

ANALISIS PENGARUH PAKET TOTAL KOMPENSASI TERHADAP MOTIVASI KERJA

Th. A. Radito

Akademi Manajemen Administrasi Dharmala Yogyakarta
Jalan Ringroad Timur No. 61 A Jaranan Banguntapan Bantul Yogyakarta 55198
E-mail: raditot@yahoo.com

Abstract

This research aim is to examine the impact of total compensation package, which consisted of fixed pay, variable pay, and benefits to work motivation. The researcher used expectancy theory as predictor to test the influence of the motivational process generated from existence of total compensation package to work motivation. Object research is full time lecturer of Private Sector College (PTS). Respondent in this research is lecturers that have status as full time lecturer at least during 1 year. Total of respondent amount to 126. Data collected in the form of primary data coming from questioners distributed to every respondent. The method of data analyses uses the multiple regressions. The results indicate that the compensation policy cannot be used to increase work motivation of the full time lecturer.

Keywords: total compensation package, expectancy theory, work motivation

PENDAHULUAN

Pemerintah belum menunjukkan upaya untuk memperbaiki gaji dan kesejahteraan pengajar (guru dan dosen). Anggaran bidang pendidikan sesuai Undang-undang Dasar (UUD) 1945 ditetapkan minimal 20 persen dari keseluruhan anggaran. Tapi realitasnya memang masih jauh dari angka tersebut. Akibatnya PTN dan PTS harus pandai-pandai membuat "kegiatan" untuk membantu meningkatkan kesejahteraan dosennya dan membuat mereka tetap sering berada di kampus dan tetap mengembangkan kualitas pendidikan.

Gaji dan kesejahteraan para dosen erat hubungannya dengan kompensasi yang diberikan oleh institusi di mana mereka bekerja. Setiap institusi pasti berharap bahwa paket kompensasi yang mereka berikan akan bisa

meningkatkan kepuasan kerja para pegawai dan kemudian kepuasan tersebut diharapkan dapat meningkatkan motivasi kerja. Kebijakan kompensasi dan jumlah kompensasi yang diberikan akan berpengaruh terhadap keputusan seseorang untuk tetap datang bekerja (Mobley, Hand, Meglino dan Griffeth; Porter dan Steers; Steers dan Rhodes dalam Taylor dan Vest, 1992) serta berpengaruh terhadap keinginan orang tersebut untuk sejauhmana dia mau bekerja sesuai dengan yang diinginkan organisasi.

Kompensasi sangat erat hubungannya dengan proses rekrutmen, retensi, motivasi, kinerja, dan kepuasan para pegawai (Fogleman, McCorkle, dan Schwart, 1999). Upah yang diterima oleh seseorang dapat menjadi sebuah faktor empiris yang secara signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Kebijakan kompensasi dan jumlah kompensasi yang diberikan tersebut akan berpengaruh terhadap individu dalam membuat keputusan untuk tetap berada di institusi tersebut ataukah keluar (Finn dan Lee; Mahoney dalam Taylor dan Vest, 1992).

Permasalahan yang dirumuskan dalam penelitian ini yaitu pihak universitas harus menyikapi masalah gaji dan kesejahteraan dosen dengan hati-hati. Sebab berdasarkan penjelasan-penjelasan di atas maka kemungkinan besar gaji dan kesejahteraan yang diterima dosen akan berpengaruh terhadap motivasi kerja dosen yang bersangkutan, dan pada akhirnya akan berpengaruh juga pada kinerja dosen tersebut. Sehingga pihak universitas harus mampu membuat kebijakan kompensasi yang tepat dalam menyusun besaran paket total kompensasi yang bisa meningkatkan kepuasan kerja dosen dan berpengaruh terhadap peningkatan motivasi kerja dosen.

Penelitian ini dimaksudkan untuk menjawab pertanyaan utama yaitu, "Apakah paket total kompensasi berpengaruh terhadap motivasi kerja?"

