

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Pengertian Penghargaan

Organisasi memiliki kewajiban untuk bertanggung jawab kepada karyawan dan masyarakat. Seiring pemenuhan kewajiban tersebut, hubungan antara organisasi dan karyawan sebagai fasilitator pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan harus dinamis pula. Untuk mewujudkan keselarasan antara kewajiban dan tujuan organisasi atau perusahaan, setidaknya organisasi dapat menghimpun karyawannya untuk mengerjakan tugas-tugasnya dan menciptakan iklim kerja yang baik. Penciptaan suasana tersebut diharapkan dapat menimbulkan timbal balik dari karyawan untuk taat terhadap peraturan yang ditetapkan di tempat kerja. Perwujudan sinergis antara harapan perusahaan dan karyawan dapat dilihat dari seberapa berhasil pemenuhan kebutuhan perusahaan dan karyawan tersebut dapat terpenuhi. Keinginan perusahaan untuk memajukan karyawan itu dapat dipacu melalui penghargaan-penghargaannya yang dapat mendorong karyawan supaya berkeinginan untuk berbuat lebih. Penghargaan tersebut dapat berupa penambahan upah, menciptakan pemenuhan kebutuhan keamanan kerja dan perlakuan yang layak sebagai pembangkit minat pekerja.

Proses pembentukan kinerja yang baik yang terjadi pada pegawai merupakan suatu proses organisasi yang terjadi secara spontan. Jika organisasi mempercayai bahwa orang-orang secara alamiah terdorong, organisasi tersebut harus menciptakan lingkungan dan atmosfer yang memelihara dan mendukung motivasi mereka. Artinya, ada alasan yang dapat menyebabkan karyawan memiliki keinginan dalam bekerja.

Beberapa hal yang diperhitungkan oleh pegawai ketika mencari pekerjaan menurut Daschler dan Ninemeier tahun 1989 dalam Khan (2007:41) :

Kebanyakan pegawai menginginkan :

- a. keadilan dan kebijakan dari perusahaan yang konsisten
- b. manajemen yang bisa dipatuhi
- c. cukupnya hubungan antara pegawai dengan manajer dan koordinator pegawai
- d. gaji dan lingkungan kerja yang bisa diterima
- e. jaminan kelayakan keamanan kerja
- f. status pegawaian yang diinginkan

B. Dimensi-dimensi penghargaan

Dalam penelitian sebelumnya, Reena (2008:4) mengungkapkan terdapat sembilan dimensi-dimensi penghargaan menurut de Beer yang dirangkum dari teori Herzberg :

- a. Isi pekerjaan, yaitu mengungkapkan perasaan mengenai jenis pekerjaan yang karyawan kerjakan
- b. Pembayaran (gaji atau upah), yaitu kepuasan karyawan terhadap gaji mereka.
- c. Promosi, yaitu kesempatan yang diberikan organisasi untuk naik ke tingkat jabatan
- d. Pengakuan, yaitu rasa pengakuan yang diterima karyawan serta umpan balik yang karyawan terima
- e. Kondisi kerja, merupakan gabungan kelima faktor diatas serta kesempatan bersaing dan relasi interpersonal.
- f. Keuntungan merupakan persepsi karyawan akan jaminan uang pensiun yang akan ia peroleh, jaminan kesehatan, dan tunjangan serta kepuasan hidup di hari tua.
- g. Personal, yaitu perasaan pribadi karyawan terhadap pekerjaan
- h. Pemimpin atau supervisor adalah tingkat kepuasan terhadap manajer.
- i. Umum, yaitu pemberian kesempatan atau alternatif dalam berkarir, serta tingkat kepuasannya terhadap organisasi.

