UANG DAN PENGHARGAAN SEBAGAI ALAT MEMOTIVASI KARYAWAN

Oleh:
Dra. TH. SUSETYARSI, MM

Dosen STIE Semarang

ABSTRAK

Keberhasilan memotivasi karyawan sangat bergantung pada pengaturan keseimbangan antara kepentingan organisasi dan individu.

Setiap individu dalam organisasi akan membuat komitmen pribadi terhadap tujuan yang direncanakan. Oleh karena itu perlu ada perhatian khusus terhadap berbagai faktor yang berkaitan dengan kebutuhan manusia.

Ada beberapa alat yang dapat dipakai manajer untuk memotivasi karyawan yaitu dengan uang dan penghargaan. Kedua hal ini tentunya berbeda cara pengetrapannya. Namun demikian hal tersebut akan efektif bila tepat penggunaannya.

PENDAHULUAN

Dalam setiap lembaga bahkan perorangan sekarang ini tidak bisa lepas dari manajemen. Manajemen harus menciptakan lingkungan harmonis sehingga manusia yang ada didalam organisasi dapat merasa aman, senang dan sebagainya.

Manajemen juga harus memaksimalkan efektivitas individu sedang setiap saat perhatian individu itu dapat tersita oleh kepentingan pribadi. Keberhasilan memotivasi karyawan sangat bergantung pada pengaturan keseimbangan antara kepentingan organisasi dan individu/ pribadi.

Menciptakan strategi yang sesuai berarti menentukan bagaimana caranya agar setiap individu dalam organisasi membuat komitmen pribadi terhadap tujuan yang direncanakan. Hal ini memerlukan perhatian khusus terhadap berbagai faktor yang berkaitan dengan kebutuhan manusia. Pertama pemusatan perhatian masyarakat masa kini pada hak-hak perorangan telah memperkenalkan pertimbangan dan tuntutan baru yang membuat tugas mengelola dan memotivasi bawahan menjadi tugas yang lebih menantang. Keinginan pegawai atau karyawan akan penuntasan dan kepuasan tidak lagi terpusat kepada pekerjaannya saja. Tuntutan penggajian dan program kesejahteraan pegawai telah meningkatkan biaya tenaga kerja. Faktor-faktor itu menjadi semakin rumit dengan pengambilalihan

perusahaan dan kegiatan merger yang kini banyak terjadi.

Sekarang ini lebih sukar untuk merebut loyalitas dan komitmen karyawan. Akibatnya manajemen dipaksa untuk mempelajari tehnik baru untuk memotivasi pegawai atau karyawan agar dapat meningkatkan hasil kerja mereka. Walaupun telah banyak teori tentang motivasi tetapi dalam pelaksanaannya masih banyak perusahaan yang masih kesulitan untuk memotivasi karyawannya. Oleh karena itulah dalam makalah ini akan dibahas bagaimana memotivasi karyawan.

PERMASALAHAN

Banyak hal yang bisa diungkap dari motivasi, namun demikian dalam makalah ini akan dibahas beberapa dari motivasi yang banyak digunakan oleh perusahaan. Adapun yang akan dibahas yaitu :

1. Teori apa yang banyak dipakai dalam memotivasi karyawan
2. Bagaimanakah memotivasi dengan uang
3. Bagaimana memotivasi dengan penghargaan

Dari apa yang akan dibahas tersebut kiranya dapat memberikan gambaran kepada kita bagaimana memotivasi karyawan.

PEMBAHASAN

3.1. Teori yang banyak dipakai dalam memotivasi karyawan.

Sebagian besar orang sulit memotivasi diri sendiri. Karena itu tidak mengherankan bahwa memotivasi orang lain adalah tugas yang sangat sulit dan rumit. Untuk meningkatkan kemungkinan keberhasilan tugas itu, ilmuwan bidang perilaku manusia telah berusaha menyediakan bahan supaya dapat diperoleh pengertian yang lebih baik mengenai dinamika motivasi.

Seringkali dijumpai bahwa teori yang dipakai itu baik tetapi dalam penerapannya kurang memperoleh hasil yang menggembirakan, sehingga kadang- kadang orang menyalahkan teorinya yang kurang baik.

Sebagian besar teori motivasi didasarkan pada kenyataan bahwa energi manusia disebabkan ketegangan intern atau kebutuhan. Tujuan kebanyakan tingkah laku adalah mengurang ketegangan tersebut. Jadi tindakan atau kelakuan manusia dilihat sebagai sarana untuk mengurangi ketegangan dengan mencoba mencapai sasaran yang dapat memuaskan kebutuhan yang timbul.