Dalam penelitian ini, tinjauan literatur-literatur sebagai berikut :

Paket total kompensasi merupakan wujud penggabungan 3 buah elemen, yaitu *non-monetary element*, *direct element*, dan *indirect element* (Fogleman, McCorkle, dan Schwart, 1999). *Nonmonetary element* merupakan kompensasi yang tidak berwujud uang, bentuknya berupa perlindungan dari adanya pemutusan hubungan kerja yang tanpa sebab, jam kerja yang fleksibel, pemberian kesempatan untuk pengembangan diri, pemberian pujian dan pengakuan, dan lain sebagainya. *Direct element* merupakan kompensasi yang bersifat langsung berupa upah yang biasanya diterima oleh seorang pegawai, bisa berupa gaji bulanan ataupun upah perjam. Sedangkan *indirect ele-*

ment adalah kompensasi yang memiliki sifat tidak langsung, meliputi semua hal yang bersifat melindungi dan dijamin oleh undang-undang seperti asuransi kesehatan, program pensiun, pemberian cuti, dan lain sebagainya.

Paket total kompensasi yang digunakan di dalam penelitian ini terdiri dari 3 komponen, meliputi *fixed pay* (upah tetap), *variable pay* (upah variabel) dan *benefits*. Klasifikasi komponen pertama paket total kompensasi di dalam penelitian ini adalah upah tetap. Upah tetap adalah kompensasi dengan jumlah pembayaran yang tetap sepanjang waktu (gaji pokok). Klasifikasi komponen yang kedua adalah upah variabel. Upah variabel merupakan kompensasi dengan pemberian jumlah uang yang berubah-ubah dan/atau pendistribusiannya bersifat tidak tentu (misal honor membimbing skripsi, honor menguji skripsi, honor jaga ujian (tengah semester maupun akhir semester), jumlah uang yang diterima dari kelebihan beban mengajar, dan lain sebagainya). Klasifikasi komponen ketiga total kompensasi disusun dari berbagai macam *benefits* yang meliputi penggunaan internet gratis untuk dosen/pegawai, kredit tanpa bunga, penghasilan tambahan (*perquisites*) dalam bentuk barang dan jasa yang diberikan dengan harga yang lebih murah yang khusus disediakan atau ditawarkan kepada para pegawai (misal rumah dinas, mobil perusahaan, penggunaan telepon secara pribadi, dan lain sebagainya), program-program kesejahteraan pegawai dan *recreational opportunities* seperti hadiah natal, beasiswa, dana pensiun dan asuransi kesehatan yang dibiayai oleh yayasan (*employer*).

Tiga klasifikasi tersebut mengacu pada konsep total kompensasi yang diusulkan oleh Beard, Donnadieu dan Prioret (di dalam Igalens dan Roussel, 1999) dalam sebagian usahanya untuk mengusulkan suatu desain kompensasi yang didasarkan pada kategori dalam rangka menentukan berbagai macam

variabel-variabel strategik *human resources management* (HRM) yang merupakan bagian dari *pay system* (sistem upah). Sehingga tujuan-tujuan seperti meningkatkan motivasi kerja, kepuasan kerja atau komitmen, atau mengurangi perputaran tenaga kerja, ketidakhadiran, dan sebagainya, mungkin dapat ditempatkan pada masing-masing kategori sesuai dengan kebijakan HRM sebuah organisasi. Gaji (pembayaran yang diterima atas kerja yang dilakukan) merupakan komponen utama kompensasi yang ditujukan untuk membayar seseorang atas kerja yang sudah dilakukannya dan untuk memotivasi mereka supaya melakukan pekerjaan tersebut sebaik-baiknya. Perlu diperhatikan juga, seseorang memandang kompensasi bukan semata-mata mengenai berapa jumlah uang yang dibayarkan kepada mereka tetapi lebih kepada bagaimana mereka dihargai oleh organisasi (Fogleman et al., 1999).

Locke (di dalam Pinder, 2004) menyebutkan ada kemungkinan bahwa teori mengenai motivasi kerja yang paling terkenal di antara *organizational scientists* adalah teori yang disebut sebagai *valence-instrumentality-expectancy theory* atau *expectancy theory*. Banyak teori yang berada dalam lingkup *expectancy theory*, akan tetapi tiap-tiap teori tersebut berakar pada *Vroom's theory*.

