

## MEMBANGUN MOTIVASI KARYAWAN CV JAYA MANDIRI DI MASA PANDEMI

Yoan Christian Sigit

Program Business Management, Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan  
Ekonomi, Universitas Kristen Petra Jl. Siwalankerto 121–131, Surabaya 60236

*E-mail:* m31416032@john.petra.ac.id

*Abstrak*— Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan cara membangun motivasi karyawan CV Jaya Mandiri di masa pandemic. Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Informan penelitian meliputi dua puluh empat informan. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara mendalam. Teknik analisis data menggunakan analisis *open coding*, *axial coding*, dan *selective coding*. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa keputusan pemotongan gaji yang didasarkan oleh empat perspektif teori keadilan, yaitu: *self inside*, *self outside*, *other inside*, dan *other outside* menentukan motivasi karyawan untuk tetap bekerja di CV Jaya Mandiri. Upaya untuk membangun motivasi untuk karyawan untuk tetap bekerja di CV Jaya Mandiri dilakukan melalui komunikasi dan keterbukaan. Komunikasi dan keterbukaan antara karyawan dan manajemen CV Jaya Mandiri menyebabkan karyawan tetap termotivasi dalam bekerja.  
Kata Kunci: Teori Keadilan, Self Inside, Self Outside, Other Inside, Other Outside, Motivasi, CV Jaya Mandiri

### PENDAHULUAN

Covid-19 menjangkiti masyarakat di seluruh dunia dalam waktu yang cepat. Kecepatan penularan virus Covid-19 menyebabkan virus tersebut semakin mewabah sehingga menciptakan sebuah pandemi. Pandemi adalah suatu wabah penyakit global dan menurut *World Health Organization* (WHO) suatu keadaan dinyatakan sebagai pandemi ketika ketika penyakit baru menyebar di seluruh dunia melampaui batas (Utami, 2020). Jumlah kasus Covid-19 di seluruh dunia terus menunjukkan peningkatan dan belum ada tanda-tanda mengalami penurunan (Dahono, 2020).

Pandemi Covid-19 memiliki dampak yang besar dalam semua sektor perekonomian, bahkan WHO menyebutkan bahwa pandemi Covid-19 merupakan kejadian langka yang dampaknya bisa terasa selama puluhan tahun ke depan (Anwar, 2020). Pada lingkup nasional, sebagaimana hasil riset SMERU Research Institute pada bulan Agustus 2020 menyebutkan bahwa pandemi Covid-19 memiliki dampak yang besar dalam ketenagakerjaan di Indonesia yaitu peningkatan pengangguran. Peningkatan jumlah pengangguran disebabkan banyak perusahaan yang mengalami gangguan dalam operasional produksi maupun penjualan sehingga harus merumahkan atau memutus hubungan kerja karyawan (Rizal, 2020).

Terdapat banyak perusahaan yang terdampak covid-19. Covid-19 menyebabkan penurunan penjualan sehingga perusahaan mengambil kebijakan melakukan efisiensi biaya operasional termasuk menekan pengeluaran untuk gaji karyawan. Majalah online CNBC Indonesia merangkum setidaknya sampai dengan bulan Agustus 2020 telah terdapat sebelas perusahaan yang terdaftar di bursa efek Indonesia yang mengambil kebijakan sebagai dampak pandemi Covid-19 sebagaimana ditunjukkan Tabel 1.1.

Tabel 1.1.  
Sebelas Emiten (Perusahaan) Yang Mengambil kebijakan PHK Maupun Merumahkan Karyawan Akibat Pandemi Virus Covid-19

Perusahaan	Jumlah Karyawan	Kebijakan Perusahaan
PT AirAsia Indonesia Tbk	17 karyawan	PHK
	533 karyawan	Pemotongan gaji
PT HM Sampoerna Tbk	7.894 karyawan	Merumahkan karyawan
PT GMF AeroAsia Tbk	5.155 Karyawan	Penyesuaian hari kerja Pemotongan gaji

Tabel 1.1.  
Sebelas Emiten (Perusahaan) Yang Mengambil kebijakan PHK Maupun Merumahkan Karyawan Akibat Pandemi Virus Covid-19 (Lanjutan)

Perusahaan	Jumlah Karyawan	Kebijakan Perusahaan
PT Pioneerindo Gourmet International Tbk	1.333 karyawan	PHK
	1.220 Karyawan	Pemotongan gaji
PT Lippo Karawaci Tbk	676 karyawan	PHK
	73 karyawan	Dirumahkan
	619 karyawan	Pemotongan gaji
PT Fast Food Indonesia Tbk	4.988 karyawan,	Dirumahkan
	4847 karyawan	Pemotongan gaji
PT Ramayana Lestari Sentosa Tbk	421 karyawan	PHK
PT Meditama Metropolitan Tbk	291 karyawan	PHK
	860 karyawan	Pemotongan gaji
PT Asia Pacific Fibers Tbk	3.825 karyawan	Pemotongan gaji
		Penundaan Pembayaran 35% dari gaji
PT Graha Layar Prima Tbk	1.589 karyawan	PHK
	558 karyawan	Pemotongan gaji
		Pemotongan gaji
PT Mega Perintis Tbk	209 karyawan	Pengurangan jam kerja
	1.561 karyawan	Dirumahkan
		Pemotongan gaji

Sumber: Saleh (2020)

Jumlah karyawan yang terdampak pandemi Covid-19 bisa seluruh pekerja/buruh tidak masuk kerja, dengan mempertimbangkan jauh lebih besar karena jumlah perusahaan yang tidak terdaftar di bursa kelangsungan usaha maka perubahan besaran (pemotongan gaji) dan cara efek jauh lebih besar dibandingkan perusahaan yang terdaftar di bursa pembayaran upah pekerja/buruh dilakukan sesuai dengan kesepakatan efek Indonesia. Menurut sumber lain yaitu Kompas edisi 04 Agustus antara pengusaha dengan pekerja/buruh (Sandi, 2020). Untuk itu, 2020 juga menyebutkan bahwa sampai bulan Agustus 2020 ternyata kebijakan pemotongan gaji tidak bisa dilakukan secara sepihak oleh lebih dari 3,5 juta pekerja telah di PHK dan dirumahkan oleh perusahaan tetapi harus berdasarkan kesepakatan dengan karyawan.

Fenomena penyesuaian gaji karyawan juga dilakukan oleh CV Jaya Mandiri yaitu sebuah perusahaan ritel material besi bangunan yang berlokasi di Probolinggo Jawa Timur. Bisnis material building menyebabkan penjualan perusahaan menurun sehingga keuntungan sebagaimana dijelaskan oleh majalah Kontan edisi 07 maret 2019 perusahaan mengalami penurunan dan bahkan bisa mengalami merupakan usaha yang tetap kokoh dalam berbagai situasi karena berhubungan dengan pembangunan rumah dan infrastruktur yang memiliki potensi terus meningkat (Hidayat, 2019), namun usaha ini ternyata juga terkena dampak dari pandemi Covid-19.

CV Jaya Mandiri dipilih sebagai objek penelitian karena pemotongan gaji karyawan tidak menimbulkan aksi protes karyawan dan karyawan bisa mengerti alasan kebijakan perusahaan tersebut. Berbeda yang tidak menyenangkan, namun dianggap sebagai keputusan yang halnya dengan karyawan perusahaan lain seperti karyawan PT Bintang paling memungkinkan daripada memutus hubungan kerja karyawan Karya Inti di Desa Karangsono, Kecamatan Karang Rejo, Kabupaten Magetan Jawa Timur yang melakukan demonstrasi karena pemotongan gaji 50% oleh perusahaan karena terdampak pandemi Covid-19 (Sukoco, 2020).

Jumlah karyawan CV Jaya Mandiri sebanyak 24 karyawan dan sejak bulan Juni 2020 perusahaan memutuskan untuk menyesuaikan gaji karyawan sebagai cara melakukan penghematan biaya sebagai karena penjualan yang terus menurun. Gaji diberikan dalam bentuk nilai nominal uang. Data gaji dan besaran potongan gaji karyawan CV Jaya Mandiri per Agustus 2020 sebagaimana ditunjukkan Tabel 1.2.

Tabel 1.2. Data Gaji dan Besaran Potongan Gaji Karyawan CV Jaya Mandiri

No	Nama (Inisial)	Jabatan	Gaji Sebelum Juni Tahun 2020 (Rp)	Potongan Gaji (15%)	Gaji Per Bulan Mulai Juni – Oktober Tahun 2020 (Rp)
1	YS	SPV	3.000.000	450.000	2.550.000
2	HN	Sales	2.300.000	345.000	1.955.000
3	IK	Gudang	2.300.000	345.000	1.955.000
4	NN	Gudang	2.300.000	345.000	1.955.000
5	WD	Penjualan	2.300.000	345.000	1.955.000
6	DN	Penjualan	2.300.000	345.000	1.955.000
7	RK	Penjualan	2.300.000	345.000	1.955.000
8	RE	Staf Pajak	2.300.000	345.000	1.955.000

Tabel 1.2.

