

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Perusahaan perlu memiliki sumber daya manusia yang memiliki potensi dan kapabilitas yang memadai untuk menjalankan aktivitas di perusahaan. Penerapan manajemen sumber daya manusia menjadi salah satu tindakan yang dapat dipilih ketika perusahaan ingin meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Manajemen sumber daya manusia merupakan bidang studi yang terkait dengan pengembangan aspek manusia (Andriani et al., 2022). Menurut Hasibuan (2003), manajemen sumber daya manusia menjadi suatu keterampilan yang dimiliki oleh individu yang dipengaruhi oleh aspek fisik dan mental. Menurutnya, dalam berbagai aktivitas, manusia tetap menjadi faktor yang memiliki peran paling penting.

Simamora (2017) berpendapat jika manajemen sumber daya manusia merupakan rangkaian tindakan yang terkait dengan pemanfaatan, pengembangan, serta perlindungan sumber daya manusia dengan tujuan mencapai target organisasi (Andriani et al., 2022). Mathis & Jackson (2016) menggambarkan manajemen sumber daya manusia sebagai suatu perencanaan sistem formal yang ada di dalam perusahaan dengan tujuan untuk memastikan bakat dan minat karyawan perusahaan secara lebih efisien dan efektif agar dapat mencapai tujuan perusahaan dengan baik (Andriani et al., 2022). Dalam konteks ini, manajemen sumber daya manusia berperan sebagai suatu kerangka kerja yang mendukung pencapaian target organisasi melalui pengelolaan sumber daya manusia secara keseluruhan.

Oleh sebab itu, manajemen sumber daya manusia dapat disimpulkan menjadi praktik merekrut, mempekerjakan, memutasi, dan mengelola karyawan di sebuah perusahaan. Manajemen sumber daya manusia menjadi aspek yang penting dalam mempertahankan atau meningkatkan tingkat kesehatan dalam bisnis (Rustandi, et al., 2022, p. 18). Dengan adanya sumber daya manusia di dalam suatu perusahaan, perusahaan tersebut dapat mencapai visi misi secara lebih efisien dan efektif. Sedarmayanti (2017) mengatakan jika manajemen sumber daya manusia dapat dikelola dengan baik oleh suatu perusahaan, maka perusahaan juga akan menghasilkan banyak keuntungan. Salah satu contohnya, yaitu meningkatkan keterampilan dan kapasitas sumber daya manusia yang terdapat dalam suatu perusahaan, sehingga para karyawan dapat berpartisipasi lebih baik untuk kemajuan perusahaan (Andriani et al., 2022).

Menurut Wulandari (2020), terdapat lima fungsi dari manajemen sumber daya manusia, antara lain:

- a. Fungsi perencanaan, fungsi ini berkaitan dengan perencanaan, pengembangan, perolehan, pengelolaan, serta pelatihan sumber daya manusia yang terdapat di suatu perusahaan sehubungan dengan strategi yang ditetapkan.
- b. Fungsi pengorganisasian, fungsi ini berkaitan dengan penyusunan sumber daya manusia yang sudah direkrut dengan cara menempatkan dalam suatu struktur organisasi sesuai dengan deskripsi tugas yang diamanahkan kepada masing-masing sumber daya manusia.
- c. Fungsi pengarahan, pada fungsi ini manajer menyamakan persepsi dan memberikan motivasi pada para karyawan untuk dapat mengerjakan tugasnya sesuai dengan tujuan dan visi misi perusahaan. Hal tersebut akan membantu perusahaan agar dapat mencapai tujuannya dengan baik, efektif, dan efisien.
- d. Fungsi kepemimpinan, fungsi ini merupakan sebuah peran yang dibebankan kepada seseorang untuk melakukan pengarahan, memotivasi bawahan, serta menggerakkan para karyawan atau bawahan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Selain itu, pemimpin juga bertugas untuk mendorong dan membuat para karyawan untuk melakukan inovasi atau perubahan yang positif guna mengembangkan perusahaan ke arah lebih baik.
- e. Fungsi pengendalian, fungsi ini merupakan fungsi dalam melaksanakan pengukuran dalam menilai pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan apakah telah mencapai standar yang sudah ditetapkan oleh perusahaan (Andriani et al., 2022).

