mengajar siswa. Motivasi kerja baik untuk karyawan, guru, ataupun tutor adalah sangat penting, dengan adanya motivasi kerja yang tinggi maka mereka pun akan melaksanakan tugasnya dengan baik. Imbalan yang didapat atas hasil pekerjaan yang dilakukan yang sering disebut kompensasi merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan motivasi kerja.

Apabila sistem pemberian kompensasi yang diberikan perusahaan sudah sesuai dengan azas adil dan layak, maka motivasi kerja akan meningkat, hal ini sesuai dengan pendapat, Veithzal Rivai, “jika upah dan gaji yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi para karyawannya<sup>52</sup>”. Sebagai sebuah organisasi, lembaga pendidikan pun wajib memperhatikan kompensasi yang diberikan kepada tutornya. Sependapat dengan yang disampaikan oleh Veithzal Rivai, Henry Simamora dalam bukunya menyatakan yaitu “organisasi memberdayakan kompensasi untuk memotivasi para karyawannya<sup>53</sup>”. Dengan pemberian kompensasi yang sebanding atas pekerjaan yang dilakukan, maka tutor akan lebih bertanggung jawab untuk

---

Indonesia Semarang (*Jurnal Studi Manajemen dan Organisasi*: Semarang), Desember 2016, h.98-109.

<sup>52</sup> Veithzal Rivai, *op.cit.*, h. 379.

<sup>53</sup> Henry Simamora, *op.cit.*, h. 450.

melaksanakan kewajibannya dengan baik, yaitu menyampaikan materi-materi pelajaran tambahan dengan baik dan membantu siswanya yang kesulitan memahami materi pelajaran di sekolah. Berdasarkan uraian dari penjelasan di atas, diduga ada pengaruh kompensasi ( $X_1$ ) terhadap motivasi kerja (Y).

## **2. Budaya organisasi terhadap motivasi kerja**

Budaya organisasi merupakan kekuatan tidak terlihat di belakang faktor-faktor organisasi yang lain dan yang dapat diobservasi. Budaya organisasi memotivasi anggota organisasi dalam hal ini adalah para tutor untuk mencapai tujuan lembaga pendidikan. Dalam mencapai tujuan, mereka juga termotivasi untuk menggunakan perilaku dan cara tertentu, yaitu cara yang dapat diterima oleh budaya organisasi. Budaya organisasi lembaga pendidikan yang kuat akan dapat memberikan motivasi pada para tutor untuk mengajar dan pada akhirnya akan menciptakan loyalitas yang tinggi terhadap lembaga pendidikan.

Menurut Herzberg yang dikutip oleh Husaini menyatakan bahwa “budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi motivasi kerja”<sup>54</sup>. Budaya organisasi yang dijalankan mempunyai dampak bagi organisasi, sebab semakin konsisten budaya organisasi dilakukan maka akan berdampak pada peningkatan motivasi kerja dari waktu ke waktu. Berdasarkan uraian dari penjelasan di atas, diduga ada pengaruh budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap motivasi kerja (Y).

---

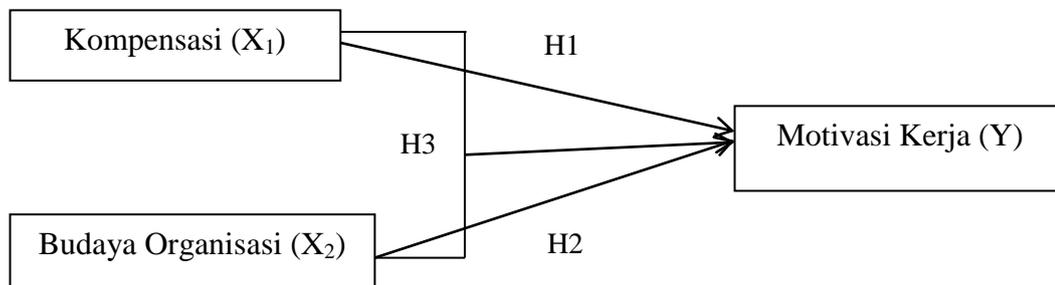
<sup>54</sup> Husaini Usman, *Manajemen, Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), h.287.

### **3. Kompensasi dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja**

Motivasi kerja tutor didefinisikan sebagai suatu dorongan yang timbul dari dalam diri atau luar diri tutor untuk melakukan kewajibannya memberikan pembelajaran kepada siswa. Faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja antara lain kompensasi yang diterima serta budaya organisasi yang ada di lembaga pendidikan tersebut. Apabila kompensasi yang diterima tutor dari lembaga pendidikan cukup dan memenuhi kebutuhannya, maka hal tersebut akan menjadi salah satu pendorong agar tutor meningkatkan motivasi kerjanya.

Tidak hanya kompensasi saja yang dapat mempengaruhi motivasi kerja tutor, faktor lainnya yaitu budaya organisasi yang ada dalam lembaga pendidikan. Budaya organisasi yang kuat akan membuat tutor nyaman untuk berada di lingkungan organisasi sehingga akan berdampak pada meningkatnya motivasi kerja. Berdasarkan uraian dari penjelasan di atas, diduga ada pengaruh kompensasi ( $X_1$ ), budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap motivasi kerja ( $Y$ ).

Dengan demikian maka kerangka teoretik dapat digambarkan dengan skema sebagai berikut:



**Gambar II.2**  
**Skema Kerangka Berpikir**

#### **D. Perumusan Hipotesis**

Berdasarkan dari deskripsi teoritis dan kerangka berpikir yang telah diuraikan di atas, maka peneliti mengajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh positif kompensasi terhadap motivasi kerja.
2. Terdapat pengaruh positif budaya organisasi terhadap motivasi kerja.
3. Terdapat pengaruh positif kompensasi dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap motivasi kerja.