Data Gaji dan Besaran Potongan Gaji Karyawan CV Jaya Mandiri (Lanjutan)

No	Nama (Inisial)	Jabatan	Gaji Sebelum Juni Tahun 2020 (Rp)	Potongan Gaji (15%)	Gaji Per Bulan Mulai Juni – Oktober Tahun 2020 (Rp)
9	AR	HRD	2.500.000	375.000	2.125.000
10	YS	Direktur	10.000.000	1.500.000	8.500.000
11	HD	Sopir Ka	2.050.000	307.500	1.742.500
12	BB	Gudang	2.150.000	322.500	1.827.500
13	DD	Sopir	2.050.000	307.500	1.742.500
14	EM	Gudang	2.000.000	300.000	1.700.000
15	ID	Sopir	2.100.000	315.000	1.785.000
16	AF	Gudang	2.050.000	307.500	1.742.500
17	AK	Gudang	2.000.000	300.000	1.700.000
18	TF	Sopir	2.050.000	307.500	1.742.500
19	NR	Gudang	2.000.000	300.000	1.700.000
20	RN	Gudang	2.000.000	300.000	1.700.000
21	AF	Gudang	2.000.000	300.000	1.700.000
22	RL	Gudang	2.000.000	300.000	1.700.000
23	YK	Gudang	2.000.000	300.000	1.700.000
24	RY	Sopir	2.100.000	315.000	1.785.000

Berdasarkan pada berbagai ketentuan mengenai pemotongan gaji di atas, diketahui bahwa perusahaan yang melakukan pemotongan gaji di saat masa pandemi tidak memiliki dasar hukum yang kuat sehingga karyawan bisa menuntut perusahaan untuk membayar gaji secara keseluruhan. Kondisi ini menjadi dilema karena bagi perusahaan dengan pemotongan gaji bisa menghindarkan diri dari keharusan untuk memutus hubungan kerja karyawan, namun bagi karyawan dengan pemotongan gaji juga bisa dianggap sebagai pengurangan hak karyawan di saat pandemi.

Situasi dilematis dari kebijakan pemotongan gaji karyawan tersebut menyebabkan pemotongan gaji juga disinggung oleh Menteri Ketenagakerjaan (Ida Fauziah) dengan menerbitkan Surat Edaran (SE) Menaker Nomor M/3/HK.04/III/2020 tentang Perlindungan Pekerja/Buruh dan Kelangsungan Usaha Dalam Rangka Pencegahan dan Penanggulangan COVID-19. Surat edaran tersebut memerintahkan perusahaan yang melakukan pembatasan kegiatan usaha akibat kebijakan pemerintah di daerah masing-masing guna pencegahan dan penanggulangan COVID-19 sehingga menyebabkan sebagian atau

Kebijakan memotong gaji karyawan ini menjadi pilihan daripada memutuskan hubungan kerja karyawan dan batas waktu pemotongan gaji sampai penjualan perusahaan dinilai normal seperti sebelum pandemi Covid-19 sedangkan jumlah kasus virus Covid-19 belum menunjukkan tanda mengalami penurunan. Karyawan berada pada posisi yang sulit karena pemotongan gaji menyebabkan uang yang diterima menurun sedangkan kebutuhan keseharian karyawan tidak mengalami penurunan.

Pemotongan gaji karyawan memiliki dampak psikis yaitu motivasi karyawan dalam bekerja. Menurut George dan Jones (2005) dalam Sutanto dan Patty (2014), motivasi dapat adalah dorongan secara psikologis kepada seseorang yang menentukan arah dari perilaku seseorang, tingkat usaha dan tingkat kegigihan dalam menghadapi suatu masalah. Motivasi menjadi alasan yang mendorong karyawan untuk bekerja di sebuah perusahaan dan kuat lemahnya motivasi mempengaruhi kreativitas dan kinerja karyawan (Lee & Raschke, 2016). Berdasarkan penelitian Lee dan Raschke (2016); Saether (2019) bahwa gaji merupakan salah satu faktor yang menentukan motivasi karyawan, sehingga ketika gaji karyawan di CV Jaya Mandiri dilakukan pemotongan maka akan menimbulkan masalah baru yaitu semakin menurunnya motivasi karyawan. Peran penting motivasi terhadap kinerja karyawan menyebabkan perusahaan perlu memotivasi karyawan dalam bekerja meskipun gaji pemotongan sehingga manajemen perusahaan bisa berharap penjualan akan mengalami peningkatan. Pengertian kinerja dinyatakan oleh Hariandja (2005) dalam Sutanto dan Patty (2014) adalah hasil kerja karyawan atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai peran dalam organisasi.

Dari berbagai penelitian terdahulu, gaji memiliki pengaruh terhadap motivasi karyawan sehingga jika gaji mengalami penurunan menyebabkan motivasi menurun. Adanya penurunan motivasi karyawan kemudian diikuti dengan sikap berontak dari karyawan seperti melakukan aksi demo. Pada penelitian sebelumnya tidak dijelaskan tentang bagaimana perusahaan mengatasi sikap berontak karyawan untuk tetap termotivasi bekerja tanpa adanya paksaan. Oleh karena itu, latar belakang dilakukannya penelitian ini adalah untuk melihat faktor – faktor apa saja yang menjadi dorongan pada diri seseorang untuk tetap bekerja tanpa adanya paksaan. Menurut Yoesana (2013) bahwa kedisiplinan kerja menggambarkan seberapa kuat motivasi karyawan dalam bekerja. Karyawan yang memiliki kedisiplinan tinggi menunjukkan bahwa karyawan memiliki motivasi yang kuat.

Tabel 1.3. - Kedisiplinan Kerja Karyawan

Periode	Jumlah Karyawan	Resign	Jumlah Absensi*	Datang Terlambat	Pulang Cepat	Meninggalkan Kantor Pada jam kerja
Periode gaji Normal	Jan-20	24	0	2	0	0
	Feb-20	24	0	1	0	0
	Mar-20	24	0	2	0	0
	Apr-20	24	0	3	0	0
	Mei-20	24	0	2	0	0
Periode Pemotongan Gaji	Jun-20	24	0	1	0	0
	Jul-20	24	0	2	0	0
	Agust-20	24	0	2	0	0
	Sep-20	24	0	1	0	0

Sumber: Internal CV Jaya Mandiri

\*menunjukkan jumlah karyawan yang absen, dan karyawan hanya absen selama satu hari dengan pemberitahuan melalui wa dengan alasan sakit maupun kepentingan keluarga.

Tabel 1.3 di atas menunjukkan bahwa tingkat kedisiplinan kerja karyawan tidak berubah, baik pada masa karyawan mendapatkan gaji normal maupun pada masa karyawan gajinya dipotong. Selama masa pemotongan gaji, tidak ada karyawan yang melakukan resign, jumlah karyawan yang absen juga terlihat normal seperti masa sebelum gajinya dipotong. Selain itu, tidak ditemukan karyawan yang datang terlambat, pulang lebih cepat, maupun meninggalkan toko atau gudang pada saat jam kerja (kecuali untuk urusan pekerjaan, misalnya mengirimi barang kepada pelanggan). Potongan gaji tidak menyebabkan karyawan resign dari pekerjaan menggambarkan karyawan potongan gaji tidak mengganggu motivasi karyawan karena resign menunjukkan seberapa kuat motivasi (Ananto, Rahyuda, & Priartrini, 2016). Gambaran mengenai tingkat kedisiplinan karyawan tersebut menunjukkan bahwa motivasi karyawan tetap sama meskipun gajinya telah dilakukan pemotongan karena dampak pandemi Covid-19.

Keputusan CV Jaya Mandiri untuk memotong gaji karyawan dinilai sebagai bentuk keseimbangan antara tuntutan untuk tetap menjaga agar usaha terus berjalan dan tekanan dari faktor eksternal dengan adanya pandemi Covid-19 yang menyebabkan penurunan penjualan. Penerimaan karyawan atas keputusan pemotongan gaji dalam masa pandemi Covid-19 juga disebabkan adanya penilaian faktor keseimbangan antara kesulitan yang dihadapi oleh perusahaan dan keinginan karyawan untuk tetap bisa bekerja di perusahaan.

Menurut Goodman (1974) bahwa rasa keadilan (keseimbangan) merupakan salah satu motivasi karyawan karena ketika diperlakukan secara adil (seimbang) menyebabkan karyawan memiliki dorongan untuk melakukan sesuatu secara positif untuk perusahaan (dalam Robbins & Judge, 2013, p. 220). Untuk itu, konsep teori keseimbangan (*equity theory*) sebagai landasan untuk memotivasi karyawan dalam bekerja.

Goodman (1974) menilai rasa keadilan pada diri karyawan yang terkait dengan pekerjaan didasarkan dari empat perspektif, yaitu: *self inside*, *self outside*, *other outside*, dan *other inside* (dalam Robbins & Judge, 2013, p. 220). Karyawan merasa diperlakukan secara adil jika karyawan mendapatkan reward yang seimbang jika dibandingkan posisi yang lain dalam perusahaan (*self inside*). Karyawan merasa diperlakukan secara adil jika karyawan mendapatkan reward yang seimbang jika dibandingkan posisi yang sama tetapi pada perusahaan yang lain (*self outside*). Karyawan merasa diperlakukan secara adil jika karyawan mendapatkan reward yang seimbang jika dibandingkan reward yang diterima karyawan lainnya dalam perusahaan yang sama (*other inside*). Karyawan merasa diperlakukan secara adil jika karyawan mendapatkan reward yang seimbang jika dibandingkan reward yang diterima karyawan lain di perusahaan yang berbeda (*other outside*).

Berdasarkan perspektif teori yang menunjukkan bahwa gaji mempengaruhi motivasi, dan kondisi nyata di CV Jaya Mandiri tersebut menunjukkan adanya *gap* (kesenjangan), sehingga dalam penelitian ini akan dikaji mengenai upaya yang dilakukan oleh CV Jaya Mandiri dalam membangun motivasi karyawan dari perspektif teori keadilan (*equity theory*).

Chaudhry, Sabir, Rafi, dan Kalyar (2017) menyatakan bahwa gaji adalah bentuk pembayaran kompensasi berkelanjutan (*episodic*) dari perusahaan kepada pekerja untuk memenuhi tuntutan dalam perjanjian kontrak. Gaji dinilai sebagai bentuk pembayaran yang terus dilakukan oleh perusahaan kepada karyawan selama karyawan bekerja di perusahaan, artinya ketika karyawan masih dinyatakan aktif bekerja di perusahaan maka perusahaan memiliki kewajiban untuk memberikan gaji kepada karyawan.