2.2 Motivasi Kerja

Motivasi merupakan dorongan yang timbul dalam diri seseorang untuk bertindak maupun berpikir secara sadar maupun tidak sadar dengan tujuan tertentu ("Motivasi"). Motivasi dibutuhkan agar seseorang dapat mencapai hal yang sejalan dengan tujuannya (Harahap, et al., 2023). Sedangkan, motivasi kerja merupakan hal yang secara psikologis akan mendorong karyawan untuk bertindak dan mengerjakan kewajiban dan tugas yang telah diberikan oleh perusahaan dengan semangat. Menurut Uno (2012), motivasi kerja merupakan kekuatan yang dimiliki oleh seseorang yang akan memengaruhi arah, intensitas, serta ketekunan perilaku seseorang dalam melakukan pekerjaannya (Nida & Email, 2023). Menurut Robbins & Judge (2013), motivasi kerja sebagai kesediaan untuk mengerahkan upaya yang telah disesuaikan

dengan kemampuan ke arah tujuan-tujuan dalam suatu organisasi untuk memenuhi suatu kebutuhan.

Menurut Steiner dan Berelson dalam (Sunyoto, 2015), motivasi kerja merupakan suatu kondisi yang dapat memengaruhi karyawan dalam meningkatkan, mengarahkan sekaligus memelihara perilaku yang memiliki kaitan dengan dunia kerja. Contoh dari perilakunya dapat berhubungan dengan banyak hal, mulai dari penentuan tujuan, motivasi bekerja, mengembangkan *skill*, dan masih banyak lainnya. Dengan menerapkan salah satu atau beberapa di antaranya, diharapkan mampu meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja dalam mencapai tujuan perusahaan yang sebelumnya sudah ditetapkan.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, motivasi kerja karyawan dapat disimpulkan sebagai sebuah kekuatan baik internal maupun eksternal yang mendorong seseorang melakukan pekerjaannya, mencapai tujuan, dan bertindak dengan cara tertentu di lingkungan kerja. Penelitian ini menggunakan teori motivasi *Existence, Relatedness, Growth* (ERG) karena teori ini dapat memudahkan untuk memahami bahwa karyawan memiliki kebutuhan yang berbeda pada tingkat yang berbeda. Penelitian ini juga menggunakan teori kebutuhan McClelland, karena dengan memahami kebutuhan yang dibutuhkan karyawan, maka perusahaan dapat mengembangkan karyawan berdasarkan kebutuhannya agar dapat meningkatkan produktivitas secara keseluruhan. Jika kebutuhan-kebutuhan karyawan terpenuhi, maka motivasi kerja karyawan juga akan berpengaruh.

2.2.1 Teori *Existence, Relatedness, Growth* (ERG)

Teori ERG yang dikembangkan oleh Clayton Alderfer pada tahun 1969, merupakan suatu konsep motivasi yang menyajikan alternatif terhadap hierarki kebutuhan Abraham Maslow. Menurut Alderfer, manusia memiliki hierarki kebutuhan yang tersusun secara bertingkat. Alderfer memiliki pandangan bahwa individu cenderung mengembangkan kebutuhan di tingkatan yang lebih tinggi setelah kebutuhan pada tingkatan yang lebih rendah telah terpenuhi. Sebagai penemu teori ini, Alderfer tidak sejalan dengan pendapat Maslow yang mengatakan bahwa suatu kebutuhan harus terpenuhi sepenuhnya sebelum kebutuhan di tingkat yang lebih tinggi muncul. Teori Maslow menganggap jika kebutuhan manusia tersusun dalam lima hierarki, berbeda dengan teori ERG yang mengklasifikasikan kebutuhan manusia menjadi tiga tingkat utama, yaitu *Existence, Relatedness*, dan *Growth* (Robbins, 2006).

a. *Existence needs* (kebutuhan akan eksistensi)

Kebutuhan yang pertama ini merupakan kebutuhan mendasar yang mencakup aspek-aspek yang terdapat dalam teori Hierarki kebutuhan Maslow, yaitu kebutuhan

psikologi dan keamanan. Beberapa contoh kebutuhan fisiologis, yaitu rasa lapar, haus, kebutuhan akan perlindungan seperti pakaian dan tempat tinggal, serta kebutuhan jasmani. Kebutuhan keamanan mencakup perlindungan dan keselamatan terhadap segala kemungkinan kerugian baik secara emosional maupun fisik (Robbins, 2006).

b. *Relatedness needs* (kebutuhan akan relasi)

Kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang berkaitan dengan memenuhi interaksi sosial di lingkungan pekerjaan. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan untuk menjaga hubungan antarpribadi yang saling menguntungkan. Keinginan akan interaksi sosial dan status mengharuskan kita berinteraksi dengan orang lain untuk memenuhi kebutuhan ini (Tewal et al., 2017, p. 124). Dalam teori ERG, *relatedness* terdiri dari unsur-unsur yang mencakup hierarki kebutuhan Maslow, seperti kebutuhan sosial, serta elemen eksternal seperti penghargaan. Kebutuhan sosial melibatkan perasaan kasih sayang, rasa memiliki, perasaan diterima, dan menjalin persahabatan. Penghargaan mencakup faktor penghormatan dari pihak luar seperti status, pengakuan, dan perhatian (Robbins, 2006).