b.1 Relevansi dimensi isi pekerjaan dan dampaknya pada kinerja

Karyawan menginginkan lingkungan kerja yang baik untuk mendukung kenyamanan pribadinya maupun memberinya kemudahan dalam pengerjaan tugas. Robbins (1996:181) berpendapat karyawan cenderung menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka serta menawarkan beragam tugas, kebebasan, umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan. Karakteristik-karakteristik tersebut membuat kerja secara

mental menantang. Katznel pada tahun 1992 dalam Robbins (1996:181) menambahkan, kondisi tantangan yang sedang pada isi pekerjaan itu sendiri akan membuat karyawan mengalami kesenangan dan kepuasan yang nantinya diharapkan berdampak pada kinerja

b.2 Relevansi pembayaran dan dampaknya pada kinerja

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai sistem keadilan yang segaris dengan pengharapan karyawan. Robbins (1996:181) mengatakan bila upah didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan umum, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Namun pada dasarnya, kunci yang menautkan upah dengan kepuasan yang pada akhirnya berdampak pada kinerja bukanlah mengenai seberapa jumlah mutlak upah tersebut diterima, melainkan persepsi keadilan yang diterapkan dalam pembagian upah tersebut.

b.3 Relevansi promosi dan dampaknya pada kinerja

Karyawan akan berusaha mendapatkan kebijakan dan praktik promosi yang adil dalam perusahaan. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak, dan status sosial yang meningkat. Oleh karena itu, Robbins (1996:181) menyatakan individu-individu yang mengalami promosi dengan cara-cara yang adil akan mengalami kepuasan dari pekerjaan mereka yang pada akhirnya berdampak pada kinerja.

b.4 Relevansi pengakuan dan dampaknya pada kinerja

Sistem penghargaan dapat berkontribusi memuaskan orang, keinginan mereka, memberi pembelajaran dan meningkatkan kemampuan mereka. Pengakuan sebagaimana dijelaskan De Beer dalam Roberts (2005:71) adalah rasa pengakuan yang diterima karyawan serta umpan balik yang karyawan terima. Apabila orang-orang lebih dihargai dan dikenali, maka mereka cenderung lebih terpuaskan dengan pekerjaan mereka dan dengan kehidupan mereka. Hal ini mengimplikasikan bahwa para pekerja yang terpuaskan sedikit memungkinkan untuk berhenti, mengubah pekerjaannya, bergabung dalam satu kesatuan, atau absen (Roberts, 2005:60)

b.5 Relevansi kondisi kerja dan dampaknya pada kinerja

Seseorang terkadang membutuhkan pekerjaan yang secara mental menantang. Kondisi kerja yang tidak sesuai keinginan dan kurang menantang dapat menciptakan kebosanan, namun kondisi yang terlalu menantang dapat pula menimbulkan frustrasi dan perasaan gagal (Robbins,1996:181). Namun, pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan. Kondisi kerja menentukan bagaimana kinerja terbentuk karena melalui kondisi kerja karyawan menemukan dinamika kerja yang pada akhirnya berdampak pada pemenuhan keinginan dan kepuasan karyawan terhadap kondisi kerja.

b.6 Relevansi keuntungan dan dampaknya pada kinerja

Keuntungan dalam definisi de Beer dalam Roberts (2005:71) adalah persepsi karyawan akan jaminan uang pensiun yang akan ia peroleh, jaminan kesehatan, dan tunjangan serta kepuasan hidup di hari tua. Memberi upah orang-orang untuk memperluas tingkat-tingkat ketrampilan mereka berarti berelevansi dengan kebutuhan akan prestasi (Robbins, 1996:251). Apabila keuntungan yang diwujudkan sebagai upah dapat mendorong para karyawan untuk mengembangkan fleksibilitas, melanjutkan belajar, menjadi generalis bukannya spesialis, dan tetap bekerja sama dengan orang-orang lain dalam organisasi mereka, maka upah tersebut dapat meningkatkan persepsi keadilan dan membantu mengoptimalkan motivasi karyawan. Pengoptimalan dorongan tersebut diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui keuntungan-keuntungan yang ia rasakan pada dimensi keuntungan tersebut.