Pengertian gaji juga dinyatakan oleh Sharma dan Bajpai (2011) yaitu pembayaran kompensasi berkala. Pembayaran kompensasi maksudnya yaitu pembayaran yang disebabkan karena penerima gaji sudah melakukan sebuah pekerjaan tertentu, dan secara berkala artinya pembayaran tersebut dlx secara rutin setiap periode tertentu.

Pengertian gaji sebagaimana didefinisikan dalam Cambridge Dictionary (2018) yaitu jumlah uang yang disepakati dan besarnya tetap setiap tahun sebagai bentuk pembayaran untuk karyawan dan biasanya diberikan setiap bulan. Gaji dalam definisi ini lebih dilihat sebagai

pengeluaran tahunan untuk karyawan dengan jumlah yang tetap tetapi sistem penyampaiannya kepada karyawan dilakukan setiap bulan.

Berdasarkan pengertian-pengertian mengenai gaji di atas, pada penelitian ini gaji didefinisikan sebagai sejumlah uang yang diterima oleh karyawan secara bulanan dari perusahaan karena karyawan telah bekerja di perusahaan. Besaran gaji yang diterima ini adalah sebagai berikut: sesuai dengan kesepakatan antara karyawan dan perusahaan.

Jeffrey dan Kreshna (2017) menjelaskan bahwa kepuasan pada gaji adalah tingkat kepuasan atas gaji yang diterima karyawan dibandingkan dengan harapan karyawan. Kepuasan pada gaji didasarkan pada harapan karyawan terhadap gaji tersebut, artinya gaji yang diterima sesuai atau melebihi harapan karyawan menyebabkan karyawan merasa puas terhadap gaji, tetapi jika sebaliknya maka tingkat kepuasan terhadap gaji adalah rendah.

Chaudhry *et al.* (2017) menjelaskan bahwa kepuasan pada gaji didasarkan pada evaluasi perasaan karyawan atas gaji yang diterima. Karyawan memiliki sejumlah pengukur kepuasan atas gaji dan cenderung didasarkan pada pengorbanan atau beban kerja karyawan. Karyawan yang menilai bahwa gaji yang diterima sesuai dengan beban kerja karyawan menyebabkan karyawan merasa puas terhadap gaji. Kepuasan pada gaji ditentukan oleh hasil pembandingan yang digunakan karyawan untuk menilai gaji. Setiap karyawan memiliki pembandingan yang berbeda atas gaji yang diterima sehingga tingkat kepuasan terhadap gaji untuk tiap karyawan bisa berbeda meskipun besaran gaji yang diterima adalah sama.

Pengertian motivasi dinyatakan oleh Pinder (2008) dalam Robbins dan Judge (2013, p. 202) yaitu sebuah proses yang dilalui seseorang sehingga memiliki intensitas, arahan, dan kegigihan untuk mencapai sebuah tujuan. Motivasi dinilai sebagai dorongan yang bisa memberikan kekuatan kepada seseorang dan bertindak sesuai dengan arah yang jelas untuk mencapai tujuan, serta tidak putus asa ketika berupaya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Tziner, Shkoler, dan Zur (2019) bahwa motivasi merupakan karakteristik psikologis pada aktivitas seseorang untuk memberi kontribusi dalam bentuk komitmen seseorang termasuk faktor-faktor yang menyebabkan, menyalurkan dan mempertahankan tingkah laku seseorang dalam arah tekad tertentu untuk mencapai keinginan. Motivasi pada dasarnya adalah karakteristik psikologis yang memiliki kekuatan untuk mendorong dan mengarahkan. Kekuatan mendorong menumbuhkan energi sehingga seseorang tidak mudah putus asa untuk mencapai tujuan dan terus berusaha keras, sedangkan mengarahkan yaitu berorientasi pada tujuan.

Numbu dan Bose (2019) menyatakan motivasi adalah alasan seseorang untuk berperilaku tertentu. Motivasi merupakan sesuatu yang menjadi penggerak seseorang untuk bekerja, dan seberapa kuat upaya dalam pekerjaan tergantung pada kuat lemahnya motivasi seseorang. Motivasi yang semakin kuat menyebabkan seseorang memiliki komitmen dan keseriusan dalam bekerja dengan orientasi pada pencapaian tujuan tertentu yang diharapkan.

Berdasarkan pengertian-pengertian mengenai motivasi di atas, pada penelitian ini motivasi didefinisikan sebagai dorongan dari dalam diri seseorang untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai sebuah tujuan. Dorongan tersebut menyebabkan seseorang tidak mudah putus asa ketika menghadapi masalah sehubungan dengan upaya untuk mencapai tujuannya.

Robbins dan Judge (2013, p. 203) membagi teori motivasi ke dalam dua fase, yaitu: *early theories of motivation* dan *contemporary theories of motivation*. Penjelasan dari teori motivasi dari masing-masing fase adalah sebagai berikut:

### 1. *Early theories of motivation*

Robbins dan Judge (2013, p. 203) menjelaskan bahwa teori motivasi pada awalnya dikembangkan pada tahun 1950-an yang meliputi empat teori dasar, yaitu: *hierarchy of needs theory*, *theory X and theory Y*, *two-factor theory*, dan *McClelland's theory of needs*. Empat teori motivasi tersebut dianggap sebagai pondasi teori motivasi.

### 2. *Contemporary Theories of Motivation*

Robbins dan Judge (2013, p. 208) menjelaskan bahwa *contemporary theories of motivation* meliputi: *self-determination theory*, *goal-setting theory*, *self-efficacy theory*, *reinforcement theory*, *equity theory/organizational justice*, dan *expectancy theory*. Penjelasan dari teori

#### a. *Self-Determination Theory*

Menurut Deci dan Ryan (2000) dalam Robbins dan Judge (2013, p. 208) bahwa teori determinasi diri merupakan teori tentang motivasi seseorang yang berhubungan dengan perkembangan dan fungsi kepribadian dalam perspektif sosial. Teori determinasi diri menekankan pada keteguhan hati dan kekuatan tekad seseorang dalam mencapai tujuan. Karyawan yang memiliki determinasi diri yang kuat akan memiliki motivasi yang kuat dan berusaha dengan keras untuk mengatasi masalah-masalah yang dihadapi agar tujuan dapat tercapai.

#### b. *Goal-Setting Theory*

*Goal-Setting Theory* dikembangkan oleh Edwin Locke pada tahun 1960-an (Robbins & Judge, 2013, p. 212). *Goal setting theory* dikembangkan oleh Locke pada tahun 1968. *Goal setting theory* berpandangan bahwa seseorang memiliki sejumlah tujuan, memilih tujuan, dan termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan yang ditetapkan. *Goal setting theory* memiliki asumsi bahwa faktor utama yang mempengaruhi pilihan yang dibuat seseorang adalah tujuan yang dimilikinya. Salah satu karakteristik dari teori ini adalah tingkat kesulitan untuk mencapai tujuan. Tingkat kesulitan mencapai tujuan yang berbeda

bagi seseorang untuk mencapai kinerja tertentu.

#### c. *Self-Efficacy Theory*

Menurut Bandura (1997) dalam Robbins dan Judge (2013, p. 216) menjelaskan bahwa Teori efikasi diri (*self-efficacy theory*) mengarah pada keyakinan seseorang yang merasa mampu untuk melaksanakan tugas. Semakin tinggi efikasi diri, semakin tinggi kepercayaan diri pada kemampuan untuk mencapai keberhasilan. Ketika seseorang dihadapkan pada situasi yang sulit maka efikasi diri yang rendah cenderung untuk mengurangi upaya dan mudah putus asa, namun seseorang yang memiliki efikasi diri tinggi akan berusaha dengan lebih keras untuk menghadapi tantangan. Efikasi diri yang tinggi menumbuhkan rasa percaya diri terhadap kemampuan diri dalam melakukan pekerjaan.

#### d. *Reinforcement Theory*

Komaki (1996) dalam Robbins dan Judge (2013, p. 218) menjelaskan bahwa teori pengukuhan atau penguatan didasarkan atas hubungan sebab dan akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi. *Reinforcement Theory* menjelaskan bahwa tingkah laku seseorang merupakan hasil kompilasi dari pengalaman-pengalaman sebelumnya. *Reinforcement* atau penguatan timbul karena adanya rangsangan yang diberikan oleh seseorang untuk meningkatkan atau merubah perilaku menjadi lebih baik.

Robbins dan Judge (2013, p. 218) menjelaskan bahwa teori pengukuhan atau penguatan perilaku berhubungan dengan konsekuensi dari perilaku tersebut. Seseorang akan berperilaku baik karena keinginan untuk mendapatkan konsekuensi positif dari perilaku tersebut (misalnya *rewards*) dan akan menghindari perilaku buruk (untuk menghindari *punishment*) dari perilaku tersebut. Konsekuensi dari perilaku dinilai sebagai bentuk rangsangan sehingga seseorang akan berperilaku tertentu.

#### e. *Equity Theory/Organizational Justice*

Goodman (1974) dalam Robbins dan Judge (2013, p. 220) menjelaskan bahwa teori keadilan menjelaskan bahwa keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi perilaku seseorang. Teori keadilan didasarkan pada asumsi bahwa individu yang bekerja dalam rangka memperoleh imbalan dari organisasi yang dimotivasi oleh keinginan untuk diperlakukan adil di pekerjaan. Keseimbangan antara upaya seseorang dalam bekerja menjadi pengukur dari keadilan atas imbalan yang diterima.