Berdasarkan *expectancy theory* pegawai akan termotivasi untuk berkinerja pada *level* tertentu apabila mereka yakin bahwa terdapat 3 kondisi (Kanungo dan Mendonca, 1988); Pertama, para pegawai tersebut harus yakin bahwa mereka memiliki *skill* atau kemampuan untuk berkinerja pada *level* yang telah ditentukan. Sebaliknya jika dia tidak yakin akan kemampuan yang dia miliki maka tidak ada satupun jenis *reward* yang dapat digunakan untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai tersebut, dan dalam hal ini yang lebih dibutuhkan adalah adanya *training*. Kedua, para pegawai

harus yakin bahwa *reward* didasarkan pada kinerja (*contingent upon performance*). Ketiga, para pegawai harus menghargai *reward* tersebut. *Reward* dengan tingkat *valence* yang tinggi mengindikasikan bahwa *reward* tersebut sangat diinginkan oleh para pegawai. Nilai sebuah *reward* juga dipengaruhi oleh persepsi para pegawai mengenai *equity* dan *fairness* yang didasarkan pada perbandingan antara *effort* dan kompensasi yang mereka terima dengan *effort* dan kompensasi yang diterima oleh rekan sekerja mereka. Keempat, *reward* tersebut harus merupakan suatu hal yang penting (*salient*).

Menurut Kanfer (di dalam Igalens dan Roussel, 1999) *expectancy theory* masih tetap merupakan rerangka teoritis yang paling sering digunakan untuk studi empiris yang berhubungan dengan penelitian mengenai motivasi kerja. Rerangka teoritis ini memungkinkan adanya suatu perbedaan yang lebih baik antara motivasi kerja dengan kepuasan kerja karena *expectancy theory* dengan jelas mengindikasikan faktor-faktor *attitudinal* yang pada proses motivasional menggerakkan individu untuk menghasilkan *effort* guna melakukan kinerja yang lebih baik.

Menurut Igalens dan Roussel (1999) hubungan antara kompensasi dengan proses motivasional serta pengaruh hubungan tersebut terhadap motivasi kerja dapat dijelaskan menggunakan tiga variabel yang berfungsi sebagai variabel bebas, yaitu: *effort-performance expectancy*, *performance-outcome expectancy*, dan *valence of outcome*.

Pengaruh paket total kompensasi terhadap motivasi kerja dapat dijelaskan dengan menggunakan tiga variabel bebas, yaitu: *effort-performance expectancy*, *performance-outcome expectancy*, dan *valence*. Sehingga muncul hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 1. Adanya harapan (*expectancy*) bahwa usaha (*effort*) yang dilakukan akan membawa pada pencapaian suatu kinerja (*performance achievement*) secara positif berpengaruh terhadap motivasi kerja.

Hipotesis 2a. Adanya harapan (*expectancy*) bahwa kinerja (*performance*) akan menghasilkan *outcome* berupa upah tetap secara positif berpengaruh terhadap motivasi kerja.

Hipotesis 2b. Adanya harapan (*expectancy*) bahwa kinerja (*performance*) akan menghasilkan *outcome* berupa upah variabel secara positif berpengaruh terhadap motivasi kerja.

Hipotesis 2c. Adanya harapan (*expectancy*) bahwa kinerja (*performance*) akan menghasilkan *outcome* berupa *benefits* secara positif berpengaruh terhadap motivasi kerja.

Hipotesis 3a. *Valence* yang terkait pada upah tetap secara positif berpengaruh terhadap motivasi kerja.

Hipotesis 3b. *Valence* yang terkait pada

upah variabel secara positif berpengaruh terhadap motivasi kerja.