b.7 Relevansi personal dan dampaknya pada kinerja

Kepribadian merupakan penentu utama keselarasan pekerjaan dan kinerja. Orang-orang yang tipe kepribadiannya sesuai dengan pekerjaan yang mereka pilih seharusnya dapat memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka dan memiliki peluang untuk berhasil (Robbins, 1996:182). Peluang untuk berhasil yang ditimbulkan oleh kesesuaian kepribadian tersebut diharapkan dapat menjadi kepuasan dalam bekerja. Kepuasan dalam bekerja yang ditimbulkan karena kesesuaian kepribadian tersebut mensinergikan antara pemenuhan kebutuhan dan kepuasan dalam bekerja yang akhirnya diharapkan berdampak pada kinerja.

b.8 Relevansi pemimpin dan dampaknya pada kinerja

Kerja merupakan kegiatan yang mengisi kebutuhan akan interaksi sosial dan kebutuhan finansial. Perilaku atasan dan rekan sekerja adalah determinan utama dari kepuasan sosial tersebut. Pada umumnya, kepuasan karyawan dapat meningkat apabila orang-orang dalam manajemen bersifat ramah, dapat memahami, memuji untuk kinerja yang baik dan mau mendengarkan (Robbins, 1996:182). Apabila ritme kinerja ditentukan oleh perilaku pemimpin, maka kepuasan karyawan dan dampaknya terhadap pekerjaan, apakah kinerjanya baik atau buruk, tergantung dari bagaimana dinamika sosial antara karyawan dan atasan terjadi.

b.9 Relevansi kepuasan kerja dan dampaknya pada kinerja Kepuasan kerja bersifat individu. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan nilai-nilai yang ada pada dirinya. Semakin banyak aspek-aspek pekerjaan sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan. Nugraheny (2009:49) mengatakan kepuasan kerja pada level organisasional akan menunjukkan bahwa pegawai yang lebih puas lebih produktif dan profitable daripada organisasi yang pegawainya kurang puas.

Baron (1983:104), menyebutkan tidak hanya motivasi yang mampu mengubah kinerja, namun kinerja mampu juga mengubah motivasi, jika diikuti dengan penghargaannya. Untuk merangkum dari fakta diatas, organisasi ternyata dapat menjalankan pelaksanaan keseluruhan program yang berfokus pada pemberian penghargaan secara formal untuk mendapatkan kinerja yang optimal dari karyawan.

Hal di atas berkaitan dengan teori Vroom dalam Robbins (1996:215) yang menjelaskan kuatnya kecenderungan untuk bertindak dalam suatu cara tertentu bergantung pada kekuatan suatu pengharapan bahwa tindakan itu akan diikuti oleh suatu keluaran tertentu (*output*) dan adanya daya tarik dari *output* tersebut pada diri individu.

C. Teori Herzberg dan relevansinya dengan Penghargaan

Dalam penelitian sebelumnya, Roberts (2005:70) dalam kuesionernya menyatakan

“The questionnaire as set out by De ‘ Beer (1987) incorporates the sixteen factors of Herzberg’s two-factor theory “.

Kalimat tersebut menjelaskan bahwa De Beer sebagai peneliti terdahulu mengklarifikasikan dimensi-dimensi penghargaan dengan cara merangkum teori Herzberg yang memandang terdapat karakteristik-karakteristik tertentu yang berkaitan dengan kepuasan kerja (Robbins, 1996:202). dalam Robbins (2005:203) Herzberg menjelaskan, faktor-faktor yang mengarah ke kepuasan kerja terpisah dan dapat dibedakan dari faktor-faktor yang mengarah ke ketidakpuasan kerja, maka apabila faktor-faktor pemuas kebutuhan seperti kebijakan, penyeliaan, hubungan personal, kondisi kerja, gaji, status dan rasa aman tidak memadai, maka orang-orang tidak akan terpuaskan. Hal-hal yang dapat menimbulkan kepuasan dalam bekerja tersebut dipandang De Beer sebagai variabel dalam dimensi-dimensi penghargaan.

