

PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP MOTIVASI PEKERJA (STUDI KASUS BANK SWASTA DI JAKARTA UTARA)

Yohanes Totok Suyoto* dan Endang Pitaloka

Program Studi Manajemen, Universitas Pembangunan Jaya, Tangerang Selatan, Indonesia

* Email : totok.suyoto@upj.ac.id

Abstrak

Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk membandingkan penghargaan ekstrinsik dan intrinsik yang digunakan sebagai faktor motivasi di sektor perbankan di Jakarta Utara. Dengan desain penelitian studi kasus, wawancara terstruktur dilakukan terhadap enam puluh karyawan yang bekerja di bank di Jakarta Utara. Tanggapan wawancara dianalisis menggunakan teknik Likert. Teknik korelasi Pearson digunakan untuk memeriksa hubungan antara faktor ekstrinsik dan intrinsik serta motivasi karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan termotivasi oleh pemberian kompensasi ekstrinsik dan intrinsik. Faktor ekstrinsik lebih mampu untuk meningkatkan motivasi. Hasil analisis menunjukkan bahwa sistem yang tepat dalam memberikan kompensasi memiliki hubungan positif langsung yang kuat terhadap meningkatnya motivasi karyawan serta faktor intrinsik dapat memainkan peran penting dalam proses pembentukan motivasi pekerja. Makalah penelitian ini menekankan bahwa bank-bank di sektor publik harus menerapkan strategi sumber daya manusia yang terdepan dan perlu selalu diperbarui khususnya dalam hal pemberian kompensasi baik secara ekstrinsik dan intrinsik.

Kata kunci: Bank, Ekstrinsik, Intrinsik, Motivasi, Kompensasi.

PENDAHULUAN

Dunia saat ini menghadapi perubahan terus-menerus terutama terkait dengan teknologi, inovasi dan pengembangan [15], hal ini mendorong organisasi untuk meninjau kembali cara mereka berkomunikasi dengan karyawan dan pelanggan mereka. Ada juga kebutuhan bagi perusahaan-perusahaan untuk membuat tugas-tugas yang ada menjadi sistematis, mendesain ulang sistem, proses organisasi, dan mempertimbangkan kembali serta meningkatkan optimalitas manajemen saat ini [1].

Suatu manajemen dalam organisasi untuk mencapai komitmennya kepada pemegang saham, karyawan dan masyarakat, manajemen tersebut harus mengembangkan hubungan antara organisasi dan karyawan dalam rangka memenuhi kebutuhan yang terus berubah dari kedua belah pihak. Organisasi setidaknya mengharapkan karyawan untuk menyelesaikan dengan baik segala tugas yang diberikan kepada mereka dan pada standar yang ditetapkan oleh perusahaan, dan setiap karyawan juga diminta untuk mematuhi aturan yang telah ditetapkan, hal ini untuk membentuk budaya bekerja yang baik [16, 21]. Manajemen juga berharap agar karyawan mengambil inisiatif, terus mempelajari keterampilan baru, mengawasi diri sendiri, dan responsif terhadap kebutuhan bisnis.

Karyawan minimal mengharapkan organisasi untuk memberikan upah yang adil, kondisi kerja yang aman dan sehat, dan perlakuan yang adil. Bagi suatu organisasi untuk memenuhi harapan ini, pemahaman manajemen tentang pentingnya meningkatkan motivasi karyawan adalah sangat penting [2]. Menurut teori tentang pertukaran manfaat antara individu dan organisasi, individu bergabung dengan organisasi dengan membawa atau memiliki keterampilan, pengetahuan, pengalaman, keinginan dan tujuan yang spesifik, dan sebagai imbalannya seorang karyawan akan memilih lingkungan kerja di mana mereka dapat menggunakan keterampilan mereka, memenuhi keinginan mereka, dan mencapai tujuan mereka [13]. Dalam merumuskan sistem kompensasi, organisasi memainkan peran penting dalam mempertahankan dan membangun komitmen diantara karyawan dengan cara memastikan standar kinerja dan retensi tenaga kerja yang tinggi [24].

Kompensasi mencakup kompensasi ekstrinsik (seperti pembayaran kinerja) dan kompensasi intrinsik (seperti pujian). Akan sangat merugikan bagi karyawan dan perusahaan bila

kompensasi yang diberikan tidak mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan, kondisi yang terjadi adalah karyawan bekerja hanya sebatas ingin kompensasi tanpa pernah termotivasi. Kondisi ini membawa dampak negatif pada motivasi intrinsik karyawan. Elemen-elemen ini menjadi lebih penting ketika membahas tentang lembaga keuangan yang memiliki tujuan akhir untuk menyediakan layanan dan juga dasar keuangan untuk menarik dan mendapatkan pelanggan. Lembaga keuangan seperti bank memiliki tantangan lebih dalam memuaskan pelanggan mereka melalui aspek finansial, manajemen lembaga keuangan tidak boleh lupa bahwa karyawan juga merupakan pelanggan internal.