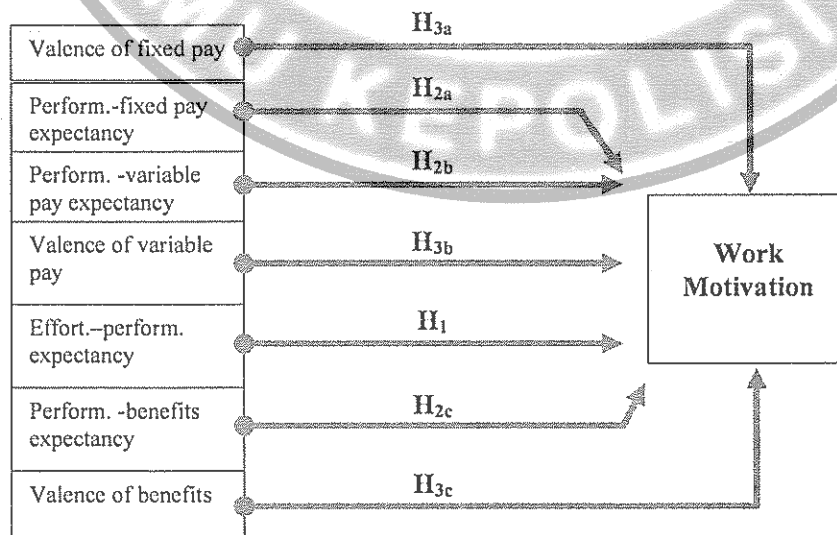
Hipotesis 3c. *Valence* yang terkait pada *benefits* secara positif berpengaruh terhadap motivasi kerja.

Untuk menguji pengaruh proses motivational yang ditimbulkan oleh adanya paket total kompensasi terhadap motivasi kerja digunakan model yang terdapat pada gambar 1

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan pada dua universitas swasta di Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY). Dua universitas tersebut dipilih sebagai lokasi penelitian karena sistem kompensasinya menggunakan paket total kompensasi yang terdiri dari upah tetap, upah variabel, dan *benefits*. Selain itu dua universitas tersebut juga menggunakan *pay for performance* dalam sistem kompensasinya.

Obyek penelitian (populasi) adalah dosen yang bekerja di universitas swasta (perguruan



Gambar 1. Model Penelitian yang Menjelaskan Pengaruh Paket Total Kompensasi terhadap Motivasi Kerja

tinggi swasta/PTS) yang terdapat di DIY. Alasan mengambil dosen yang bekerja di PTS untuk dijadikan responden adalah untuk mempermudah dalam pengumpulan data.

Metode pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling*, yaitu sampel nonprobabilitas yang menggunakan kriteria-kriteria tertentu (Cooper dan Schindler, 2001). Dosen yang dijadikan responden adalah yang sudah berstatus sebagai dosen tetap selama minimal satu tahun. Dengan asumsi bahwa selama satu tahun mereka sudah menerima dan merasakan semua paket kompensasi yang diterapkan di institusi tempat mereka bekerja baik dari aspek fisik maupun psikologis.

Jumlah sampel ditetapkan sebanyak 120 responden. Penetapan jumlah sampel ini didasarkan pada *general rule* bahwa rasio perbandingan antara jumlah sampel dengan jumlah variabel bebas harus $\geq 5:1$, maksudnya untuk setiap variabel bebas harus diujikan pada minimal 5 responden untuk meningkatkan *generalizability* hasil penelitian (Hair, Anderson, Tatham, dan Black, 1998).

Menurut Hair et al. (1998) apabila rasio tersebut kurang dari 5:1 maka seorang peneliti menghadapi sebuah resiko *overfitting* dalam hal variasi sampel sehingga membuat hasil penelitian terlalu spesifik untuk sampel tersebut dan akan mengurangi tingkat *generalizability*-nya. Meskipun penggunaan metoda pengambilan sampel berupa *purposive sampling* tidak memungkinkan hasil penelitian ini untuk digeneralisasikan terhadap populasi dan karena tujuan penelitian ini memang bukan untuk *generalizability* hasil penelitian terhadap populasi, akan tetapi menurut peneliti rasio perbandingan tersebut masih tetap dapat digunakan karena *general rule* tersebut kemungkinan besar pasti sudah memikirkan masalah-masalah yang berkaitan dengan *significance power*. Selain itu penetapan jumlah

sampel minimal sebesar 120 sudah memenuhi *rules of thumbs* yang dikemukakan oleh Roscoe (di dalam Sekaran, 2003) bahwa jumlah sampel yang tepat untuk sebagian besar penelitian adalah lebih dari 30 dan kurang dari 500.

Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan suatu penjabaran atau penjelasan (*statement*) mengenai variabel-variabel yang akan digunakan dalam penelitian ini. Dalam penelitian ini terdapat 12 variabel bebas, yaitu: (1). *Valence of fixed pay* (merupakan persepsi tiap individu mengenai penting tidaknya upah tetap yang mereka terima); (2). *Performance-fixed pay expectancy* (merupakan persepsi tiap individu mengenai penting tidaknya hubungan antara kinerja dengan upah tetap yang mereka terima); (3). *Performance-variable pay expectancy* (merupakan persepsi tiap individu mengenai penting tidaknya hubungan antara kinerja dengan upah variabel yang mereka terima); (4). *Valence of variable pay* (merupakan persepsi tiap individu mengenai penting tidaknya upah variabel yang mereka terima); (5). *Effort-performance expectancy* (merupakan persepsi tiap individu mengenai penting tidaknya hubungan antara usaha yang mereka lakukan dengan hasil kerja); (6). *Performance-benefits expectancy* (merupakan persepsi tiap individu mengenai penting tidaknya hubungan antara kinerja dengan *benefits* (fasilitas-fasilitas) yang mereka terima); (7). *Valence of benefits* (merupakan persepsi tiap individu mengenai penting tidaknya *benefits* (fasilitas-fasilitas) yang mereka terima);

Variabel terikat yang digunakan dalam penelitian ini adalah motivasi kerja. Motivasi kerja merupakan tingkat persetujuan tiap individu atas faktor-faktor yang dapat mendorong mereka untuk bekerja.

Pengukuran Variabel Penelitian

Untuk mengukur proses motivasi kerja digunakan *Questionnaire de Remuneration et de Motivation au Travail* (Roussel, 1996). Kuesioner tersebut terdiri dari 4 skala yang meliputi: (1) *valence*, (2) *effort - performance expectancy*, (3) *performance - outcome expectancy* sebagai variabel-variabel bebas, dan (4) *effort* untuk variabel terikat (indikator motivasi kerja). Skala untuk *valence*, *effort - performance*, dan *performance - outcome expectancies* terdiri dari *5-point scale* yang dimulai dari “kurang penting” sampai “sangat penting.” Skala untuk *effort* terdiri dari 4 *item* dengan *5-point scale* dari “sangat tidak setuju” sampai “sangat setuju” dan 1 *item* dengan *alternative response* dimulai dari “*greatly decreased*” sampai “*greatly increase*.”

Pengujian Instrumen Penelitian

Sebelum diujikan dalam penelitian sebenarnya instrumen-instrumen yang digunakan dalam penelitian ini diujikan terlebih dahulu kepada 30 responden yang berstatus sebagai dosen tetap di perguruan tinggi swasta. Dosen yang dipilih sebagai responden adalah dosen tetap yang bekerja di universitas swasta yang memiliki paket total kompensasi yang terdiri dari upah tetap, upah variabel, dan *benefits* serta universitas tersebut menggunakan *pay for performance* di dalam sistem kompensasinya. Hal ini guna mengetahui *face validity item-item* pertanyaan yang terdapat dalam instrumen penelitian. Pengujian ini dimaksudkan supaya peneliti dapat mengetahui apakah *item-item* pertanyaan tersebut dapat dimengerti dan dipahami oleh responden sesuai dengan apa yang dimaksudkan oleh pertanyaan tersebut.

Uji reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan *Cronbach alpha*. Pengujian tingkat reliabilitas lebih menyangkut pada konsep kestabilan alat ukur.