Beer pada tahun 1984 dalam Roberts (2005:28) secara ringkas berpendapat :

“Perusahaan harus memberikan penghargaan kepada karyawan sebagai imbalan pencapaian perusahaan mencari berbagai macam perilaku karyawan: perusahaan-perusahaan butuh individu yang kompeten yang setuju untuk bekerja dengan tingkat kerja serta loyalitas yang tinggi. Karyawan secara individu, dalam komitmen mereka, juga mengharapkan penghargaan intrinsik tertentu dalam bentuk dukungan, gaji, jaminan sosial, bonus, atau saham pilihan dari perusahaan. Para individu mencari penghargaan intrinsik seperti persaingan, prestasi, kepentingan, pengaruh, pertumbuhan personal, dan kontribusi yang berarti. Karyawan akan menentukan tercukupinya pertukaran mereka dengan perusahaan dengan memperkirakan penghargaan yang akan diperoleh.”

Lebih lanjut, relevansi teori Herzberg dengan penghargaan adalah bahwa karyawan yang tidak puas tidak bisa dimotivasi. Jika ingin memotivasi orang pada pekerjaannya, Herzberg menyarankan untuk menekankan prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab dan pemantauan terhadap perkembangan pekerjaannya sebagai timbal balik. (Robbins, 1996:203).

Dalam penelitian sebelumnya, pandangan Herzberg mengenai pemberian hal-hal pemuas sebagai motivator supaya pada akhirnya berdampak pada kinerja diartikan sebagai sebuah pilihan bagi individu, yaitu supaya individu memilih sebuah posisi atau level yang sekiranya dapat menghasilkan keuntungan terbesar bagi dirinya (Roberts, 2005:235). Schultz dalam Roberts (2005:235) menambahkan, dalam prosesnya, individu akan bekerja keras jika mereka berharap usaha mereka tersebut

dapat menimbulkan penghargaan yang diharapkan seperti kenaikan gaji, kenaikan pangkat atau penghormatan. Dengan demikian, hal-hal yang hendak dicapai dalam faktor-faktor pemuas kebutuhan Herzberg diklasifikasikan sebagai dimensi-dimensi penghargaan yang pada akhirnya sama-sama bertujuan mengetahui keinginan karyawan yang dalam jangka panjang, dimana keinginan karyawan tersebut dapat digunakan sebagai pendongkrak kinerja karyawan.

D. Relevansi Antara Penghargaan dan teori penguatan

Hubungan antara penghargaan dan motivasi dijelaskan melalui teori kontemporer penguatan (*reinforcement theory*). Teori penguatan memusatkan pada apa yang terjadi pada seorang bila ia mengambil suatu tindakan. Artinya, perilaku yang dilibatkan seseorang pada pekerjaannya dan upaya-upaya yang dialokasikan pada tugas yang ada dipengaruhi oleh konsekuensi-konsekuensi. Teori penguatan masuk dengan stereotip ganjaran organisasi dapat memperkuat kinerja individu. Robbins (1996:214) menjelaskan jika manajemen telah merancang suatu sistem ganjaran yang dilihat oleh para karyawan sebagai ganti rugi untuk kinerja yang baik, ganjaran itu akan memperkuat dan mendorong diteruskannya kinerja. Ganjaran, yang juga disebut dengan penghargaan, secara otomatis bergerak dalam sistem keadilan. Robbins (1996:212) menyatakan individu-individu akan membandingkan ganjaran (*output*) yang mereka terima dari masukan-masukan (*input*) yang mereka buat dengan rasio keluaran-masukan dari orang lain yang relevan. Salah satu alasan untuk pelaksanaan

dari suatu program penghargaan yaitu untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif dan memotivasi kinerja (Roberts, 2005:14)

E. Kerangka Penelitian

Daya pikat sebuah pekerjaan adalah timbal balik yang dapat diterima dari pekerjaan itu. Kemampuan timbal balik tersebut merupakan hal yang berpotensi memberikan pengaruh dan daya tarik dalam bekerja. Hal-hal yang menjadi daya tarik karyawan itu terbentuk karena keinginannya memenuhi kebutuhan. Hal-hal yang menjadi daya tarik tersebut terwujud dalam penghargaan-penghargaan yang mampu mempengaruhi kinerja mereka sehingga karyawan merasa termotivasi dalam bekerja.