Kekuatan dari setiap penyedia jasa keuangan terletak pada sumber daya manusianya. Merupakan sebuah fakta bahwa jika manajemen mampu memiliki kekuatan yang dapat menjadi keunggulan kompetitif bagi organisasi dan secara langsung terkait dengan proses operasi organisasi tersebut, itu akan membantu dalam mengurangi ancaman organisasi tersebut di lingkungan eksternal. Sumber daya manusia yang puas dan termotivasi akan memiliki pengaruh yang meyakinkan terhadap pelanggan dan dapat dapat terus membuat loyal bahkan dalam kondisi yang paling tidak favorit bagi organisasi.

LANDASAN TEORI

Kompensasi

Menurut teori kebutuhan Maslow kebutuhan individu dimulai dengan kebutuhan dasar atau kebutuhan fisiologis dan diikuti oleh kebutuhan keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri [18]. Tingkat motivasi atau kepuasan karyawan dapat dipertahankan oleh faktor-faktor yang disebut Herzberg sebagai faktor *hygiene* yang meliputi gaji, tunjangan dan keamanan kerja [20]. Ini termasuk gaji, tunjangan, dan keamanan kerja. Teori harapan percaya bahwa karyawan akan mengubah perilaku mereka dengan bekerja lebih keras atau memprioritaskan tindakan mereka jika mereka tahu bahwa dengan melakukan itu mereka akan dihargai dengan sesuatu yang bernilai bagi mereka [7]. Oleh karena itu, insentif adalah cara yang bagus untuk menghargai upaya dan perilaku yang ingin didorong oleh organisasi [21]. Dampak dari kompensasi terhadap motivasi karyawan, ia menyatakan bahwa kompensasi memiliki efek mendalam terhadap motivasi karyawan [4]. Di Cina, gaji pokok, bayaran, bonus akhir tahun, tunjangan tunai, penyediaan perumahan, tunjangan lembur, dan bonus individu adalah faktor paling penting untuk mempertahankan dan memotivasi karyawan [5]. Strategi penghargaan dan pengakuan secara positif memengaruhi motivasi, kinerja, dan minat karyawan dalam suatu organisasi. Insentif berbasis tim, jika dirancang dengan tepat, juga dapat meningkatkan dan mendukung karyawan untuk memberikan hasil kerja yang positif [14].

Kompensasi adalah suatu hal yang secara luas dapat mencakup apa pun yang mungkin dihargai dan diinginkan karyawan yang dapat atau ingin ditawarkan pemberi kerja sebagai imbalan atas kontribusi karyawan [9]. Produktivitas organisasi dan manajemen sumber daya manusia memiliki hubungan langsung satu sama lain, jika karyawan dikelola dengan tepat yaitu melalui analisis pekerjaan, rekrutmen, pelatihan, alat motivasi seperti kompensasi dan lain sebagainya, maka seyogyanya karyawan akan memberikan kinerja tinggi sehingga akan meningkatkan produktivitas keseluruhan organisasi [11]. Kompensasi dan Motivasi menggambarkan efek penghargaan terhadap motivasi karyawan, dia menyatakan bahwa penghargaan memiliki efek mendalam terhadap motivasi karyawan. Dia juga membahas beberapa faktor kompensasi yang mencakup faktor intrinsik dan ekstrinsik serta kemungkinan pengaruhnya terhadap motivasi secara rinci [4]. Dia juga menekankan bahwa nilai-nilai moneter bukan satu-satunya motivator tetapi faktor non-moneter lebih penting untuk memotivasi karyawan.

Mengenai pentingnya strategi pemberian kompensasi yang efektif, strategi kompensasi pada akhirnya merupakan paradigma berpikir bahwa seorang karyawan dapat termotivasi dan memberikan kontribusi positif dalam suatu organisasi setelah menerima kompensasi yang sesuai dan memenuhi ekspektasinya [3]. Oleh karena itu, tujuan strategi kompensasi adalah untuk mencapai tingkat kinerja organisasi, tim, dan individu yang lebih tinggi.