c. *Growth needs* (kebutuhan akan pertumbuhan)

Kebutuhan ini mencakup seluruh aspek yang terkait dengan pengembangan potensi individu, termasuk kebutuhan akan aktualisasi diri dan penghargaan sebagaimana yang dikemukakan oleh Maslow. Kepuasan terhadap kebutuhan pertumbuhan ini ditemukan pada individu yang terlibat dalam suatu tugas, yang tidak hanya ingin menggunakan dan menunjukkan kemampuannya secara maksimal, namun juga memiliki keinginan untuk mengembangkan kemampuan-kemampuan baru (Tewal et al., 2017, p.124). Dalam teori ERG, *growth* mencakup elemen-elemen yang juga terdapat dalam teori Maslow sebagai aspek intrinsik dalam kategori penghargaan dan aktualisasi diri. Penghargaan mencakup faktor-faktor yang berhubungan dengan harga diri, otonomi, dan pencapaian. Aktualisasi diri merujuk pada dorongan untuk mencapai potensi penuh seseorang, termasuk pertumbuhan, pencapaian diri, dan pemenuhan kebutuhan diri (Robbins, 2006).

2.2.2 Kebutuhan Menurut McClelland

Teori yang dikembangkan oleh David McClelland ini berfokus pada tiga kebutuhan dasar yang memotivasi tindakan karyawan (Robbins, 2013, p. 207). Ketiga kebutuhan dasar ini, antara lain:

a. *Need for Achievement* (kebutuhan akan pencapaian)

Kebutuhan akan prestasi merupakan suatu dorongan karyawan untuk mencapai tingkat prestasi tertentu dalam menjalankan tugas atau meraih tujuan mereka. Karyawan yang memiliki dorongan prestasi yang tinggi cenderung memiliki beberapa karakteristik, seperti bersedia mengambil resiko yang relatif lebih tinggi, berkeinginan untuk mendapatkan *feedback* mengenai hasil kerja mereka, dan ingin memiliki tanggung jawab dalam memecahkan masalah. Kebutuhan ini berfungsi sebagai pendorong bagi karyawan untuk mencapai prestasi tinggi, sehingga mereka berusaha mencapai tujuan yang realistis namun menantang. Selain itu, karyawan juga memerlukan umpan balik dari lingkungan mereka sebagai bentuk pengakuan atas prestasi yang telah mereka capai (Salim & Asepta, 2019).

b. *Need for Power* (dalam arti kebutuhan akan memimpin)

Kebutuhan akan memimpin merupakan kebutuhan yang mendorong individu untuk mengarahkan dan memengaruhi perilaku orang lain, yang mungkin tidak akan terjadi jika tidak ada dorongan tersebut atau sebagai suatu bentuk ekspresi dari karyawan untuk mengendalikan dan memengaruhi orang lain. Karyawan yang memiliki kebutuhan terhadap memimpin akan merasa puas jika mereka memiliki otoritas dan mendapatkan penghormatan dari orang lain, hal ini akan mendorong mereka untuk mengejar pengakuan status. Selain itu, karyawan dengan kebutuhan ini akan mempunyai kepribadian yang kuat dalam memimpin suatu tim, memiliki motivasi untuk berpengaruh dalam lingkungan pekerjaannya, serta mempunyai gagasan-gagasan untuk mencapai tujuan tertentu (Salim & Asepta, 2019).

d. *Need for Affiliation* (kebutuhan akan afiliasi)

Kebutuhan akan afiliasi merupakan dorongan untuk terlibat dalam hubungan antarpribadi yang hangat dan dekat. Karyawan dengan tingkat kebutuhan afiliasi yang tinggi, memiliki tingkat keberhasilan yang tinggi jika bekerja dalam suatu pekerjaan yang memerlukan interaksi sosial yang tinggi/intens. Jika dibandingkan dengan karyawan yang memiliki kebutuhan memimpin, karyawan yang memiliki kebutuhan afiliasi akan cenderung lebih suka untuk berkolaborasi daripada bersaing. Mereka akan cenderung merasa bahagia meskipun tidak berada di posisi teratas dan akan berkinerja dengan baik jika terdapat unsur interaksi sosial dalam pekerjaan mereka (Salim & Asepta, 2019).