Selain itu pengujian reliabilitas juga dimaksudkan untuk melakukan pengujian terhadap konsistensi sebuah alat ukur (Sekaran, 2003). Batas nilai *Cronbach alpha* yang digunakan untuk menguji instrumen dalam penelitian ini sehingga dapat dinyatakan reliabel adalah 0,60 (Hair et al., 1998). Menurut Sekaran (2003) semakin nilai reliabilitas mendekati 1 maka semakin baik. Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini hanya dilakukan pada variabel yang memiliki lebih dari 1 *item* pertanyaan.

Metode Analisis Data

Pengaruh paket total kompensasi terhadap motivasi kerja akan diuji menggunakan *multiple regression* (regresi berganda). Hipotesis akan didukung apabila nilai signifikansi hasil regresi $< 0,05$. Nilai *alpha* 5% merupakan batas toleransi yang ditetapkan oleh peneliti untuk menerima adanya risiko *type I error* (probabilitas peneliti membuat kesimpulan adanya hubungan atau pengaruh yang signifikan padahal dalam kenyataannya tidak ada hubungan atau pengaruh yang signifikan). Tingkat signifikansi yang lazim digunakan menurut Schmitt dan Klimoski (1991) adalah kurang dari 5% atau kurang dari 1%. Hair et al. (1998) menyatakan bahwa nilai *alpha* yang semakin mendekati 0 (nol) akan meningkatkan risiko munculnya *type II error* (probabilitas peneliti membuat kesimpulan tidak adanya hubungan atau pengaruh yang signifikan padahal kenyataannya terdapat hubungan ataupun pengaruh yang signifikan). Tetapi menurut Cooper dan Schindler (2001) *type II error* ini sulit untuk dideteksi, sehingga pengujian hipotesis lebih ditekankan pada *type I error* saja.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pengujian Reliabilitas

Pengujian tingkat reliabilitas lebih menyangkut pada konsep kestabilan dan konsistensi alat ukur (Sekaran, 2003). Uji reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan *Cronbach alpha*. Batas nilai *Cronbach alpha* yang digunakan untuk menguji instrumen dalam penelitian ini sehingga dapat dinyatakan reliabel adalah 0,60 (Hair et al., 1998). Menurut Sekaran (2003) semakin nilai reliabilitas mendekati 1 maka semakin baik. Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini hanya dilakukan pada variabel yang memiliki lebih dari 1 *item* pertanyaan. Hasil uji reliabilitas dalam penelitian ini ditunjukkan di Tabel 1.

Statistik Deskriptif

Data demografi responden menunjukkan bahwa total responden yang dapat diperoleh dari dua universitas tersebut adalah 126 dosen, terdiri dari 58,7% pria dan 41,3% wanita. Rata-rata umur responden adalah 38 tahun, 14,3% belum menikah dan 85,7% sudah menikah.

Dosen dengan pendidikan terakhir S1 sebanyak 12,7%, S2 78,6%, dan S3 sebesar 8,7%. Rata-rata telah menjabat sebagai dosen tetap selama 11 tahun, 84,9% di antaranya hanya sebagai dosen tetap tanpa memiliki

jabatan struktural, sedangkan 15,1% selain sebagai dosen tetap juga memiliki jabatan struktural.

Analisis Regresi

Hipotesis 1, 2a, 2b, 2c, 3a, 3b, dan 3c menguji pengaruh paket total kompensasi terhadap motivasi kerja (Tabel 2). Hipotesis tersebut diuji guna menganalisis efisiensi paket total kompensasi terhadap motivasi kerja.

Hasil uji regresi menunjukkan bahwa Hipotesis 1, 2a, 2b, 2c, 3a, 3b, dan 3c tidak didukung. Hasil ini menunjukkan bahwa paket total kompensasi yang terdiri dari upah tetap, upah variabel, dan *benefits* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja dosen. Penggunaan *pay for performance* di dalam sistem kompensasi yang ditujukan untuk meningkatkan motivasi kerja dosen ternyata tidak berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja.