Ada tiga kriteria penting dalam memotivasi karyawan yang perlu diidentifikasi para manajer.

1. Tersedianya sasaran.
2. Nilai sasaran. Seberapa besar kemungkinan bahwa imbalan yang ditawarkan dapat memuaskan sasaran yang diinginkan.

3. Kemungkinan persepsi usaha-imbalan. Seberapa besar kemungkinan bahwa sejumlah usaha tertentu menghasilkan tercapainya sasaran berharga. Apakah organisasi dengan konsisten memberikan imbalan untuk perilaku yang diinginkan.

Untuk mengidentifikasi kebutuhan sasaran diperlukan suatu kerangka yang dapat digunakan sebagai pedoman. Kerangka yang banyak dipakai yaitu yang dikembangkan oleh Maslow dan Herzberg.

Hirarki kebutuhan Maslow.

Kerangka Maslow mengelompokkan semua kebutuhan dalam lima kategori:

1. Fisiologis
2. Keselamatan
3. Sosial
4. Penghargaan
5. Perwujudan diri

Menurut Maslow, kelima kategori tersebut saling berkaitan dalam bentuk hirarki yang teratur, dimana satu kategori kebutuhan hanya menjadi aktif setelah tingkat kebutuhan yang lebih rendah terpenuhi.

Teori Faktor Ganda Herzberg.

Kerangka ini menyediakan dua sumbangan penting pada keterampilan manajemen untuk memotivasi orang lain. Pertama, kerangka ini lebih eksplisit dari pada kerangka Maslow, khususnya mengenai kaitan antara kebutuhan tertentu dan performa pekerjaan. Dengan kata lain kerangka ini merupakan spesifikasi dari kebutuhan yang dapat dipuaskan oleh performa pekerjaan tinggi. Kedua kerangka itu membangkitkan model aplikasi, pemerkaya-pemerkayaan, yang membantu manajer menggunakan teori itu. Teori faktor ganda merupakan identifikasi dari dua dimensi pekerjaan dasar:

1. Kondisi sekitar tugas yang kurang penting. Didalamnya tercakup kebijakan administratif, kebersihan tempat kerja, hubungan antar karyawan, manfaat sampingan dan peningkatan dalam penggajian, biaya hidup. Herzberg menamakan kondisi itu sebagai faktor higienis karena meskipun mereka merupakan prasyarat penting bagi kepuasan bekerja, kondisi itu sendiri tidak membangkitkan performa tinggi. Faktor higienis lebih bekerja untuk menghilangkan halangan dalam lingkungan pekerjaan daripada terkait langsung dengan motivasi dalam pekerjaan.
2. Tugas itu sendiri. Apakah tugas itu memberikan perasaan telah mencapai sesuatu. Apakah tugas itu cukup menarik, sesuatu yang ingin anda

kenang setelah bekerja. Apakah tugas merupakan suatu tantangan kepada anda sehingga anda merasa telah ada pertumbuhan kemampuan anda. Kondisi tugas dinamakan faktor motivasi, karena keberadaannya atau ketidak beradaannya sangat menentukan apakah individu tersebut termotivasi untuk performa tinggi.

Pada umumnya berlaku, bahwa kebutuhan akan faktor higienis terdiri dari tingkat rendah hirarki Maslow: fisiologi, keselamatan dan sosial. Kebutuhan akan faktor motivasi terdiri dari tingkatan lebih tinggi: penghargaan dan perwujudan diri.

Titik kritis pengertian manajer adalah pemuasan kebutuhan tingkat lebih tinggi, lebih berkemungkinan mengarah ke performa tinggi daripada pemuasan kebutuhan tingkat lebih rendah. Implikasinya bagi manajer ada dua:

1. Manajer harus menciptakan suasana dimana individu memperoleh kepuasan untuk kebutuhan tingkat rendahnya sehingga sekarang kebutuhan tingkat tinggi dapat diaktifkan. Jika manajer menciptakan suasana yang mencekam, atau menghalangi hubungan sosial, maka bawahan kemungkinan besar tetap berdiam pada tingkat kebutuhan rendah.
2. Manajer harus yakin bahwa tugas itu cukup menantang dan menarik sehingga menjadi sarana pemuasan kebutuhan untuk tingkat lebih tinggi. Jika tidak demikian pekerja dengan tingkat kebutuhan lebih tinggi aktif, akan mencari pemuasannya di tempat lain biasanya di luar pekerjaan. Salah satu pendekatan ketanggung jawab kedua manajer itu dikenal sebagai pemerkayaan pekerjaan. Tujuannya adalah merancang kembali tugas sehingga performa akan mengarah ke pemuasan kebutuhan untuk tingkat yang lebih tinggi.