2.3 Peningkatan Motivasi Kerja

2.3.1 Memotivasi dengan Desain Pekerjaan

Menurut Robbins (2013), terdapat beberapa cara untuk meningkatkan motivasi dalam pekerjaan, antara lain:

a. Desain Ulang Pekerjaan

- *Job Rotation* (rotasi pekerjaan)

Rotasi pekerjaan merupakan pergeseran antar karyawan secara bergantian dari satu tugas ke tugas lain yang membutuhkan kemampuan yang serupa, biasanya pada tingkatan yang sama dalam organisasi. Cara ini merupakan alternatif yang dapat diambil jika karyawan mengalami rutinitas yang monoton dalam pekerjaannya. Cara ini memiliki beberapa manfaat, seperti meningkatkan fleksibilitas dalam penugasan pekerjaan, kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan, mengisi kekosongan posisi, serta menghindari pemutusan hubungan kerja. Keuntungan dari rotasi pekerjaan yaitu pengurangan kebosanan, peningkatan motivasi karyawan, dan membantu karyawan agar dapat lebih memahami partisipasi pekerjaan mereka terhadap kesuksesan perusahaan. Namun, cara rotasi pekerjaan juga memiliki beberapa kelemahan, seperti peningkatan biaya pelatihan, perlunya adaptasi karyawan, dan tambahan waktu yang diperlukan oleh *supervisor* untuk memantau kinerja karyawan yang baru dirotasi (Robbins, 2013, p. 243).

- *Job Enrichment* (pengayaan pekerjaan)

Pengayaan pekerjaan merupakan perluasan tugas pekerjaan secara vertikal, yang bertujuan untuk meningkatkan tingkat kendali yang dimiliki oleh karyawan dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pekerjaan mereka. Dengan cara ini, pengayaan pekerjaan secara vertikal akan memberikan tanggung jawab dan kontrol yang sebelumnya hanya dimiliki oleh manajemen kepada karyawan. Selain itu, pendekatan ini memungkinkan karyawan untuk terlibat dalam seluruh aktivitas pekerjaan, meningkatkan tingkat kebebasan dan otonomi mereka, serta meningkatkan tingkat tanggung jawab. Pengayaan pekerjaan juga memfasilitasi umpan balik yang memungkinkan karyawan untuk mengevaluasi dan melakukan perbaikan terhadap kinerja mereka sendiri (Robbins, 2013, p. 244).

b. Alternatif Pengaturan Kerja

- *Flextime*

Flextime merupakan sistem waktu kerja yang memberikan fleksibilitas kepada karyawan untuk mengatur jadwal kerja mereka dalam batasan tertentu, namun tetap mematuhi jumlah jam kerja yang telah ditetapkan per minggu. Pendekatan ini memiliki potensi untuk mengurangi tingkat ketidakhadiran karyawan, meningkatkan tingkat produktivitas karyawan, mengurangi konflik dengan manajemen, mengurangi kemacetan lalu lintas di sekitar lokasi kerja, mengurangi biaya lembur, menghilangkan keterlambatan, serta meningkatkan tingkat otonomi dan tanggung jawab karyawan. Potensi tersebut dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Namun, cara *flextime* ini tentu tidak dapat digunakan untuk semua jenis pekerjaan atau semua karyawan (Robbins, 2013, p. 245-247).

- *Job Sharing* (pembagian kerja)

Pembagian kerja merupakan pengaturan yang memungkinkan dua orang atau lebih untuk berbagi tanggung jawab dalam waktu kerja tertentu. Namun, pendekatan ini tidak diterapkan secara luas karena kesulitan dalam menemukan rekan kerja yang sesuai untuk berbagi pekerjaan, serta adanya pandangan negatif secara historis terhadap karyawan yang tidak sepenuhnya berkomitmen pada pekerjaan dan perusahaan. Menurut para petinggi di Jepang, cara ini dianggap cara yang dapat dilakukan untuk menghindari PHK. Namun jika dilihat dari perspektif karyawan, sistem pembagian kerja dapat meningkatkan fleksibilitas karyawan, motivasi, dan kepuasan kerja. Kelemahan dari cara ini yaitu kesulitan dalam menemukan pasangan kerja yang cocok dan dapat mengkoordinasikan tugas-tugas dengan baik (Robbins, 2013, p. 247-248).

- *Telecommuting* (Bekerja Jarak Jauh)

Bekerja jarak jauh ini dapat menjadi opsi pekerjaan yang ideal bagi banyak individu, karena cara ini memungkinkan karyawan untuk bekerja dari rumah sesuai dengan ketentuan perusahaan namun tetap dengan menggunakan komputer yang terhubung ke perusahaan. Potensi keuntungan dari pendekatan ini mencakup memiliki kumpulan tenaga kerja yang lebih besar untuk dipilih, meningkatkan produktivitas, mengurangi perputaran karyawan, meningkatkan semangat kerja, dan menghemat biaya ruang kantor. Namun, terdapat kekurangan dalam hal pengawasan secara langsung terhadap karyawan. Sedangkan dari perspektif

karyawan, cara ini dapat memberikan fleksibilitas yang lebih besar dan tingkat kepuasan kerja yang tinggi (Robbins, 2013, p. 248-249).