Mengembangkan dan mengelola sistem kompensasi, yang efisien dan cocok untuk organisasi, adalah fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting [17]. Dari perspektif organisasi, tujuan sistem kompensasi adalah untuk menarik, memotivasi dan mempertahankan karyawan berkualitas tinggi [8], serta untuk mendorong tingkat kinerja yang tinggi [10] tetapi sistem kompensasi harus dibangun berdasarkan pemahaman preferensi yang tepat bagi karyawan [12]. Ada beberapa cara untuk mengklasifikasikan cara memberikan kompensasi. Dalam penelitian ini, kompensasi terdiri dari elemen ekstrinsik dan intrinsik [17]. Kompensasi seharusnya secara ideal menciptakan sistem penghargaan yang mampu memotivasi secara efektif. Selain membayar, kompensasi finansial termasuk bonus (seperti pembayaran berbasis hasil), opsi, saham, asuransi dan manfaat pensiun [17].

Kompensasi Ekstrinsik

Kompensasi ekstrinsik dihasilkan dari faktor-faktor ekstrinsik, yang tidak terkait pekerjaan. Kompensasi sosial (rekan kerja yang membantu, bersahabat dan mendukung serta pimpinan yang penuh perhatian) adalah imbalan yang diperoleh dari interaksi dengan orang lain di tempat kerja; sedangkan kompensasi organisasi (kondisi kerja, kepuasan atas pembayaran, manfaat, dan peluang promosi) adalah yang diberikan oleh organisasi dan ditujukan untuk memotivasi kinerja dan mempertahankan loyalitas karyawan [13]. Kompensasi ekstrinsik meliputi hal-hal seperti gaji, komisi bonus, tunjangan, dan penghargaan uang tunai [19]. Penghargaan ekstrinsik tidak berkorelasi tinggi dengan intensi *turnover*. Ini mungkin disebabkan oleh kenyataan bahwa banyak pekerjaan di industri jasa memiliki besar kompensasi ekstrinsik yang sangat mirip [20].

Kompensasi Intrinsik

Kompensasi intrinsik lebih fokus pada kepastian dan rasa keadilan di samping sistem kompensasi lainnya. Karyawan memiliki rasa ingin berprestasi ketika melakukan tugas yang dilakukan oleh orang lain untuk menjadi kontribusi terhadap tujuan atau misi organisasi [12]. Persepsi keadilan memiliki bobot yang signifikan dalam jenis kompensasi ini [6]. Literatur menunjukkan bahwa kepuasan intrinsik lebih penting dalam jangka pendek, sedangkan kepuasan ekstrinsik lebih penting dalam jangka panjang. Ini menunjukkan bahwa pada awalnya karyawan menemukan pekerjaan mereka secara intrinsik dapat memberi penghargaan tetapi seiring waktu penghargaan ekstrinsik spesifik akan menurunkan motivasi karyawan karena kompensasi ekstrinsik dianggap sebagai hak [23]. Kompensasi intrinsik datang kepada pekerja langsung dari pekerjaan yang mereka lakukan [19]. Orang yang termotivasi secara intrinsik tidak akan berhenti dengan mudah ketika dihadapkan pada pekerjaan yang sulit. Orang-orang yang paling kreatif adalah ketika mereka merasa termotivasi terutama oleh minat, kepuasan, dan tantangan dari pekerjaan itu sendiri dan bukan oleh tekanan atau kompensasi eksternal [20].

METODELOGI PENELITIAN

Desain penelitian studi kasus diadopsi dengan mengambil responden karyawan yang bekerja di bank di Jakarta Utara. Data primer dikumpulkan melalui wawancara pada 60 karyawan (teller dan kasir) termasuk manajer yang bekerja di bank di Jakarta Utara. Data sekunder dikumpulkan dari laporan tahunan, jurnal, buku, dan literatur lainnya. Beberapa teknik statistik seperti sampel, korelasi, regresi, rata-rata, dan analisis persentase digunakan untuk penelitian ini. Korelasi pearson digunakan ketika peneliti perlu menemukan hubungan linier antara dua variabel dan dapat digunakan dalam hipotesis penelitian fundamental dan asosiatif. Untuk menemukan sifat hubungan antara dua variabel analisis dilakukan melalui analisis regresi. Analisis rata-rata digunakan untuk menentukan ukuran komparatif dari prorasi item pada seluruh ukuran sedangkan analisis persentase digunakan untuk menunjukkan ukuran relatif proporsi item dibandingkan ukuran absolut.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1 menunjukkan hubungan antara variabel kompensasi, kompensasi intrinsik dan kompensasi ekstrinsik terhadap motivasi kerja karyawan yang bekerja di bank di Jakarta Utara.