Penjelasan Hasil Penelitian

Expectancy theory ternyata gagal menjadi prediktor dalam memprediksi pengaruh paket total kompensasi terhadap motivasi kerja. Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa adanya *effort-performance expectancy*, *performance-outcome expectancy* berupa upah tetap, upah variabel dan *benefits*, dan *valence of outcome* berupa upah tetap, upah variabel,

Tabel 1. Rekapitulasi Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	Cronbach Alpha
1.	Motivasi kerja	0.5998
2.	Kepuasan kerja	0.9281
3.	Effort-performance expectancy	0.8796
4.	Performance-benefit expectancy	0.9037
5.	Valence of benefit	0.8793

Tabel 2. Hasil Uji Regresi Paket Total Kompensasi terhadap Motivasi Kerja

Variabel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	T	Sig.
(Constant)	13.678	1.954		7.000	.000
Effort perform.- expect.	-.053	.131	-.043	-.407	.685
Perform. Benefit-expect.	-.068	.098	-.079	-.693	.490
Perform. Variable pay- expect.	.663	.720	.223	.921	.359
Perform Fixed pay- expect.	.309	.639	.108	.483	.630
Valence of Benefit	-.024	.148	-.019	-.164	.870
Valence of Variable pay	.379	.517	.122	.733	.465
Valence of Fixed Pay	-.714	.522	-.221	-1.369	.174

dan *benefits* ternyata tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja.

Ada 2 hal yang memungkinkan kegagalan *expectancy theory* dalam menjelaskan pengaruh paket total kompensasi terhadap motivasi kerja. Pertama, telah diketahui bahwa kompensasi merupakan sebuah *tangible reward* yang digunakan untuk meningkatkan motivasi ekstrinsik seseorang. Akan tetapi berdasarkan penelitian Kruglanski, Stein, dan Riter (di dalam Ginsberg, Munson, dan Bronger, 2001) ketika sebuah *reward* dijadikan sebagai sebuah pemotivator bagi seseorang untuk mengerjakan sebuah tugas (*pay for performance*) ternyata membuat seseorang cenderung bekerja hanya sekedar untuk mendapatkan *reward* itu saja. Hal ini memang membuat *valence* terhadap *reward* tersebut tinggi, akan tetapi tidak akan berpengaruh terhadap motivasi kerja. Kruglanski et al. (di dalam Ginsberg et al., 2001) juga menyatakan bahwa ketika seseorang termotivasi secara ekstrinsik oleh adanya *reward* yang telah dijanjikan maka seseorang akan cenderung untuk mengerjakan sejumlah minimum dari kerja tersebut yang mungkin akan menghasilkan *reward* yang maksimum. Sehingga dimungkinkan seseorang memiliki *effort to perform-*

ance expectancy yang cukup tinggi tapi tidak signifikan berpengaruh terhadap motivasi kerja karena usaha yang dilakukan hanya sebatas untuk mengerjakan jumlah minimum dari kerja yang seharusnya dia lakukan.

Kedua, hasil penelitian ini sama dengan hasil penelitian Reinharth dan Wahba (2005) yang juga tidak menemukan adanya dukungan yang signifikan terhadap *expectancy theory* atau komponen-komponennya dalam memprediksi motivasi kerja. Reinharth dan Wahba (2005) menyatakan bahwa *expectancy theory* dapat digunakan sebagai prediktor apabila terdapat situasi yang memungkinkan seseorang benar-benar dapat merasakan atau mempersepsikan antara *acts* dan *outcomes* dan antara *first-level* dan *second-level outcome*. Situasi yang membingungkan (*ambiguous*) membuat seseorang terpaksa untuk menetapkan mekanisme pilihan mereka tidak didasarkan pada variabel-variabel *expectancy*.

Kondisi seperti itu dapat lebih parah lagi apabila seseorang tidak memiliki pilihan dan mau tidak mau harus menerima mekanisme yang telah ada. Anderson dan Kida (2001) menambahkan bahwa adanya ketidakpastian seperti kurangnya informasi, kesulitan dalam memperhitungkan faktor-faktor lingkungan

apa saja yang berpengaruh terhadap kinerja, dan ketidakpastian mengenai adanya pengambilan keputusan yang tepat dan efektif memungkinkan penurunan kekuatan *expectancy theory* sebagai prediktor.