- Konteks Sosial dan Fisik dari Kerja

Peneliti telah mengindikasikan bahwa aspek sosial dan konteks pekerjaan memiliki tingkat penting yang sama dengan ciri-ciri desain pekerjaan lainnya. Beberapa contoh konteks sosial yang dapat meningkatkan kinerja pekerjaan meliputi dukungan sosial, ketergantungan antar individu, dan interaksi dengan orang lain di luar konteks pekerjaan. Dengan adanya dukungan sosial, karyawan memiliki akan kemungkinan lebih besar untuk mendapatkan bantuan dalam menjalankan tugas mereka di pekerjaan (Robbins, 2013, p. 249-250).

2.3.2 Program Pelibatan Karyawan

Keterlibatan karyawan merupakan proses partisipatif yang melibatkan kontribusi serta pendapat dari karyawan, yang bertujuan untuk meningkatkan komitmen karyawan terhadap kesuksesan perusahaan. Ketika karyawan diikutsertakan dalam proses pengambilan keputusan yang mempengaruhi dan meningkatkan otonomi serta kontrol mereka dalam suatu pekerjaan, hal tersebut akan menghasilkan motivasi kerja karyawan yang lebih tinggi, peningkatan produktivitas, komitmen karyawan kepada perusahaan menjadi lebih kuat, dan tingkat kepuasan yang lebih tinggi terhadap pekerjaan mereka (Robbins, 2013, p. 250-251).

- a. *Participative Management* (manajemen partisipatif)

Manajemen partisipatif merupakan sebuah proses di mana atasan dan bawahan berbagi tanggung jawab dalam mengambil keputusan yang penting. Pendekatan ini dapat digunakan untuk mengatasi perasaan kurang semangat dan tingkat produktivitas yang rendah. Namun, agar manajemen partisipatif berhasil, karyawan perlu terlibat dalam masalah-masalah yang memiliki relevansi dengan kepentingan mereka sehingga mereka merasa termotivasi. Selain itu, karyawan juga harus memiliki kemampuan serta pengetahuan yang nantinya dapat memberikan kontribusi untuk perusahaan, serta diperlukan juga rasa saling percaya satu sama lain antara semua pihak yang terlibat (Robbins, 2013, p. 251).

- b. *Representative Participation* (partisipasi representatif)

Partisipasi representatif merupakan sebuah sistem yang melibatkan karyawan perusahaan dalam pengambilan keputusan melalui kelompok karyawan dalam jumlah yang kecil yang bertindak sebagai perwakilan perusahaan. Program ini memiliki tujuan untuk membagikan kembali kekuasaan dalam perusahaan, sehingga manajemen dan

para pemegang saham memiliki posisi yang seimbang dengan karyawan. Hal ini dilakukan dengan karyawan yang aktif dan berprestasi mewakili perusahaan dalam kelompok kecil yang beranggotakan para pemegang saham dan pihak manajemen. Partisipasi representatif memiliki dua bentuk yang paling umum, yaitu perwakilan dewan dan dewan kerja. Perwakilan dewan merupakan perwakilan karyawan yang akan bertemu dewan direksi perusahaan dengan tujuan mewakili kepentingan karyawan lainnya. Sedangkan, dewan kerja merupakan sekelompok karyawan yang dipilih/ditunjuk untuk memberikan masukan saat manajemen mengambil keputusan yang berpengaruh pada karyawan (Robbins, 2013, p. 251-252).

2.3.3 Program Upah yang Bervariabel

Program ini merupakan suatu bagian dari pembagian upah yang didasari pada pertimbangan berbagai indikator kinerja karyawan dan/atau prestasi perusahaan. Program ini memberikan kompensasi berdasarkan pembagian keuntungan, pencapaian, pemberian bonus, rencana kepemilikan saham karyawan, dan pembagian hasil sebagai contoh-contoh dari program upah bervariasi. Dengan demikian, upah karyawan dapat mengalami fluktuasi naik dan turun. Contohnya jika upah berkaitan dengan kinerja, penghasilan karyawan mencerminkan sumbangan yang mereka berikan daripada menjadi hak yang pasti. Seiring berjalannya waktu, gaji karyawan yang memiliki kinerja rendah akan tetap stagnan, sedangkan karyawan yang berkinerja tinggi akan mendapatkan kenaikan gaji yang sejajar dengan kontribusi mereka (Robbins, 2013, p. 253-254).

a. *Piece-Rate Pay* (upah berdasarkan hasil kerja)