3.2. Memotivasi dengan uang.

Uang adalah salah satu alat motivasi terkuat, tetapi penggunaannya harus disesuaikan dengan persepsi nilai setiap pegawai.

Uang sebagai alat untuk memotivasi menunjukkan indikasi bahwa organisasi menyandarkan peningkatan performa pegawai mereka pada penghargaan finansial. Sering kali perusahaan tidak memperoleh hasil yang diharapkan. Meskipun dikemukakan dalam banyak penjelasan sebab- sebab ketidakberhasilan tersebut, hal itu hampir selalu terpusat pada perbandingan dengan sistem penghargaan lain tanpa menganalisis mekanika sistem uang itu

sendiri. Apa yang diperlukan adalah pengertian lebih besar mengenai motivator finansial, pengertian mana akan memungkinkan organisasi untuk menentukan apakah mereka akan menggunakan motivasi uang atau jenis sistem penghargaan lain.

Tidak semua organisasi memenuhi persyaratan bagi pemantapan suatu sistem uang, sebaliknya organisasi yang dapat mempergunakannya, memiliki salah satu moti terkuat. Pandangan-pandangan baru mengenai penggunaan uang sebagai motivator ada dalam 'teori pengharapan dari motivasi'. Teori ini menyatakan bahwa seseorang dapat bermotivasi tinggi, bila ia memiliki semangat berusaha dan performa tinggi, bersamaan harus dengan keinginan besar untuk mencapai penghargaan akhir, dan keinginan itu harus lebih kuat daripada faktor- faktor negatif. Bila faktor positif itu rendah maka tingkat motivasipun cenderung rendah.

Supaya suatu sistem moneter dapat memotivasi performa lebih besar, ia harus memenuhi tiga persyaratan:

1. Pegawai harus mempunyai minat bersih terhadap besar uang. Dengan minat bersih dimaksud tidak hanya keinginan memiliki uang, tetapi juga hasil lain yang diasosiasikan dengan performa. Jadi minat bersih dimaksud adalah keinginan umum untuk semua hasil yang diasosiasikan dengan performa. Pencapaian hasil positif seperti uang dapat beraspek negatif seperti jam kerja per-minggu lebih banyak atau standar performa lebih tinggi. Tergantung pada bobot yang diberikan setiap pegawai kepada setiap jenis hasil, maka pegawai dengan keinginan tinggi untuk uang mungkin memiliki minat bersih rendah untuk hasil total diasosiasikan dengan performa. Sebagian besar pegawai berminat tinggi untuk uang. Dalam menggunakan penghargaan moneter untuk memotivasi performa lebih besar, mungkin diperlukan untuk menghilangkan hal-hal negatif, dengan demikian memperbesar minat bersih keseluruhan.
2. Pegawai sadar bahwa uang itu terkait dengan performa. Dengan kata lain ada hubungan langsung antara tingkat performa dan jumlah uang. Dengan meningkatnya performa tingkat penghargaanpun naik, sebaliknya tingkat penghargaan akan turun dengan menurunnya performa.
3. Pegawai menyadari bahwa harus ada usaha menuju ke performa. Ia

harus sadar bahwa performanya akan meningkat dengan bertambah besarnya usaha.

Kelihatannya pada syarat pertama telah berubah. Hasil penelitian menunjukkan pegawai menempatkan uang sebagai faktor terpenting dalam pekerjaan mereka. Meskipun sebagian besar pegawai berminat kuat untuk memperoleh uang lebih banyak, mereka tidak mau terkena kesan kurang baik yang biasanya diasosiasikan dengan keinginan itu. Pegawai yang mendapatkan uang lebih banyak karena performa mereka, sering tidak diperdulikan oleh teman sekantornya. Bahkan sering terjadi pegawai dengan performa tinggi sering dikucilkan dari kelompoknya. Jadi banyak pegawai yang dapat berperforma tinggi memilih tidak melakukannya karena mereka lebih menghargai keanggotaan kelompok daripada tambahan uang.