Tabel 1. Hubungan Antara Kompensasi, Kompensasi Ekstrinsik, Kompensasi Intrinsik Dengan Motivasi

Indikator	Kompensasi dan Motivasi	Kompensasi Ekstrinsik dan Motivasi	Kompensasi Intrinsik dan Motivasi
Regresi	$Y = 6,48x + 0,83$	$Y = 15,33x + 1,39$	$Y = 17,89x + 1,33$
Korelasi	0,7635	0,7280	0,5771
R_{square}	0,59	0,51	0,31
F_{value}	90,45	97,17	92,31
T_{value}	7,125	8,643	7,521

Analisis regresi menunjukkan hubungan positif antara kompensasi dan motivasi karyawan. Jika kompensasi disusun sesuai dengan kebutuhan karyawan, motivasi akan meningkat sebesar 6,48. Korelasi antara kompensasi dan motivasi karyawan adalah 0,7635 yang menunjukkan hubungan positif. Menurut analisis regresi (R_{square}) 59% karyawan menerima bahwa mereka akan termotivasi dengan kompensasi yang diberikan oleh organisasi. F_{value} yaitu 90,45, demikian pula nilai perhitungan T_{test} yaitu 7,125, yang lebih besar dari nilai kritis 1,6663 menunjukkan hubungan positif antara kompensasi dan motivasi karyawan yang bekerja di bank di Jakarta Utara.

Dalam studi perbandingan antara kompensasi ekstrinsik dan motivasi karyawan, persamaan regresi menunjukkan hubungan progresif antara penghargaan ekstrinsik dan motivasi. Oleh karena itu, motivasi karyawan akan meningkat sebesar 15,33 jika kompensasi ekstrinsik diberikan sesuai dengan kebutuhan karyawan. Demikian pula korelasi antara kompensasi ekstrinsik dan motivasi yaitu 0,7280 menunjukkan hubungan positif antara kedua variabel. Analisis Regresi (R_{square}) 0,51 atau 51% dari total karyawan mendukung bahwa motivasi dapat ditingkatkan melalui pemberian kompensasi ekstrinsik. Nilai F lebih besar dari nilai tabel, yang menunjukkan hubungan antara penghargaan ekstrinsik dan motivasi karyawan. Nilai T_{test} adalah 8,643 yang lebih besar dari nilai kritis 1,6663 membuktikan bahwa terdapat hubungan positif antara variabel (pada tingkat signifikansi 5%).

Persamaan regresi tentang hubungan antara kompensasi intrinsik dan motivasi karyawan. Motivasi karyawan akan meningkat sebesar 17,98 jika bank memberikan kompensasi intrinsik yang diperlukan sesuai dengan kebutuhan karyawan. Hasil korelasi yaitu 0,5771 menunjukkan hubungan positif antara kedua variabel.

KESIMPULAN

Hipotesis pertama menyimpulkan bahwa kompensasi secara signifikan berkorelasi dengan faktor motivasi ekstrinsik dan intrinsik diterima. Karena, hasilnya menunjukkan bahwa sekitar 72% karyawan yang bekerja di perbankan di Jakarta Utara secara langsung termotivasi dengan kompensasi yang ditawarkan. Oleh karena itu, disimpulkan bahwa ada hubungan positif antara kompensasi dan motivasi karyawan. Namun, unsur-unsur berikut juga harus ditambahkan dalam sistem kompensasi saat ini yaitu fasilitas pinjaman harus diberikan kepada karyawan dengan bunga minimum, fasilitas medis harus diberikan kepada karyawan dan keluarga mereka, karyawan harus diberikan fasilitas cuti yang menguntungkan karena cuti disinyalir dapat menurunkan stres kerja dan kecemasan yang dihasilkan akibat pekerjaan dan rutinitas kantor. Hipotesis kedua menyimpulkan bahwa semakin tinggi kompensasi ekstrinsik akan menyebabkan motivasi karyawan yang lebih tinggi juga diterima.