Program ini mengimplementasikan sistem upah di mana karyawan menerima bayaran sesuai dengan jumlah unit produksi yang diselesaikan. Cara ini tidak melibatkan upah pokok, dan upah hanya diberikan untuk apa yang mereka hasilkan. Dengan kata lain, semakin banyak upaya dan produktivitas yang karyawan berikan dalam pekerjaannya, semakin besar juga penghasilan yang akan diterima (Robbins, 2013, p. 254).

b. *Merit-Based Pay* (upah berdasarkan prestasi)

Program ini akan memberikan upah kepada individu berdasarkan peringkat penilaian kinerja mereka. Salah satu kelebihan dari program ini yaitu karyawan yang memiliki tingkat produktivitas yang tinggi tentu akan mendapatkan upah yang lebih besar. Namun, salah satu kelemahan dari program ini yaitu kenaikan upah dapat

bervariasi karena faktor-faktor ekonomi atau kondisi lain yang tidak terkait dengan kinerja individu (Robbins, 2013, p. 254-255).

c. *Bonuses* (bonus)

Bonus merupakan bagian penting dari total kompensasi keseluruhan untuk banyak pekerjaan. Namun, semakin banyak program bonus melibatkan karyawan dengan tingkat kompensasi yang lebih rendah. Hal ini terjadi karena banyak perusahaan yang secara rutin memberikan bonus yang besar kepada karyawan di departemen produksi ketika keuntungan perusahaan meningkat. Namun, di dalam situasi ketika perusahaan mengalami kesulitan ekonomi, perusahaan dapat memotong jumlah bonus sebagai cara mengurangi biaya kompensasi (Robbins, 2013, p. 255-256).

d. *Skill-Based Pay* (upah berdasarkan keterampilan)

Sistem upah berdasarkan keterampilan merupakan alternatif dari sistem upah yang menentukan jumlah upah berdasarkan seberapa banyak kemampuan yang karyawan miliki atau berapa banyak jenis pekerjaan yang dapat karyawan lakukan. Program ini sering disebut juga sebagai sistem upah berdasarkan kompetensi atau pengetahuan. Dalam sistem ini, karyawan memiliki kesempatan untuk memperoleh dan menguasai semua keterampilan yang diperlukan oleh perusahaan. Namun, salah satu kelemahan dari sistem ini yaitu dapat menyebabkan karyawan merasa jenuh karena memiliki banyak keterampilan yang harus dikuasai (Robbins, 2013, p. 256).

e. *Profit-Sharing Plans* (rencana pembagian laba)

Rencana ini akan mengalokasikan upah berdasarkan serangkaian aspek yang telah ditentukan, yang dirancang dengan mempertimbangkan profitabilitas perusahaan. Rencana pembagian keuntungan dapat memiliki dampak positif pada sikap karyawan. Hal ini disebabkan oleh kenyataan bahwa karyawan akhirnya merasa memiliki keterlibatan yang lebih besar dalam perusahaan secara psikologis (Robbins, 2013, p. 256).

f. *Gainsharing* (pembagian keuntungan)

Pembagian keuntungan merupakan rencana insentif yang berbasis kelompok. Dalam pembagian ini, kenaikan tingkat produktivitas kelompok dari satu masa ke masa selanjutnya akan menjadi penentu jumlah upah yang akan didapatkan oleh karyawan. Berbeda dengan pembagian laba, program ini mengaitkan insentif kepada peningkatan produktivitas, bukan keuntungan perusahaan, sehingga karyawan dapat menerima

penghargaan insentif meskipun perusahaan tidak mencatat keuntungan (Robbins, 2013, p. 256).

g. *Employee Stock Ownership Plans* (rencana kepemilikan saham pekerja)

Rencana ini merupakan skema upah yang diterapkan oleh perusahaan dimana karyawan diberikan saham sebagai salah satu tunjangan. Seringkali saham yang diberikan lebih rendah dari harga dipasaran. Program ini memiliki potensi untuk meningkatkan tingkat kepuasan dan motivasi kerja karyawan, tetapi karyawan juga perlu merasakan ikatan psikologis dengan kepemilikan saham tersebut (Robbins, 2013, p. 257).