Seseorang di dalam sebuah organisasi dapat merasakan atau membandingkan perasaan untuk diperlakukan secara adil di dalam organisasi. Keadilan pada dasarnya merupakan keadaan atau situasi di mana setiap orang memperoleh apa yang menjadi haknya. Robbins dan

Judge (2013, p. 220) menjelaskan bahwa terdapat empat referensi perbandingan untuk menilai sebuah keadilan bagi seorang karyawan, yaitu: *self inside*, *self outside*, *other inside*, dan *other outside*.

1) *Self inside*

Penilaian terhadap keadilan didasarkan pada pengalaman atas posisi yang berbeda dalam sebuah perusahaan. Karyawan membandingkan reward yang diterima pada sebuah posisi atau jabatan dengan posisi atau jabatan berbeda dalam perusahaan.

2) *Self outside*

Penilaian terhadap keadilan didasarkan pada pengalaman atau posisi yang sama pada perusahaan yang berbeda. Karyawan membandingkan reward yang diterima ketika bekerja pada sebuah perusahaan dan dibandingkan ketika bekerja di perusahaan lain.

3) *Other inside*

Penilaian terhadap keadilan didasarkan pada reward yang diterima karyawan lain di perusahaan dimana karyawan bekerja. Reward yang diterima oleh karyawan lain menjadi ukuran penilaian terhadap keadilan yang dirasakan oleh karyawan.

4) *Other outside*

Penilaian terhadap keadilan didasarkan pada reward yang diterima karyawan lain di perusahaan berbeda. Reward yang diterima oleh karyawan lain yang berbeda tersebut menjadi ukuran penilaian terhadap keadilan yang dirasakan oleh karyawan.

Pada penelitian ini, penulis menggunakan *equity theory* sebagai dasar teori. Hal tersebut dikarenakan motivasi seseorang didorong dari adanya perilaku adil yang dirasakan di lingkungan sekitar. Dalam hal ini, *equity theory* mampu menjelaskan tentang teori keadilan yang mana selaras dengan hal yang mendorong seseorang untuk termotivasi dalam bekerja.

**f. Expectancy Theory**

Menurut Robbins dan Judge (2013, p. 224), *expectancy theory* dikembangkan oleh Victor Vroom yang berargumen bahwa kekuatan dari kecenderungan untuk bertindak dengan cara tertentu tergantung pada kekuatan harapan seseorang. *Expectancy theory* menjelaskan bahwa jika seseorang memiliki harapan untuk memperoleh sesuatu maka seseorang terdorong untuk memperoleh sesuatu yang diinginkannya. Namun jika seseorang memiliki harapan rendah terhadap sesuatu yang diinginkannya, maka kemauan berupaya untuk mencapai sesuatu tersebut rendah. Teori harapan dengan asumsi karyawan memilih untuk memberikan usaha yang maksimal apabila pekerjaan yang diberikan sesuai dengan harapan karyawan.

Berdasarkan pada uraian mengenai teori motivasi di atas, bisa dijelaskan bahwa teori kebutuhan Maslow menekankan pada kebutuhan sebagai motivasi perilaku seseorang, demikian halnya dengan *alderfer's modifies need hierarchy model theory* dan *McClelland's achievement motivation theory* juga menekankan pada kebutuhan. Hanya saja kebutuhan pada *alderfer's modifies need hierarchy model theory* meliputi: kebutuhan yang berkaitan dengan keberadaan, hubungan dan pertumbuhan, sedangkan *McClelland's achievement motivation theory* fokus pada kebutuhan akan pencapaian atau prestasi (*achievement*), kebutuhan akan kekuasaan (*power*) dan kebutuhan akan afiliasi (*affiliate*).

Pada *Herzberg's two factor theory*, motivasi didasarkan pada faktor-faktor yang ketersediaannya akan menghilangkan ketidakpuasan (*hygiene factors*), dan faktor-faktor dari pekerjaan yang akan membuat karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya (*motivators*). Sedangkan pada *reinforcement theory*, motivasi didasarkan pada konsekuensi perilaku sehingga seseorang berperilaku tertentu sesuai dengan konsekuensi yang diharapkan. Untuk teori keadilan (*equity theory*) lebih didasarkan pada keseimbangan atau keadilan yang dirasakan oleh seseorang sehingga seseorang berperilaku tertentu.

Ansoglenang, Thompson, dan Awugah (2019) menjelaskan bahwa gaji dan motivasi memiliki keterkaitan yang kuat karena gaji merupakan bagian dari motivasi. Gaji yang diterima oleh karyawan

menyebabkan karyawan mampu memenuhi berbagai kebutuhan, sehingga menurut teori Maslow bahwa gaji merupakan salah satu komponen pmm kebutuhan dasar yaitu *psychological need* (Dinibutun, 2012). Orientasi yang kuat untuk mendapatkan gaji menyebabkan karyawan memiliki motivasi yang semakin kuat dalam bekerja. Gaji yang akan diterima menjadi pendorong sehingga karyawan berusaha untuk bisa bekerja dengan lebih baik.

Pengertian dari kinerja dinyatakan Potale dan Uhing (2015) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja adalah pengukuran hasil pekerjaan yang bisa dicapai oleh karyawan dan didasarkan pada dua komponen, yaitu kualitas dan kuantitas. Kualitas mencakup spesifikasi hasil kerja didasarkan pada standar yang ditetapkan oleh perusahaan dan kuantitas mencakup jumlah unit yang dihasilkan oleh karyawan.

Khan *et al.* (2010) dalam Susanty dan Miradipta (2013) menyatakan: "*Employee's job performance has been defined as work performance in terms of quantity and quality expected from each employee.*" Kinerja karyawan didefinisikan sebuah hasil pekerjaan dengan ukuran kuantitas dan kualitas berdasarkan harapan dari tiap karyawan. Maksud pendapat ini bahwa kinerja diukur dari standar kualitas dan kuantitas yang ditetapkan oleh perusahaan.

Keban (2004) dalam Ramli, et al. (2014) menjelaskan pengertian kinerja dengan pernyataan: "*The record of outcomes produced on a specified job junction or activity during a specified time period.*" Kinerja adalah hasil yang diproduksi dari sebuah aktivitas tertentu dan dalam periode tertentu. Pendapat ini mengungkapkan bahwa kinerja pada dasarnya akumulasi dari pencapaian hasil dalam sebuah periode tertentu yang berhasil dicapai oleh karyawan.

Berdasarkan pengertian-pengertian mengenai kinerja di atas, pada penelitian ini kinerja didefinisikan sebagai kemampuan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai target kualitas, target kuantitas, maupun target waktu yang ditetapkan. Kinerja karyawan yang baik adalah kinerja karyawan yang memenuhi standar kualitas perusahaan, mampu menyelesaikan pekerjaan dalam jumlah tertentu sebagaimana yang ditetapkan, dan bisa diselesaikan dalam waktu yang ditetapkan.

Gibson (1997) dalam Panjaitan dan Jatmiko (2014) menjelaskan bahwa terdapat tiga variabel yang mempengaruhi kinerja dan perilaku, yaitu: variabel individu, variabel organisasi, dan variabel psikologi. Variabel individu lebih mengarah pada faktor personal, seperti kemampuan dan keahlian karyawan. Variabel organisasi meliputi: dukungan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan dalam bekerja, misalnya mesin atau peralatan, atau fasilitas lain yang mampu meningkatkan pekerjaan karyawan. Sedangkan variabel psikologi mencakup semangat kerja maupun motivasi.

Menurut Bawa (2017) bahwa upaya meningkatkan kinerja dan karyawan bisa dilakukan melalui penguatan motivasi. Motivasi mampu meningkatkan kinerja karena motivasi menjadi faktor pendorong semakin kuatnya komitmen karyawan dalam bekerja. Motivasi yang kuat menyebabkan karyawan tidak mudah putus asa dalam menyelesaikan berbagai masalah dalam pekerjaan sehingga bisa meningkatkan kinerja.

Menurut Daft (2010) "*Effectively controlling an organization requires information about performance standards and actual performance, as well as actions taken to correct any deviations from the standards*" (p. 538). Pendapat ini mengungkapkan bahwa untuk menekan varian (perbedaan) antara standar pekerjaan dan hasil pekerjaan maka manajemen perusahaan selayaknya memiliki metode pengendalian yang efektif yang mampu memberikan informasi-informasi secara akurat mengenai standar dan pencapaian kinerja karyawan. Melalui cara tersebut maka akan mampu meningkatkan hasil pekerjaan karena bisa menekan perbedaan antara standar pekerjaan dan hasil kerja karyawan.

Robbins dan Judge (2012, p. 555) memberikan tiga pengukuran dari kinerja karyawan, yaitu: *task performance*, *citizenship*, dan *counterproductivity*. Ketiga pengukuran ini menjadi penentu seberapa tinggi kinerja yang dicapai oleh perusahaan.

*Task performance*  
Pengukuran kinerja didasarkan pada hasil kerja yang diselesaikan

oleh karyawan. Task performance diukur dari kualitas dan kuantitas hasil pekerjaan yang berhasil diselesaikan oleh karyawan. Karyawan bisa mencapai hasil kerja yang tinggi ketika memiliki motivasi kuat karena melalui motivasi karyawan tidak berputus asa ketika menghadapi masalah dalam pekerjaan.

b. *Citizenship*

*Citizenship* adalah kinerja karyawan yang diukur dari perilaku yang positif di lingkungan kerja. *Citizenship* ditunjukkan dari berbagai perilaku karyawan yang bersifat mendukung pencapaian tujuan organisasi. Karyawan bisa mempertahankan perilaku yang positif ketika karyawan memiliki motivasi yang kuat karena motivasi tersebut sebagai faktor pendorong karyawan untuk berperilaku.

c. *Counterproductivity*

*Counterproductivity* adalah perilaku menyimpang dari karyawan, artinya ketika perilaku yang sifatnya menyimpang semakin rendah berarti kinerja karyawan semakin baik. Perilaku yang menyimpang adalah perilaku-perilaku yang memberikan dampak negatif terhadap pencapaian tujuan organisasi. Perilaku karyawan yang menyimpang bisa disebabkan rendahnya motivasi karyawan untuk berperilaku positif dalam perusahaan.