Dorongan dalam wujud penghargaan di atas diklasifikasikan sebagai dimensi-dimensi penghargaan seperti isi pekerjaan, gaji, kesempatan dipromosikan, pengakuan, kondisi kerja, manfaat, kenyamanan personal, sikap pimpinan dan kesempatannya dalam berkarir. Dimensi-dimensi penghargaan merupakan stimulus dalam pemenuhan kebutuhan pegawai yang pada akhirnya penulis perkirakan dapat membentuk kepuasan dalam bekerja.

Dari sembilan dimensi yang telah terklasifikasi menurut De Beer, penulis meyakini terdapat dimensi yang memiliki nilai yang rendah maupun tinggi dalam dunia kerja nyata menurut karyawan. Hal tersebut sekaligus dapat menunjukkan perbedaan persepsi terpenuhinya aspek-aspek dalam dimensi selama ini dalam

perusahaan apabila dikategorikan secara biografis, yang dalam penelitian ini dikategorikan sebagai gender dan usia.

Penelitian mengenai dimensi-dimensi penghargaan menunjukkan hal apa saja yang sebetulnya dirasakan karyawan ketika bekerja. Apabila kecenderungan dimensi terdeteksi melalui penilaian karyawan terhadap dimensi-dimensi yang diberikan perusahaan kepadanya, maka perusahaan dapat menjadikan salah satu dimensi itu sebagai ukuran penghargaan yang efektif dan menjadikannya sebagai alat pemacu kinerja karyawan.

F. Hipotesis

Roberts menggarisbawahi berbagai macam aspek yang diperlukan untuk mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka melalui dimensi-dimensi penghargaan. Artinya, pasti terdapat tingkatan-tingkatan penilaian dimensi sesuai apa yang dirasakan karyawan, dimana hal tersebut dapat mengindikasikan hal apa saja yang diinginkan karyawan dalam bekerja. De Beer dalam Roberts (2005:28) melalui teori dimensi-dimensi penghargaan karyawan menjelaskan :

“Perusahaan harus memberikan penghargaan kepada karyawan sebagai imbalan pencapaian perusahaan mencari berbagai macam perilaku karyawan: perusahaan-perusahaan butuh individu yang kompeten yang setuju untuk bekerja dengan tingkat kerja serta loyalitas yang tinggi. Karyawan individu, dalam komitmen mereka, juga mengharapkan penghargaan intrinsik tertentu dalam bentuk dukungan,

gaji, jaminan sosial, bonus, atau saham pilihan dari perusahaan. Para individu mencari penghargaan intrinsik seperti persaingan, prestasi, kepentingan, pengaruh, pertumbuhan personal, dan kontribusi yang berarti. Karyawan akan menentukan tercukupinya pertukaran mereka dengan perusahaan dengan memperkirakan penghargaan yang akan diperoleh.”

Dari pernyataan tersebut, dapat diasumsikan terdapat penilaian dalam diri karyawan terhadap penghargaan yang ia rasakan. Secara deskriptif, untuk menjawab rumusan masalah yang pertama, karyawan melalui keinginan-keinginannya mampu menilai apakah hal yang diinginkan telah tercapai atau belum melalui penghargaan yang diberikan kepadanya selama ia bekerja. Pernyataan tersebut digunakan untuk menjelaskan rumusan masalah yang pertama.