2.3.4 Tunjangan Fleksibel

Menurut Robbins (2013), tunjangan fleksibel merupakan rencana tunjangan yang memberikan kebebasan kepada setiap karyawan untuk mengatur sendiri paket tunjangan mereka secara individual. Rencana ini dapat disesuaikan dengan situasi dan kebutuhan masing-masing karyawan. Terdapat tiga jenis paket tunjangan yang paling umum, yaitu paket modular, program *coreplus*, dan pengeluaran fleksibel. Paket modular merupakan serangkaian modul tunjangan yang sebelumnya telah diatur, masing-masing untuk memenuhi kebutuhan karyawan dalam kelompok tertentu. Selanjutnya, program *coreplus* terdiri dari manfaat dasar yang esensial dan manfaat tambahan yang dapat dipilih oleh karyawan. Sebagai contohnya, setiap karyawan diberikan kredit keuntungan, sehingga karyawan dapat membeli sesuai kebutuhannya masing-masing. Lalu, pengeluaran fleksibel mengizinkan karyawan untuk menarik sejumlah uang sebelum dipotong pajak dan menggunakannya untuk membayar kebutuhan tertentu, contohnya seperti perawatan kesehatan serta premi asuransi gigi. Secara keseluruhan, beberapa contoh pilihan program tunjangan fleksibel yang dapat disediakan, yaitu kursus *online*, *voucher* belanja, transportasi, dan paket internet (Robbins, 2013, p. 258-259).

2.3.5 Program Penghargaan Karyawan

Menurut Robbins (2013), program penghargaan kerja dibagi menjadi dua kategori, yaitu penghargaan ekstrinsik dan intrinsik. Penghargaan ekstrinsik merupakan bentuk penghargaan yang berkaitan dengan sistem kompensasi. Sedangkan, penghargaan intrinsik merupakan bentuk penghargaan yang berhubungan dengan program pengakuan karyawan. Program pengakuan karyawan memiliki beragam bentuk, seperti apresiasi secara spontan dan personal hingga suatu program penghargaan yang diumumkan secara luas dan formal dengan prosedur yang telah dijelaskan secara rinci sebelumnya (Robbins, 2013, p. 259).

Meskipun program pengakuan karyawan semakin umum, terdapat para kritikus yang memiliki pendapat jika program akan rawan terjadi manipulasi politik dari manajemen. Ketika program ini diimplementasikan ke dalam pekerjaan seperti bagian penjualan dimana pekerjaan tersebut memiliki faktor kinerja yang relatif objektif, maka program pengakuan ini akan dianggap adil oleh para karyawan. Namun, jika program ini diimplementasikan di pekerjaan lain yang belum memiliki kriteria kinerja yang jelas, maka hal ini dapat membuat karyawan merasa tidak adil. Hal ini dapat memberikan peluang bagi manajer perusahaan untuk memanipulasi dan memilih karyawan sesuai yang ia mau, bukan sesuai tingkat kinerjanya. Penyalahgunaan seperti memanipulasi ini nantinya dapat merusak integritas program pengakuan serta mengurangi semangat karyawan (Robbins, 2013, p. 259).

2.4 Matriks SWOT

SWOT merupakan singkatan dari *Strengths* (kekuatan), *Weakness* (kelemahan), *Opportunities* (peluang), dan *Threats* (ancaman). SWOT merupakan suatu kerangka kerja untuk menganalisis perusahaan, baik yang berorientasi pada profit maupun non-profit. SWOT dapat digunakan dengan tujuan untuk memahami keadaan perusahaan secara menyeluruh (Fahmi, 2014). Menurut Rachmat (2014), SWOT merupakan alat analisis yang menjadi gambaran mengenai segala keadaan yang sedang dihadapi perusahaan maupun keadaan yang akan dihadapi oleh perusahaan kedepannya. Menurut Fahmi (2014), tujuan dari penerapan SWOT di dalam perusahaan yaitu untuk menyiapkan arahan agar perusahaan dapat lebih fokus dalam mencapai tujuan perusahaan. Analisis SWOT dapat digunakan sebagai perbandingan pemikiran dari sudut pandang lainnya.

2.4.1 Komponen dalam SWOT

a. *Strengths* (kekuatan)

Kekuatan merupakan aspek-aspek positif internal yang dimiliki oleh perusahaan yang dapat memberikan dampak positif. Kelebihan dari komponen kekuatan yaitu produk menunjukkan keunikan dan menjadi pembeda dari produk lainnya. Kekuatan tersebut dapat dilihat baik dari segi harga, ukuran, kualitas, serta kegunaannya (Sasoko & Mahrudi, 2022)

b. *Weakness* (kelemahan)

Kelemahan merupakan faktor-faktor pembatas atau kekurangan yang dimiliki oleh perusahaan yang dapat menghambat kinerja perusahaan secara efektif. Dengan mengetahui kelemahan perusahaan, kita dapat mengantisipasi hal-hal negatif yang mungkin terjadi (Sasoko & Mahrudi, 2022)

c. *Opportunity* (peluang)

Peluang merupakan faktor yang memiliki signifikansi besar bagi perusahaan karena hal ini akan memengaruhi kemajuan perusahaan di masa depan. Dengan memahami peluang, perusahaan akan dapat bertahan dan diterima oleh masyarakat.

d. *Threats* (ancaman)

Ancaman merupakan hal yang dapat menimbulkan resiko negatif yang nantinya dapat menghambat perkembangan perusahaan. Hal ini merupakan penghalang utama bagi perusahaan. Ancaman adalah kebalikan dari peluang, sehingga ancaman merupakan aspek-aspek lingkungan sekitar yang akan merugikan perusahaan. Jika aspek-aspek tersebut tidak diselesaikan, maka ancaman akan menjadi masalah yang serius bagi perusahaan di masa sekarang maupun masa yang akan datang (Sasoko & Mahrudi, 2022).