Rivai dan Sagala (2009) dalam Iresa, et al. (2015) berpendapat bahwa aspek-aspek dari kinerja meliputi: aspek teknis, aspek konseptual, dan aspek kemampuan hubungan interpersonal.

a. Kemampuan Teknis

Kinerja karyawan yang didasarkan pada kemampuan karyawan untuk menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan yang digunakan menyelesaikan pekerjaan. Karyawan bisa memiliki kemampuan teknis yang baik ketika karyawan memiliki motivasi kuat untuk terus belajar dari orang lain maupun dari pengalaman sebelumnya.

b. Kemampuan Konseptual

Kemampuan karyawan dalam memahami kompleksitas pekerjaan maupun skala operasional perusahaan sehingga karyawan memiliki kemampuan untuk mengambil tindakan yang rasional berkaitan dengan tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan. Karyawan bisa memiliki kemampuan konseptual yang baik ketika karyawan memiliki motivasi kuat untuk mempelajari dan memahami seluk beluk pekerjaan.

c. Kemampuan Hubungan Interpersonal

Kemampuan kemampuan karyawan dalam menjalin kerja sama dalam sebuah team kerja atau kemampuan karyawan dalam memotivasi karyawan lainnya, maupun kemampuan melakukan negosiasi. Karyawan bisa memiliki kemampuan hubungan interpersonal yang baik ketika karyawan memiliki motivasi kuat untuk menjalin hubungan baik dengan rekan kerja.

Menurut Rizal, et al. (2014), "*High employee performance means an increase in efficiency, effectiveness or higher quality to complete a series tasks assigned to employee in organization.*" Pendapat ini mengungkapkan bahwa kinerja karyawan diartikan sebagai bentuk efisiensi, efektifitas, atau tingginya kualitas dari serangkaian tugas yang diberikan oleh organisasi. Pengukuran kinerja menurut pendapat ini lebih ditekankan pada tingkat efisiensi dan efektifitas serta kualitas hasil pekerjaan.

Motivasi merupakan faktor pendorong yang memotivasi karyawan dalam bekerja. Bawa (2017) menjelaskan bahwa motivasi memiliki dampak secara langsung terhadap produktivitas karyawan. Karyawan yang memiliki motivasi kuat dalam bekerja berusaha untuk bisa bekerja dengan lebih baik. Peningkatan kinerja karyawan tersebut akan mampu meningkatkan produktivitas kerjanya. Numbu dan Bose (2019) juga menyatakan bahwa motivasi karyawan dalam bekerja mempengaruhi kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki motivasi semakin kuat menyebabkan tingkat kesalahan dalam bekerja menjadi lebih rendah sehingga kinerja bisa lebih baik.

Menurut Chusminah (2019), kedisiplinan adalah kesanggupan karyawan menaati kewajiban dan menghindari larangan sebagaimana yang telah ditetapkan oleh perusahaan atau institusi

tempat karyawan bekerja. Kedisiplinan mencakup dua komponen yaitu melaksanakan kewajiban dan tidak melakukan larangan sesuai dengan peraturan yang ditetapkan.

Menurut Hasibuan (2008) dalam Esthi dan Marwah (2020), kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan karyawan dalam menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kedisiplinan sebagaimana dinyatakan dalam pendapat tersebut yaitu kepatuhan terhadap dua hal, yaitu: peraturan dan norma. Peraturan merupakan bentuk aturan tertulis yang harus dipatuhi oleh karyawan, sedangkan norma adalah aturan yang sifatnya tidak tertulis tetapi dianggap layak dipatuhi oleh karyawan.

Pengertian kedisiplinan juga dijelaskan oleh Haryono (2016) yaitu suatu kegiatan yang sifatnya sungguh-sungguh dan didukung oleh kesadaran untuk memenuhi tugas atau kewajiban serta perilaku sebagaimana mestinya sesuai dengan aturan-aturan yang berlaku di dalam suatu lingkaran tertentu. Lingkaran dalam pendapat tersebut maksudnya adalah komunitas atau kelompok tertentu, di mana seseorang menjadi bagian dari komunitas atau kelompok tersebut.

Berdasarkan pengertian-pengertian mengenai kedisiplinan di atas, pada penelitian ini kedisiplinan didefinisikan sebagai kepatuhan seseorang terhadap semua aturan yang ditetapkan perusahaan, dimana seseorang tersebut berstatus sebagai pekerja di perusahaan tersebut. Karyawan menjadi bagian dari perusahaan sehingga memiliki kewajiban untuk mematuhi aturan yang ditetapkan oleh perusahaan.

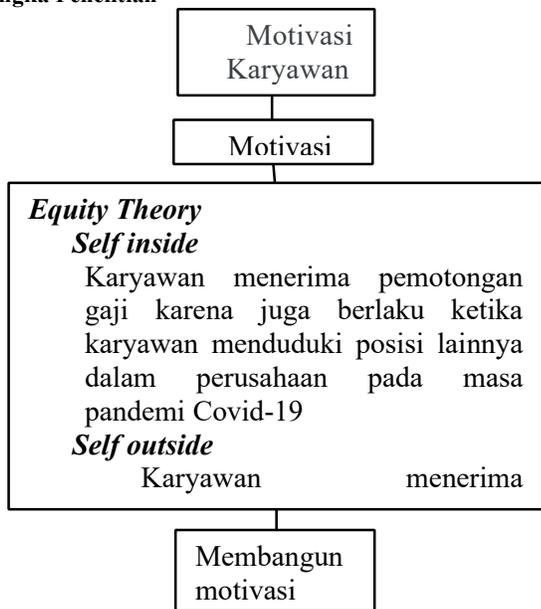
Menurut Lateiner (1983) dalam Permatasari, Musadiec, dan Mayowan (2015), indikator untuk menunjukkan tingkat kedisiplinan adalah sebagai berikut:

1. Ketepatan waktu  
Ketepatan waktu datang dan pulang kantor, dan menjaga ketertiban menunjukkan bahwa karyawan memiliki kedisiplinan.
2. Pemanfaatan sarana  
Kemampuan karyawan untuk secara hati-hati dalam menggunakan fasilitas atau sarana bekerja sehingga tidak menyebabkan kerusakan juga menunjukkan karyawan memiliki kedisiplinan.
3. Tanggung jawab yang tinggi  
Kemampuan karyawan untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan prosedur, dan memiliki tanggung jawab untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan kriteria dan waktu yang ditetapkan.

Indikator kedisiplinan sebagaimana dinyatakan oleh Heriyanto dan Hidayati (2016) yaitu meliputi: kepatuhan terhadap semua peraturan perusahaan, penggunaan waktu secara efektif, tanggung jawab dalam pekerjaan dan tugas, serta tingkat absensi.

1. Kepatuhan terhadap semua peraturan perusahaan  
Karyawan yang memiliki kedisiplinan adalah karyawan yang mampu mematuhi semua aturan yang ditetapkan oleh perusahaan
2. Penggunaan waktu secara efektif  
Karyawan yang memiliki kedisiplinan adalah karyawan yang mampu menggunakan waktu secara efektif dalam lingkup pekerjaan. Penggunaan waktu secara efektif berarti karyawan tidak menggunakan waktu kerja untuk kepentingan di luar pekerjaan.
3. Tanggung jawab dalam pekerjaan dan tugas  
Karyawan yang memiliki kedisiplinan adalah karyawan yang mampu mempertanggungjawabkan semua tugas dan pekerjaan sebagaimana diinstruksikan oleh pimpinan.
4. Tingkat absensi  
Karyawan yang memiliki kedisiplinan adalah karyawan yang selalu memenuhi jadwal kehadiran untuk bekerja.

**Gambar 2**  
**Kerangka Penelitian**



## METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Pendekatan penelitian ini adalah pendekatan kualitatif *single case study* yaitu tahapan pengembangan konsep dan teori baru yang merupakan pendekatan sistematis guna menyeimbangkan kebutuhan untuk mengembangkan konsep baru secara induktif sekaligus untuk memenuhi standar ketelitian tinggi (Gioia, Corley, & Hamilton, 2012). Pendekatan *single case study* ini untuk menyusun proposisi mengenai fenomena yang belum banyak dieksplorasi dalam penelitian.

### Informan Penelitian

Teknik penentuan informan menggunakan *theoretical sampling* didasarkan pada beberapa pertimbangan yaitu:

1. Kompetensi  
Kompetensi didasarkan pada kemampuan untuk memberikan berbagai informasi yang dibutuhkan dalam penelitian sehubungan dengan cara memotivasi karyawan di CV Jaya Mandiri.
2. Kewenangan untuk memberikan informasi  
Informasi yang dipilih adalah informasi yang benar-benar bisa mewakili CV Jaya Mandiri sehingga memiliki kewenangan untuk memberikan informasi.

Berdasarkan pertimbangan tersebut, maka informan yang dipilih adalah sebagai berikut:

1. Pemilik (Pimpinan) CV Jaya Mandiri karena pimpinan memiliki kompetensi untuk memberikan informasi dan mewakili CV Jaya Mandiri.ppn (juga pemilik) CV Jaya Mandiri yang merumuskan kebijakan dan langsung berhubungan dengan keseluruhan karyawan CV Jaya Mandiri.
2. Keseluruhan karyawan CV Jaya Mandiri karena karyawan yang memahami dengan baik mengenai apa saja yang mampu memberikan dorongan (motivasi) bagi karyawan. Jumlah karyawan CV Jaya Mandiri sebanyak 24 karyawan.

### Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian kualitatif bisa dilakukan melalui dua cara yaitu *in-depth interview* (wawancara mendalam) dan penelusuran dokumen arsip (Walliman, 2011).

1. *In-depth Interview* (wawancara mendalam)  
Wawancara direncanakan dilakukan di lingkungan CV Jaya Mandiri dan fokus wawancara adalah menggali informasi-

informasi yang berhubungan dengan cara memotivasi karyawan. Semua informasi dari informan direkap dengan alat perekam elektronik untuk memastikan semua informasi tidak ada yang terlewatkan.

2. Penelusuran Dokumen Arsip  
Dokumen arsip yang dibutuhkan adalah: gambaran umum mengenai CV Jaya Mandiri dan data demografis karyawan.

### Teknik Analisis Data

Berdasarkan semua informasi yang sudah dikumpulkan, maka dilakukan analisis melalui: *open coding*, *axial coding*, dan *selective coding*.

1. *Open Coding*  
*Open coding* adalah pengkodean secara terbuka untuk penamaan dan pengkategorian fenomena sesuai informasi yang didapatkan. Pada proses pengkodean terbuka maka data dipecah dalam beberapa bagian terpisah, diuji dengan cermat dan dilakukan perbandingan untuk mendapatkan persamaan dan perbedaannya informasi mengenai fenomena penelitian.
2. *Axial Coding*  
*Axial coding* adalah penelusuran hubungan di antara elemen-elemen data yang sudah diberikan kode. *Axial coding* terfokus pada penemuan dan pengembangan setiap kategori (fenomena) yang menyebabkan munculnya lokasi dimensional khusus dari fenomena ini dalam istilah *properties*, konteks, strategi tindakan/interaksional yang digunakan untuk menangani, merespon fenomena berdasarkan konteks dan konsekuensi-konsekuensi dari setiap tindakan yang diambil.
3. *Selective Coding*  
*Selective coding* adalah proses mengintegrasikan dan menyaring kategori sehingga semua kategori yang dikembangkan dan mencoba variasi terbanyak dari pola perilaku.

### Trustworthiness Penelitian

*Trustworthiness* adalah pengujian keabsahan data dan dilakukan melalui empat cara, yaitu: *credibility*, *transferability*, *dependability*, dan *confirmability* (Shah dan Corley, 2006). Pencapaian tingkat *credibility* dilakukan dengan tiga jenis *triangulasi* yaitu: *triangulasi metode*, *triangulasi sumber data*, *triangulasi teori*. Pencapaian tingkat *transferability* dilakukan dengan analisis konsep dan kategori yang muncul dari hasil analisis transkrip *interview*, *field notes*, dan dokumen arsip dieksplorasi ke file *spreadsheet*. Pencapaian tingkat *dependability* melalui pengumpulan data yang dilakukan sehingga mencapai kondisi *saturation* untuk menghasilkan kategori yang konsisten. Pencapaian tingkat *confirmability* melalui *field notes*, rekaman, dan penyusunan transkrip wawancara untuk menghindari bias dan *influence* dari peneliti.

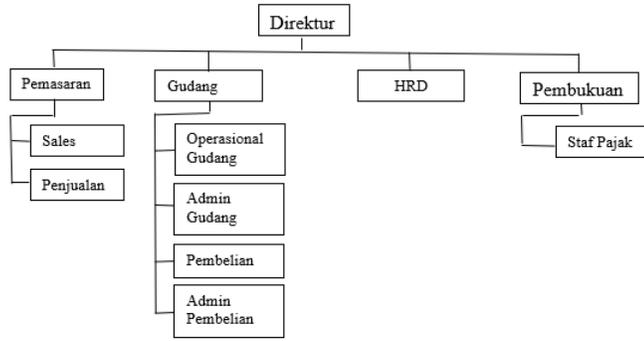
## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Gambaran Umum Perusahaan

CV Jaya Mandiri adalah perusahaan ritel material besi bangunan yang berlokasi di Probolinggo Jawa Timur. Usaha ini didirikan tahun 2016 oleh Siegit Adi Permana dan pada tahun 2021 masih pada posisi generasi 1. Produk-produk yang dipasarkan oleh usaha ini besi rangka bangunan dengan berbagai ukuran, misalnya BB 4, BB 6, BB 8, BB 10, dan lainnya. Konsumen usaha ini adalah perorangan maupun perusahaan-perusahaan developer, kontraktor bangunan maupun toko-toko retail. Jumlah karyawan CV Jaya Mandiri sebanyak 24 karyawan dan sejak bulan Juni 2020 perusahaan memutuskan untuk menyesuaikan gaji karyawan sebagai cara melakukan penghematan biaya sebagai karena penjualan yang terus menurun.

**Struktur Organisasi CV Jaya Mandiri**

Struktur organisasi CV Jaya Mandiri sebagaimana ditunjukkan dalam Gambar 4.1. berikut:



Gambar 4.1. Struktur Organisasi CV Jaya Mandiri

Sumber: Data internal CV Jaya Mandiri, 2021

Setiap bagian dalam struktur organisasi memiliki sejumlah tugas dan tanggung jawab. *Job description* dari setiap bagian adalah sebagai berikut:

**1. Direktur**

Penjelasan mengenai tugas dan spesifikasi pekerjaan untuk posisi direktur di CV Jaya Mandiri adalah sebagai berikut:

- a. Memimpin operasional CV Jaya Mandiri
- b. Menetapkan berbagai kebijakan operasional yang diperlukan
- c. Melakukan evaluasi kinerja karyawan
- d. Berwenang untuk merekrut dan memberhentikan karyawan
- e. Mewakili perusahaan dalam menjalin hubungan bisnis dengan pihak eksternal

**2. Pemasaran**

Penjelasan mengenai tugas dan spesifikasi pekerjaan untuk bagian pemasaran di CV Jaya Mandiri adalah sebagai berikut:

- a. Menyusun perencanaan strategi pemasaran perusahaan
- b. Merencanakan marketing research yaitu dengan mengikuti perkembangan pasar, terutama terhadap respon pasar terhadap layanan perusahaan
- c. Melakukan perencanaan analisis peluang pasar.
- d. Memimpin seluruh jajaran bagian pemasaran sehingga tercipta tingkat efisiensi, efektivitas, kerja
- e. Membina hubungan baik dengan pelanggan
- f. Mengevaluasi efisiensi dan efektivitas strategi pemasaran yang telah dijalankan.
- g. Mengkoordinasikan kinerja sales dan penjualan
- h. Menyusun laporan pertanggungjawaban kinerja bagian pemasaran kepada direktur

**3. Gudang**

Penjelasan mengenai tugas dan spesifikasi pekerjaan untuk bagian gudang di CV Jaya Mandiri adalah sebagai berikut:

- a. Mengatur kinerja keseluruhan bagian gudang
- b. Mencatat dan membukukan barang masuk dan barang keluar gudang
- c. Mengatur tata letak barang di gudang
- d. Menjalin hubungan baik dengan supplier
- e. Bertanggung jawab terhadap pengendalian kualitas barang di gudang
- f. Mengadministrasikan pembelian dan semua pengeluaran di bagian gudang
- g. Menyusun laporan pertanggungjawaban kinerja bagian gudang kepada direktur

**4. HRD**

Penjelasan mengenai tugas dan spesifikasi pekerjaan untuk bagian HRD di CV Jaya Mandiri adalah sebagai berikut:

- a. Menyusun berbagai program-program kerja untuk karyawan
  - b. Membantu direktur untuk merumuskan berbagai kebijakan perusahaan
- 4. Pembukuan**
- Penjelasan mengenai tugas dan spesifikasi pekerjaan untuk bagian pembukuan adalah sebagai berikut:
- a. Menyusun perencanaan kegiatan bagian pembukuan berdasarkan rencana kerja sebagai pedoman pelaksanaan tugas
  - b. Menyusun pembagian tugas-tugas dan memberikan petunjuk pelaksanaan tugas kepada karyawan
  - c. Melakukan administrasi semua kelengkapan pembayaran gaji, tunjangan dan penghasilan lainnya
  - d. Melakukan verifikasi keuangan harian dan pertanggungjawaban keuangan;
  - e. Menyusun akuntansi untuk penerimaan dan pengeluaran kas
  - f. Menyusun laporan keuangan perusahaan
  - g. Memberikan laporan pertanggungjawaban kepada direktur mengenai kinerja bagian pembukuan.
  - h. Menyusun pembukuan perpajakan dan menyelesaikan semua urusan perpajakan.

**Profil Informan**

Informasi-informasi yang digunakan dalam penelitian ini bersumberkan dari informan penelitian. Jumlah informan penelitian sebanyak delapan informan, dan profilnya sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 4.1

Profil Informan Penelitian

No	Nama Informan	Jenis Kelamin	Usia Informan	Pendidikan	Jabatan	Lama bekerja
1	S.A	Laki-laki	32 tahun	SMA	Direktur	-
2	R.S	Perempuan	25 tahun	S1	Staf pajak	2 tahun
3	B.E	Laki-laki	30 tahun	SLTP	Kepala Gudang	3 tahun
4	T.F	Laki-laki	25 tahun	SLTP	Sopir	4 tahun
5	H.W	Laki-laki	37 tahun	SMA	Sales	2 tahun
6	N.I	Perempuan	20 tahun	SMA	Admin Gudang	2 tahun
7	A.P	Perempuan	32 tahun	S1	Admin Pembelian	2 tahun
8	Y.D	Laki-laki	33 tahun	SMA	SPV	4 tahun

Sumber: Hasil Survei

Proses wawancara dengan informan penelitian dengan teknik semi terstruktur yaitu dengan menggunakan panduan wawancara tetapi tidak menutup kemungkinan jika dibutuhkan informasi lanjutan maka ada pertanyaan lain yang difungsikan untuk memperjelas jawaban informan penelitian.