KESIMPULAN

Kesimpulan yang dapat ditarik dalam penelitian ini adalah bahwa kebijakan kompensasi tidak bisa digunakan untuk meningkatkan motivasi kerja para dosen. Motivasi kerja dosen tidak bisa ditingkatkan dengan menggunakan motivator yang bersifat ekstrinsik. Besar kemungkinan bahwa motivasi kerja seorang dosen hanya bisa ditingkatkan oleh adanya motivator yang bersifat intrinsik yang memunculkan adanya motivasi internal, dan ini tergantung pada kekuatan yang ada di dalam diri individu, berkaitan dengan kebutuhan, keinginan, dan kehendaknya.

Dari hasil penelitian ini, ada beberapa hal yang disarankan oleh penulis untuk penelitian mendatang.

Penelitian-penelitian mengenai motivasi kerja dosen perlu lebih diperbanyak lagi dengan menggunakan teori dan instrumen-instrumen yang lebih beragam guna mengetahui teori dan instrumen apa saja yang paling tepat digunakan untuk meneliti pengaruh paket total kompensasi terhadap motivasi kerja dosen.

Apabila tujuan penelitian untuk digeneralisasikan kepada seluruh populasi maka sebaiknya menggunakan metode pengambilan sampel berupa *simple random sampling*, dan bukan *purposive sampling*.

Penelitian ini menggunakan *cross-sectional research design*. Untuk penelitian mendatang disarankan oleh peneliti menggunakan

longitudinal design guna mendapatkan perbandingan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, T. N., and Kida, T. E. (2001). The Effect of Environmental Uncertainty on the Association of Expectancy Attitudes, Effort, and Performance. *The Journal of Social Psychology*, 125 (5): 631-636.
- Behling, O., and Starke, F. A. (2001). The Postulates of Expectancy Theory. *Academy of Management Journal*, 16 (3): 373-388.
- Cooper, D.R., and Schnindler, P.S. (2001). *Business Research Method, 7th edition*. New York: McGraw-Hill.
- Cooper, D.R., and Schnindler, P.S. (2003). *Business Research Method, 8th edition*. New York: McGraw-Hill.
- Fogleman, S. I., McCorkle, D., and Schwart, R. (1999). *Human Resource Management: Employee Compensation Guide*. Texas Agriculture Extension Service. The Texas A&M University System.
- Ginsberg, M., Munson, D., and Braunger, J. (2001). *Understanding Motivation and Supporting Teacher Quality*. Northwest Regional Educational Laboratory.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., and Black, W. C. (1998). *Multivariate data Analysis, 5th edition*. Prentice-Hall International, Inc.
- Huddleston, P., Good, L. and Frazier, B. (2002). The Influence of Firm Characteristics and Demographic Variables on Russian Retail Workers Work Motivation and Job Attitudes. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 12 (4): 395-421.
- Igalens J., and Roussel P. (1999). A Study of the Relationship between Compensation Package, Work Motivation and Job Sat-

- isfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 20: 1003-1025.
- Kanungo, R. N., and Mendonca, M. (1988). Evaluating Employee Compensation. *California Management Review*, 31 (1): 22-39.
- Kini, R. B., and Hobson, C. J. (2002). Motivational Theories and Successful Total Quality Initiatives. *International Journal of Management*, 19 (4): 605-613.
- Morel, J. R. (2001). How We Motivate. *Occupational Health & Safety*, 70: 26-28.
- Pinder, C. C. (2004). *Work Motivation: Theory, Issues, and Applications*. Glenview, IL: Scott, Foresman and Company.
- Reinhardt, K., and Wahba, M. A. (2005). Expectancy Theory as a Predictor of Work Motivation, Effort Expenditure, and Job Performance. *Academy of Management Journal*, 18: 520-537.
- Roussel, P. (1999). Remuneration, Motivation et Satisfaction au Travail. *Economica*, Paris.
- Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business: a Skill Building Approach*, Fourth Edition. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Schmitt, N. W., and Klimoski, R. J. (2001). *Research Methods in Human Resources Management*. Cincinnati: South Western Publishing Co.