Karyawan merasa lebih termotivasi oleh kompensasi ekstrinsik seperti gaji, bonus, komisi, peluang promosi, kondisi kerja, dan pengawasan. Manajemen bank harus lebih menekankan pada penghargaan ekstrinsik dalam memotivasi karyawan. Hipotesis ketiga menyimpulkan bahwa kompensasi intrinsik yang lebih tinggi akan berdampak pada motivasi karyawan yang

lebih tinggi, karena lebih dari setengah responden juga lebih menyukai kompensasi intrinsik. Berdasarkan kesimpulan penelitian, sebaiknya manajemen tidak hanya mempertimbangkan imbalan ekstrinsik untuk meningkatkan motivasi karyawan, tetapi juga harus memberi fokus bagi pelatihan, otoritas, dan menyediakan ruang bagi karyawan untuk memberikan umpan balik atau masukan bagi manajemen.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Aamir, A., Jehanzeb, K., Rasheed, A. & Malik, O. M. (2012). Compensation Methods and Employees' Motivation (With Reference to Employees of National Commercial Bank Riyadh). *International Journal of Human Resource Studies*, 2(3), 221-230.
- [2] Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D.Q., Walton, R. E. (1984). *A Conceptual View of HRM In Managing Human Assets*. New York: Free Press.
- [3] Brown, D. (2001). *Reward Strategies: form intent to impact*. London: CIPD.
- [4] Catanzaro, T. E. (2001). Compensation & Motivation. *Journal of Veterinary Emergency and Critical Care*, 11, 62-65.
- [5] Chiu, R. K. & Babcock, R. D. (2002). The relative importance of facial attractiveness and Gender in Hong Kong Selection Decision. *International Journal of Human Resource Management*, 13(1), 141 – 155.
- [6] Eisenberger, R., Rhoades, L., & Cameron, J. (1999). Does pay for performance increase or decrease perceived self-determination and intrinsic motivation ? *Journal of Personality & Social Psychology*, 5, 1226 – 1240.
- [7] Gabriella, Petrina. & Tannady, Hendy. (2019). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru di SMAN 8 Bekasi. *Seminar Nasional Sains & Teknologi Informasi (SENSASI)*, 121-124.
- [8] Gomez, M. L. R., Balkin, D. B., and Cardy, R. L. (2004). *Managing Human Resources*. 4th ed. NJ: Prentice Hall.
- [9] Henderson, R. I. (1989). *Compensation Management: Rewarding Performance*. Virginia: Reston Publication.
- [10] Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672.
- [11] Ichniowski, C., Kochan, T. A., Levine, D., Olson, C. & Strauss, G. (1997). What Works at Work: Overview and Assessment. *Industrial Relations*, 35, 299-333.
- [12] Lawler, E. E. (2000). *Rewarding Excellence: Pay Strategies for the New Economy*, San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- [13] Mottaz, C. J. (1988). Determinants of Organizational Commitment. *Human Relations*, 41(6), 467–482.
- [14] Milne, P. (2007). Motivation, Incentives and Organizational Culture. *Journal of Knowledge Management*, 11(6).
- [15] Rahayu, Mieke., Rasid, Fahmi. & Tannady, Hendy. (2018). Effects of Self Efficacy, Job Satisfaction, and Work Culture Toward Performance of Telemarketing Staff in Banking Sector. *South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law*, 16(5), 47-52.
- [16] Rahayu, Mieke., Rasid, Fahmi. & Tannady, Hendy. (2019). The Effect of Career Training and Development on Job Satisfaction and its Implications for the Organizational Commitment of Regional Secretariat (SETDA) Employees of Jambi Provincial Government. *International Review of Management and Marketing*, 9(1), 79-89.
- [17] Schuler, R. S., and Jackson, S. E. (1996). *Human Resource Management: Positioning for the 21st Century*. 6th ed. New York: West Publishing Company.
- [18] Tannady, Hendy. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Penerbit Expert.
- [19] Tannady, Hendy. & Sitorus, Tigor. (2017). Role Of Compensation, Organization Culture, And Leadership On Working Motivation Of Faculty Member (Study Case : Universities In North Jakarta). *IOSR-Journal of Business & Management*, 19(10), 41-47.

- [20] Tannady, Hendy. (2018). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Yogyakarta : Penerbit Expert.
- [21] Tannady, Hendy., Tannady, Henny., Ismuhadjar., & Zami, Alex. (2019). The Effect of Organizational Culture and Employee Engagement on Job Performance of Healthcare Industry in Province of Jakarta, Indonesia. *Quality: Access to Success*, 20(169), 18-22.
- [22] Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. & Carol, A. (2009). *Fundamentals of Human Resource Management*. 1st edition. Pearson Education Limited.
- [23] Urdan, T., & Maehr, M. (1995). Beyond a two-goal theory of motivation and achievement: A case for social goals. *Review of Educational Research*, 65(3), 213-243.
- [24] Wang, Y. (2004). Observations on the Organizational Commitment of Chinese Employees: Comparative Studies of State-Owned Enterprises and Foreign-Invested Enterprises. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(4/5), 649–64.