**Keputusan Pemotongan Gaji**

Pimpinan (direktur) CV Jaya Mandiri melakukan pemotongan gaji, adapun latar belakang pemotongan gaji ini disebabkan karena penurunan omset penjualan perusahaan selama pandemi covid-19.

**Ist Order Theme Keputusan Pemotongan Gaji**

*Ist order theme* keputusan pemotongan gaji ditemukan dari hasil wawancara dengan informan-informan penelitian yaitu karyawan CV Jaya Mandiri.

Tabel 4.2

*Representative Supporting Keputusan Pemotongan Gaji for Each Ist Order Theme*

<i>Representative Ist Order Data</i>	<i>Ist Order Concept</i>
“Dengan penurunan omset yang lumayan ini, maka menurut saya memotong gaji adalah pilihan yang bijak” (informan 1).	Omset menurun
“Ya, sekitar 30-35% omset penjualan pada	Penurunan omset

masa pandemi ini” (informan 1)	30%-35%
“Perusahaan mengalami penurunan omset yang sangat dratis” (informan 2).	Omset turun drastis
“Sekarang kan masa pandemi mas, jadi di perusahaan ini sekarang sedang mengalami penurunan omset” (informan 3).	Penurunan omset
“Agak sepi mas” (informan 4).	Kondisi perusahaan sepi
“Pendapatan mulai menurun di masa pandemi” (informan 5).	Pendapatan menurun
“Soal masa pandemi berlangsung, kondisi di perusahaan ini tidak seperti biasanya yang sangat ramai mas” (informan 6)	Kondisi perusahaan menurun
“Perusahaan berjalan kurang stabil” (informan 7)	Keuangan perusahaan tidak stabil
“Di masa pandemi untuk omset, satu pasti mengalami penurunan,” (informan 8).	Omset menurun
“...daripada Saya harus memutus hubungan kerja karyawan, lebih baik Saya tetap menyediakan lapangan pekerjaan karena pada masa pandemi ini juga juga lapangan pekerjaan semakin terbatas di mana-mana” (informan 1).	Tetap menyediakan lapangan pekerjaan

Sumber: Hasil analisis wawancara

**2st Order Theme Keputusan Pemotongan Gaji**

Berdasarkan *1st order concept* dari wawancara dengan informan penelitian berhubungan dengan pertimbangan keputusan pemotongan gaji, maka ditemukan *2st order concept* keputusan pemotongan gaji sebagai berikut:

Tabel 4.3

*Representative Supporting* Keputusan Pemotongan Gaji for Each *2st Order Theme*

<i>1st Order Concept</i>	<i>2st Order Concept</i>
Omset menurun	a. Faktor Finansial
Penurunan omset 30%-35%	
Omset turun drastis	
Penurunan omset	
Kondisi perusahaan sepi	
Pendapatan menurun	
Kondisi perusahaan menurun	
Keuangan perusahaan tidak stabil	
Omset menurun	
Tetap menyediakan lapangan pekerjaan	b. Faktor sosial

Sumber: Hasil analisis wawancara

Terdapat dua *2st Order Theme* yang menggambarkan pertimbangan keputusan pemotongan gaji yaitu: faktor finansial dan faktor sosial, dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Faktor finansial

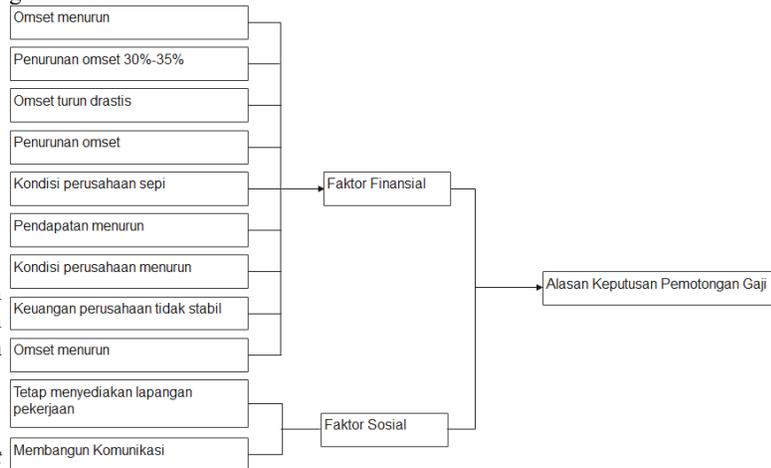
Penurunan omset penjualan yang besar yang mencapai 65% - 70% dari omset normal (sebelum masa pandemi covid-19). Penurunan omset penjualan ini menyebabkan aliran kas masuk dari penjualan mengalami penurunan yang besar, artinya tingkat laba yang dibukukan oleh CV Jaya Mandiri juga mengalami penurunan sebesar 65%-70%. Pandangan dari perspektif keuangan, jika pendapatan mengalami penurunan yang besar sedangkan biaya operasional tidak mengalami penurunan menyebabkan perusahaan akan merugi. Kerugian yang dialami oleh perusahaan secara terus menerus menyebabkan perusahaan akan tutup karena tidak lagi mampu membiayai operasional perusahaan.

2. Faktor sosial

Direktur CV Jaya Mandiri memiliki alasan lain sehingga mengambil keputusan pemotongan gaji yaitu untuk mencegah PHK karyawan. Ketersediaan lapangan kerja yang terbatas karena pandemi covid-19 menyebabkan keputusan PHK karyawan akan menyebabkan bertambahnya jumlah pengangguran. Sisi lainnya jika keputusan PHK karyawan yang diambil, maka karyawan yang terkena PHK tidak memiliki penghasilan sedangkan karyawan tersebut memiliki berbagai kebutuhan yang harus dipenuhi, termasuk kebutuhan untuk keluarga. Pada kondisi tersebut, maka PHK karyawan akan menimbulkan keresahan sosial baru.

**Analisis *First Order Category, Second Order Category, dan Themes* Keputusan Pemotongan Gaji**

Berdasarkan temuan dari *first order category* dan *second order category* dari hasil wawancara dengan informan penelitian, maka *themes* dari pertimbangan keputusan pemotongan gaji bisa ditunjukkan dari gambar berikut:



Gambar 4.2. *1st Order Concept, 2st Order Concept, dan Themes* Pertimbangan Keputusan Pemotongan Gaji

Sumber: Hasil analisis wawancara informan, 2021

**Analisis *Equity theory***

*Equity theory* adalah teori keadilan yang merupakan daya penggerak yang memotivasi perilaku seseorang. Teori keadilan didasarkan pada asumsi bahwa individu yang bekerja dalam rangka memperoleh imbalan dari organisasi yang dimotivasi oleh keinginan untuk diperlakukan adil di pekerjaan. Keseimbangan antara upaya seseorang dalam bekerja menjadi pengukur dari keadilan atas imbalan yang diterima. Karyawan dalam perusahaan dapat merasakan atau membandingkan perasaan untuk diperlakukan secara adil atau tidak. Penilaian terhadap keadilan dari keputusan pemotongan gaji dilihat dari perspektif karyawan.

Analisis *equity theory* didasarkan pada analisis *first order category, second order category, dan themes*. *First order category* merupakan kutipan wawancara dengan idm sebagai dasar untuk menentukan *second order category*. *Second order category* merupakan generalisasi dari *first order category*, dan *themes* merupakan generalisasi dari *second order category*. Analisis *equity theory* didasarkan pada empat komponen, yang meliputi: *self inside, self outside, other inside, dan other outside*.

***Self Inside***

Penilaian terhadap keadilan didasarkan pada pengalaman atas posisi yang berbeda dalam sebuah perusahaan. Karyawan membandingkan reward yang diterima pada sebuah posisi atau jabatan dengan posisi atau jabatan berbeda dalam perusahaan. Karyawan akan menilai adil jika perlakuan yang diterima dari perusahaan dengan posisinya sekarang juga akan berlaku ketika karyawan berada pada posisi lainnya di perusahaan.



“Karena memang pemotongan gajinya juga dilakukan semua perusahaan besar atau kecil jadi sifatnya universal” (informan 5).  
 “ya diterima lah mas.. perusahaan lain juga begitu kjalau tidak PHK karyawan maka akan saya terima” (informan 6).  
 “Saya rasa, perusahaan yang lain juga akan mengambil keputusan yang sama selama pandemi covid-19 ini” (informan 7).  
 “Diterima, diterima saja lah ya, karena juga diterapkan sama berlaku juga sama perusahaan-perusahaan lain, terus juga sama perusahaan-perusahaan lain, terus juga sama pengusaha-pengusaha lain juga ada penerapan yang sama lah pastinya” (informan 8).

Sumber: Hasil Analisis Wawancara

Tanggapan informan penelitian di atas mengenai unsur keadilan dari perspektif *self outside* berbeda-beda, namun pada intinya adalah sama yaitu menerima keputusan tersebut karena dinilai masih adil dari perspektif *self outside*.