Dalam banyak hasil studi diperoleh kenyataan bahwa kaum perempuan merupakan pemain yang lebih baik dibandingkan banyak pria dalam banyak keahlian (Fred Luthans; 2000: 92). Fred menambahkan, masih banyak ditemukan ada diskriminasi gender antar laki-laki perempuan, yang biasa dalam literatur dikatakan dengan; “*Glass Ceiling Effect*”, efek atap kaca dimana istilah ini mengacu pada kaum wanita yang dihalangi dalam hal promosinya sampai level manajemen puncak. Hal ini tentu dapat menghalangi wanita dalam memperoleh harapan-harapannya yang ditawarkan perusahaan sebagai penghargaan timbal balik bagi karyawannya. Konrad et al. Pada dalam Luthans (2000 : 92) mengemukakan bahwa perilaku-perilaku kerja seperti menolong orang lain, berelasi secara personal dan bekerjasama dengan orang

lain lebih menonjol dilakukan oleh wanita daripada pria. Gabriel dan Gardner, pada tahun 1999 dalam Luthans (2000). Beberapa penelitian juga menunjukkan bahwa wanita cenderung lebih mengutamakan pembentukan relasi (relational identities) daripada pria dan lebih menunjukkan perilaku bekerja sama daripada pria. Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa ada perbedaan yang cukup menyolok antara pria dan wanita tentang bagaimana diperlakukan dan bagaimana mereka berperilaku untuk memperoleh hal-hal yang mereka inginkan dalam bekerja, yang dalam penelitian ini dikategorikan sebagai aspek-aspek penghargaan seperti Isi pekerjaan, pembayaran, promosi, pengakuan, kondisi kerja, keuntungan, hubungan personal, perilaku pimpinan dan kondisi umum lainnya. Artinya, dalam pencapaiannya tersebut, karyawan memiliki kemungkinan dibedakan atau membedakan diri dari yang lain demi memenuhi kebutuhannya selama bekerja.

Hipotesis 1: Terdapat perbedaan persepsi karyawan terhadap dimensi-dimensi penghargaan menurut gender pada karyawan PT. ASKES (Persero) Cabang Utama Jakarta Pusat.

Novliadi (2007 : 01) menjelaskan bahwa Greenberg dan Baron pada tahun 2000 mengemukakan bahwa karakteristik personal seperti masa kerja dan jenis kelamin (gender) berpengaruh pada perilaku karyawan dalam bekerja yang sering disebut dengan Organization Citizenship Behavior (OCB). Hal yang sama juga dikemukakan oleh Sommers et al. pada tahun 1996, bahwa

“Masa kerja dapat berfungsi sebagai prediktor perilaku karena variabel-variabel tersebut mewakili pengukuran terhadap investasi karyawan di organisasi. Penelitian-penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa masa kerja berkorelasi dengan perilaku karyawan. Karyawan yang telah lama bekerja di suatu organisasi akan memiliki keterdekatan dan keikatan yang kuat terhadap organisasi tersebut. Masa kerja yang lama juga akan meningkatkan rasa percaya diri dan kompetensi karyawan dalam melakukan pekerjaannya, serta menimbulkan perasaan dan perilaku positif terhadap organisasi yang memperkerjakannya. Semakin lama karyawan bekerja di sebuah organisasi, semakin tinggi persepsi karyawan bahwa mereka memiliki investasi di dalamnya”

Investasi positif tersebut penulis artikan sebagai umpan balik yang diperoleh karyawan selama bekerja, artinya persepsi yang diperoleh karyawan yang masa kerjanya lebih senior akan berbeda dengan karyawan yang memiliki masa kerja lebih sedikit. Berangkat dari teori di atas, aspek-aspek dimensi penghargaan seperti isi pekerjaan, pembayaran, promosi, pengakuan, kondisi kerja, keuntungan, hubungan personal, perilaku pimpinan dan kondisi umum lainnya dapat direspon secara positif oleh karyawan yang lebih senior dibanding yang junior. Dari teori dan telaah di atas peneliti dapat menarik hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 2 : Terdapat perbedaan tingkat kecenderungan dimensi-dimensi penghargaan menurut lama kerja karyawan PT Askes (persero) Cabang Utama Jakarta Pusat