Pegawai lain yang dapat dimotivasi dengan uang percaya bahwa jika mereka mendapatkan lebih banyak uang karena performa tinggi, manajemen akan menaikkan standar pekerjaan. Tidak menjadi persoalan apakah benar manajemen akan menaikkan standar atau tidak, yang penting adalah mereka melihat seperti itu. Ada juga pegawai yang berminat akan uang lebih banyak tetapi ia memperhitungkan bahwa itu tidak seimbang dengan usahanya. Banyak diantara mereka akan berkata " Mengapa saya harus berusaha lebih banyak jika sedikit uang ekstra yang akan saya peroleh itu diambil oleh pemerintah?". Pegawai lain merasa bahwa usaha ekstra untuk mendapatkan penghargaan moneter tidak memadai untuk menggantikan waktu yang mereka habiskan untuk berkawan didalam maupun diluar pekerjaan.

Jika menggunakan uang sebagai penghargaan, para manajer harus menyadari implikasi nyata dan tidak nyata yang terkandung, dengan biaya hidup yang semakin meningkat, pegawainya hanya mengartikan uang "nyata" sebagai penghargaan. Yaitu hanya penghargaan moneter yang melebihi biaya hidup dianggap sebagai perolehan, da kenaikan kecil-kecilan sebagai seimbang atau kemunduran. Jika pegawai diberi kenaikan gaji karena performa tinggi kurang dari tingkat inflasi, maka ia dapat melihatnya sebagai hukuman dan bukan penghargaan. Kenaikan biaya hidup dianggap sebagai bagian otomatis dari masuk kerja setiap hari.

Itulah sebagian alasan mengapa minat akan uang beberapa pegawai begitu rendah. Sikap negatif tentang penghargaan uang tentu berbeda dari individu satu ke yang lainnya. Uang sebagai motivator dapat

dipakai jika pegawai menyadari ia harus berperforma baik untuk mendapatkan pembayaran yang lebih baik. Jika penghargaan uang itu berbentuk kenaikan tahunan dalam bulan Desember, besar kemungkinan pegawai tidak akan melihat hubungan antara kenaikan gaji dengan performanya dalam tahun lalu.

Sistem penggajian yang berlaku di perusahaan, jika dipergunakan dengan benar dapat memotivasi pegawai. Ada sebagian dari mereka melihat bahwa uang memberikan unsur kebebasan dan mereka tidak ingin kehilangan semuanya jika beralih atau kehilangan pekerjaan. Bisa juga uang dapat menyediakan sumber dana untuk masa tua mereka. Ada lagi yang melihat pendapatan sebagai sarana penyediaan kenikmatan hidup bagi keluarga mereka, seperti liburan, hadiah atau foya-foya merasakan kehidupan malam di kota. Dan ada lagi yang melihat gaji sebagai simbol status, suatu ukuran keberhasilan. Keberhasilan tersebut mereka menyatakan melalui rumah, lingkungan, kendaraan dan pakaian mereka. Jadi bila dilihat uang berpengaruh kuat pada tingkah laku kebanyakan orang.

Pemberian kompensasi yang baik mempunyai tiga ciri penting:

1. Bersaing.
   Tingkat gaji dan manfaat harus cukup tinggi agar menarik orang yang kompeten. Kemampuan mempekerjakan pegawai yang memenuhi kualifikasi adalah sangat kritis bagi keberhasilan setiap organisasi.
   Akhir- akhir ini terjadi penekanan pada pelatihan dan pengembangan pegawai. Yang penting bagi manajer adalah untuk menarik orang yang bersedia dan mampu berperforma, belajar dan tumbuh. Persaingan untuk mendapatkan pegawai yang kompeten dan termotivasi akan selalu ketat.
2. Rasional
   Gaji pegawai individual harus sebanding dengan performa yang terukur dari pekerjaan yang dan dapat diperbandingkan dengan gaji di perusahaan lain untuk pekerjaan serupa. Perhatian harus juga dicurahkan kepada tingkat performa pekerjaan dan lamanya bekerja.
3. Berlandaskan performa.
   Supaya efektif, program kompensasi harus dapat membangkitkan dan memberi penghargaan bagi performa yang meningkat. Secara ideal peningkatan gaji harus mengakui kontribusi pegawai kepada perusahaan.
   Peningkatan gaji otomatis hanya mempunyai nilai motivasi sedikit. Dalam praktek

dapat dilihat bahwa lamanya berdinas/ bekerja lebih berperan daripada kecakapan. Hal ini terjadi karena dalam praktek perusahaan menggunakan penggajian lebih sebagai sarana memuaskan pegawai daripada sebagai sarana motivasi.