2.4.2 Strategi dalam Matriks SWOT

a. Strategi SO (*Strengths-Opportunity*)

Strategi SO merupakan strategi yang ditujukan untuk mengambil inisiatif ofensif dengan memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal (Sasoko & Mahrudi, 2022).

b. Strategi WO (*Weakness-Opportunity*)

Strategi WO merupakan strategi yang berpusat pada usaha untuk mengatasi kelemahan internal dengan tujuan untuk mengejar peluang eksternal (Sasoko & Mahrudi, 2022).

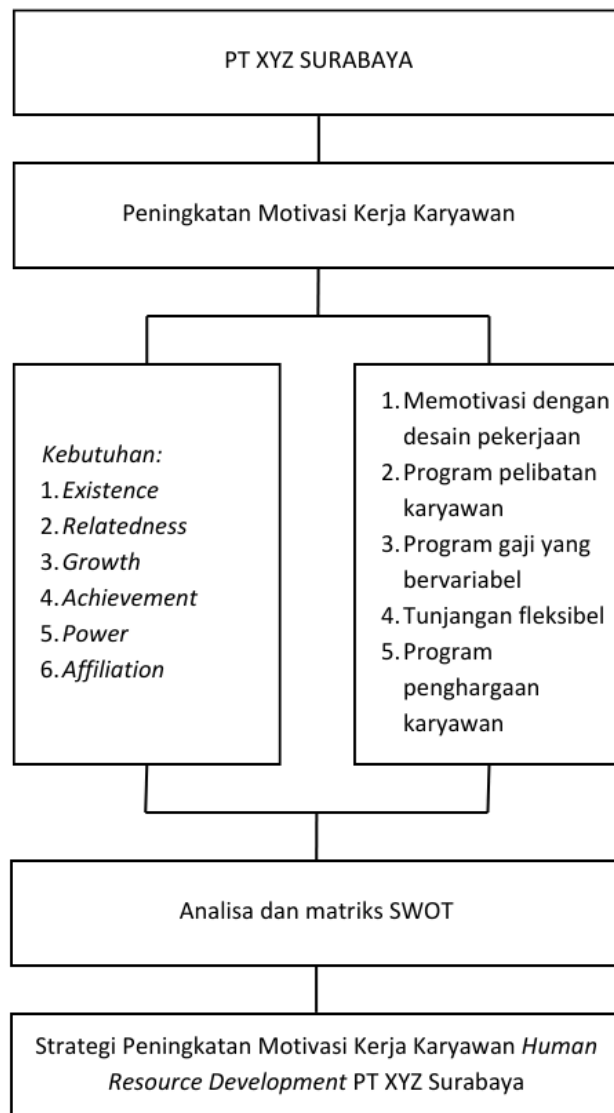
c. Strategi ST (*Strengths-Threats*)

Strategi ST merupakan strategi yang memanfaatkan sumber daya dan kekuatan internal perusahaan untuk mengurangi efek negatif yang dapat timbul dari ancaman yang berasal dari faktor-faktor di luar perusahaan. Strategi ini dibuat dengan tujuan untuk menghadapi atau mengatasi ancaman eksternal dengan menggunakan keunggulan internal perusahaan (Sasoko & Mahrudi, 2022).

d. Strategi WT (*Weakness-Threats*)

Strategi WT merupakan strategi yang ditujukan untuk mengambil langkah-langkah defensif dengan memanfaatkan kelemahan internal perusahaan untuk mengurangi dampak ancaman eksternal (Sasoko & Mahrudi, 2022).

2.5 Kerangka Berpikir



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir

Sumber: Robbins, S. P. (2006). *Organizational behavior* (10th ed.). Prentice Hall. ; Robbins S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (15th ed.). Prentice Hall.

Kerangka pemikiran di atas menjelaskan bahwa peningkatan motivasi karyawan dapat dilakukan berdasarkan dua konsep, yaitu konsep kebutuhan dan konsep peningkatan motivasi kerja. Kedua konsep tersebut akan dianalisis dan menjadi dasar dari pembuatan SWOT. Matriks SWOT dianalisis untuk mengetahui strategi peningkatan motivasi kerja karyawan yang cocok, sehingga strategi dapat dibuat sesuai dengan keadaan PT XYZ Surabaya.