3.3. Memotivasi Dengan Penghargaan

Gaji dan tunjangan yang dimaksudkan adalah untuk memberi penghargaan kepada karyawan yang ditukar dengan sumbangan mereka untuk mencapai sasaran perusahaan. Yang sangat mendasar dalam pengertian pertukaran sampai tingkat seberapa karyawan individual menganggap "penghargaan" yang ditawarkan itu bernilai. Jika dalam kenyataannya penghargaan itu dianggap sangat bernilai oleh karyawan, dampaknya adalah ia akan memotivasi performa yang diinginkan sangat kecil.

Yang membuat rumit pengkajian efektivitas paket kompensasi suatu organisasi. adalah fakta bahwa penghargaan dapat dibedakan kedalam dua kategori terpisah, penghargaan sistem dan penghargaan individual. Penghargaan sistem adalah yang diberikan kepada semua anggota organisasi, jika mereka tetap menjadi anggota organisasi. Penghargaan sistem berdampak pada moral dan tingkat retensi pegawai sebatas pegawai menghargainya, tetapi itu tidak memotivasi performa individual diatas tingkat minimum yang perlu untuk memastikan keanggotaan berlanjut.

Penghargaan individual ditentukan secara terpisah bagi setiap pegawai berdasarkan tingkat performa yang ditunjukkan masing- masing pegawai. Jika penghargaan itu dihargai oleh pegawai, jika pegawai menyadari bahwa penghargaan bergantung dari tingkat performa tertentu dan bila pegawai merasa bahwa penghargaan bergantung dari tingkat performa dalam batas- batas kemampuannya maka pegawai/ karyawan termotivasi untuk berperilaku yang perlu agar dapat menunjukkan performayang diinginkan oleh organisasi.

Bila sasaran utama sistem upah dan tunjangan sesuatu organisasi adalah membujuk karyawan agar memperlihatkan tingkat tertinggi performa dalam batas kemampuan mereka, maka sistem khas yang ada sekarang gagal dalam dua cara penting. Pertama, kebanyakan penghargaan yang ditawarkan masuk kedalam kategori sistem, yang lebih memotivasi keanggotaan daripada performa. Kedua kebanyakan penghargaan yang ditawarkan juga gagal memotivasi keanggotaan berlanjut karena

penghargaan itu tidak dianggap cukup bernilai tinggi oleh pegawai kepada siapa itu ditawarkan. Kegagalan untuk memotivasi performa dan keanggotaan telah menciptakan dilema bagi mereka yang bertanggungjawab atas perencanaan dan penyelenggaraan paket kompensasi organisasi. Dilema biaya meningkat terus tanpa peningkatan produktivitas seperti diperlukan. Dilema itu sendiri bercabang dalam organisasi dan dalam skala lebih luas, kedalam ekonomi bangsa karena produktivitas yang menurun berdampak pada tekanan inflasi dan daya saing di pasar.

KESIMPULAN

Dari uraian diatas dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Untuk memberikan motivasi kepada karyawan biasa didasarkan atas tingkatan kebutuhan. Pada umumnya berlaku bahwa kebutuhan akan faktor higienis terdiri dari tingkat rendah hirarki Maslow: fisiologi, keselamatan dan sosial. Kebutuhan akan faktor motivasi terdiri dari tingkatan lebih tinggi: penghargaan dan perwujudan diri.
2. Uang sebagai alat memotivasi menunjukkan indikasi bahwa organisasi menyandarkan peningkatan performa pegawai pada penghargaan finansial. Jika menggunakan uang sebagai penghargaan, para manajer harus menyadari implikasi nyata dan tidak nyata yang terkandung dengan biaya hidup yang semakin meningkat. Pegawai hanya akan mengartikan uang 'Nyata' sebagai penghargaan.
3. Penghargaan dapat dibedakan kedalam dua kategori terpisah, penghargaan sistem dan penghargaan individual. Penghargaan sistem adalah yang diberikan kepada semua anggota organisasi, sedang penghargaan individu ditentukan secara terpisah bagi setiap pegawai berdasarkan tingkat performa yang ditunjukkan masing-masing pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

Anoraga Pandji. *Manajemen Bisnis.* Rineka Cipta. 2004

Anthony Dearden Bedford. *Management Control System.* Illinois: Richard D. Irwin, Inc. 1984.

James Menzies Black. *Manajemen dan Supervisor.* PT. Pustaka Binawan Pressindo. 1984.

Harold Koontz/ Cyril O'Donell/ Heinz Weihrich. *Manajemen* terjemahan Ir. Antarikso, MBA dkk. Jakarta 1986.

Henry Simamora. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Yogyakarta: STIE YKPN. 2004