**2st Order Theme Self Outside**

Berdasarkan *1st order concept* dari wawancara dengan informan penelitian berhubungan dengan faktor keadilan dari perspektif *self outside*, maka ditemukan *2st order concept self outside* sebagai berikut:

Tabel 4.7

*Representative Supporting Self outside Data for Each 2st Order Theme*

<i>1st Order Concept</i>	<i>2st Order Concept</i>
Kondisi perusahaan lain sama	a. Bersifat universal
Perusahaan lain menggunakan penurunan penjualan juga	
Perusahaan besar maupun kecil juga melakukan pemotongan gaji	
Keputusan umum semua perusahaan	b. Keputusan umum
Keputusan sama untuk perusahaan lain	
Semua perusahaan mengambil keputusan sama	
Pemotongan gaji juga berlaku untuk perusahaan lain	

Sumber: Hasil Analisis Wawancara

Berdasarkan pada *first order category*, ditemukan dua *second order category* untuk menilai unsur keadilan dari *self outside* yaitu universal dan keputusan umum perusahaan. Penjelasan dari dua komponen untuk menilai unsur keadilan dari *self outside* tersebut adalah sebagai berikut:

a. Bersifat universal

Bersifat universal mengungkapkan bahwa keputusan pemotongan gaji berlaku untuk semua perusahaan yang tidak melakukan PHK. Hal ini disebabkan karena semua perusahaan merasakan dampak covid-19 terhadap penjualan yang diraih oleh perusahaan. Covid-19 sudah ditetapkan sebagai pandemi nasional maupun internasional sehingga berlaku universal.

b. Keputusan umum perusahaan

Keputusan umum perusahaan menggambarkan mengungkapkan bahwa pemotongan gaji merupakan adalah kebijakan yang lazim diambil oleh perusahaan. Keputusan ini dinilai sebagai keputusan yang paling rasional untuk tetap bisa mempekerjakan karyawan karena perusahaan berusaha untuk menghindari PHK karyawan. Keputusan yang sudah umum yaitu dilakukan oleh semua perusahaan tersebut menggambarkan adanya unsur keadilan dari perspektif *self outside*.

Perusahaan besar maupun kecil juga melakukan pemotongan gaji  
 Keputusan sama untuk perusahaan lain  
 Semua perusahaan mengambil keputusan sama  
 Pemotongan gaji juga berlaku untuk perusahaan lain

**Other Inside**

*Other inside* adalah penilaian terhadap keadilan didasarkan pada reward yang diterima karyawan lain di perusahaan dimana karyawan bekerja. Reward yang diterima oleh karyawan lain menjadi ukuran penilaian terhadap keadilan yang dirasakan oleh karyawan. *Other inside* menggambarkan perlakuan sama yang didapatkan oleh karyawan dibandingkan dengan karyawan lainnya pada posisi berbeda di perusahaan.

Keputusan pemotongan gaji dari perspektif *other inside* sebagaimana dinyatakan oleh informan 1 (direktur) adalah sebagai berikut:

“Karena saya melakukan pemotongan gaji pada semua jabatan dan dengan porsi yang sama” (informan 1).

Keputusan pemotongan gaji yang dilakukan oleh direktur CV Jaya Mandiri dinilai adil dari perspektif *other inside* karena perlakuan pemotongan gaji akan berlaku pada posisi berbeda di perusahaan. Perlakuan yang sama untuk karyawan yang berbeda posisi tersebut menunjukkan unsur keadilan karena semua posisi akan ikut merasakan dampak dari covid-19 yang dialami oleh perusahaan.

**1st Order Theme Other Inside**

*1st order theme other inside* ditemukan dari hasil wawancara dengan informan-informan penelitian yaitu karyawan CV Jaya Mandiri.

Tabel 4.8

*Representative Supporting Other inside Data for Each 1st Order Theme*

<i>Representative 1st Order Data</i>	<i>1st Order Concept</i>
Tentu, semua sudah diterima dan disepakati bersama pada masa pandemi” (informan 2).	Kesepakatan yang diterima bersama
“Biasa saja sih mas, yang pentingkan keputusan pemotongan gaji itu buat semua karyawan” (informan 3).	Pemotongan gaji untuk semua karyawan
“Ya.. kalau yang lain menerima, saya pasti akan menerima juga mas..” (informan 4).	Karyawan lain juga menerima keputusan
Yang pasti ya diterima saja karena memang masih dalam kondisi Covid 19” (informan 5).	Menerima karena masih masa pandemi
“untuk pemotongan gaji ya mas ya mas ya, menurut saya harus sesuai dengan jabatannya, ya atas tanggung jawabnya juga diberi bosnya gudang gitu” (informan 6).	Semua jabatan dipotong gajinya
“Dalam masa pandemi semua akan terkena dampaknya, jadi setiap karyawan tentu mendapat perlakuan yang sama” (informan 7).	Perlakuan untuk semua karyawan sama
“Ya harus diterima, ya pandemi ini memang juga mungkin perusahaan ini sudah melakukan kebijakan yang adil ya, kalau menurut saya ya” (informan 8).	Perusahaan dalam masa pandemi

Unsur keadilan dari perspektif *other inside* juga dinilai oleh karyawan (informan penelitian) dengan pernyataan yang berbeda-beda.

**2st Order Theme Other Inside**

Berdasarkan *1st order concept* dari wawancara dengan informan penelitian berhubungan dengan faktor keadilan dari perspektif *other inside*, maka ditemukan *2st order concept other inside* sebagai berikut:

*Representative Supporting Other Inside Data for Each 2st Order Theme*

<i>1st Order Concept</i>	<i>2st Order Concept</i>
Kesepakatan yang diterima bersama	a. Sama rata
Semua jabatan dipotong gajinya	
Pemotongan gaji untuk semua karyawan	
Perlakuan untuk semua karyawan sama	
Menerima karena masih masa pandemi	b. Sama rasa
Perusahaan dalam masa pandemi	
Karyawan lain juga menerima keputusan	c. Rasa kebersamaan

Berdasarkan tanggapan-tanggapan informan penelitian pada *first order category* mengenai unsur keadilan dari perspektif *other inside*, maka bisa dijelaskan terdapat kesamaan dasar penilaian keadilan dari perspektif *other inside* dan *self inside* pada *second order category* yaitu: sama rata, sama rasa, dan solider. Ketiga kata kunci ini juga digunakan untuk mengukur tingkat keadilan dari *other inside*.

**Other Outside**

Penilaian terhadap keadilan didasarkan pada reward yang diterima karyawan lain di perusahaan berbeda. Reward yang diterima oleh karyawan lain yang berbeda tersebut menjadi ukuran penilaian terhadap keadilan yang dirasakan oleh karyawan. Jika dikaitkan dengan fenomena pemotongan gaji sehubungan dengan dampak pandemi covid-19, maka *other inside* ini dijelaskan dari perlakuan pemotongan gaji yang berlaku untuk karyawan lain yang bekerja di perusahaan lain.

Keputusan pemotongan gaji dari perspektif *other outside* sebagaimana dinyatakan oleh informan 1 (direktur) adalah sebagai berikut:

“Karena pada perusahaan lain pada masa pandemi ini pemotongan gaji adalah keputusan terbaik daripada memutus hubungan kerja karyawan” (informan 1).

Keputusan pemotongan gaji yang dilakukan oleh direktur CV Jaya Mandiri dinilai adil dari perspektif *other outside* karena perlakuan pemotongan gaji adalah keputusan yang umum yang juga dilakukan perusahaan lain. Pertimbangan utama yaitu daripada PHK karyawan maka pemotongan gaji dianggap sebagai keputusan yang terbaik.

**1st Order Theme Other Outside**

*1st order theme other outside* ditemukan dari hasil wawancara dengan informan-informan penelitian yaitu karyawan CV Jaya Mandiri.

Tabel 4.10

*Representative Supporting Other outside Data for Each 1st Order Theme*

<i>Representative 1st Order Data</i>	<i>1st Order Concept</i>
“Ya, semua akan mendapatkan perlakuan yang sama” (informan 2).	Semua mendapat perlakuan sama
“Ya kita terima saja mas, apalagi pendapatan di perusahaan ini menurun dan juga untuk perusahaan lainnya” (informan 3).	Pendapatan perusahaan menurun juga perusahaan lain
“Ya biasa karena Covid susah cari kerjaan, di perusahaan lain juga begitu” (informan 4).	Perusahaan lain kondisinya sama
“Mau tidak mau memang harus bertahan karena memang masih dalam kondisi pandemi Covid, justru di perusahaan lain mungkin lebih parah” (informan 5).	Semua perusahaan pada kondisi pandemi
“Harus sama rata ya mas ya, kalau misalnya di perusahaan lain juga dengan kebijakan yang sama kalau tidak di PHK malahan” (informan 6).	Perusahaan lain juga keputusan pemotongan gaji
“Ya semua akan mendapat perlakuan yang sama dalam masa pandemi ini” (informan 7).	Perlakuan sama pada perusahaan lain
“Diterima dengan lapang dada saja sudah, mungkin keputusan yang sangat bijak dari perusahaan, perusahaan lain juga akan begitu” (informan 6).	Perusahaan lain juga sama

Sumber: Hasil Analisis Wawancara

Tanggapan informan penelitian di atas mengenai unsur keadilan dari perspektif *other outside* berbeda-beda, namun pada intinya adalah sama yaitu menemrma keputusan tersebut karena dinilai masih adil dari perspektif *other outside* karena juga berlaku untuk perusahaan lainnya juga.

**2st Order Theme Other Outside**

Berdasarkan *1st order concept* dari wawancara dengan informan penelitian berhubungan dengan faktor keadilan dari perspektif *other outside*, maka ditemukan *2st order concept other outside* sebagai berikut:

Tabel 4.11

*Representative Supporting Other outside Data for Each 2st Order Theme*

<i>1st Order Concept</i>	<i>2st Order Concept</i>
Semua mendapat perlakuan sama	a. Bersifat universal
Pendapatan perusahaan menurun juga perusahaan lain Perusahaan lain kondisinya sama	
Semua perusahaan pada kondisi pandemi Perusahaan lain juga sama	
Perusahaan lain juga merata keputusan pemotongan gaji Perlakuan sama pada perusahaan lain	b. Keputusan umum

Sumber: Hasil Analisis Wawancara

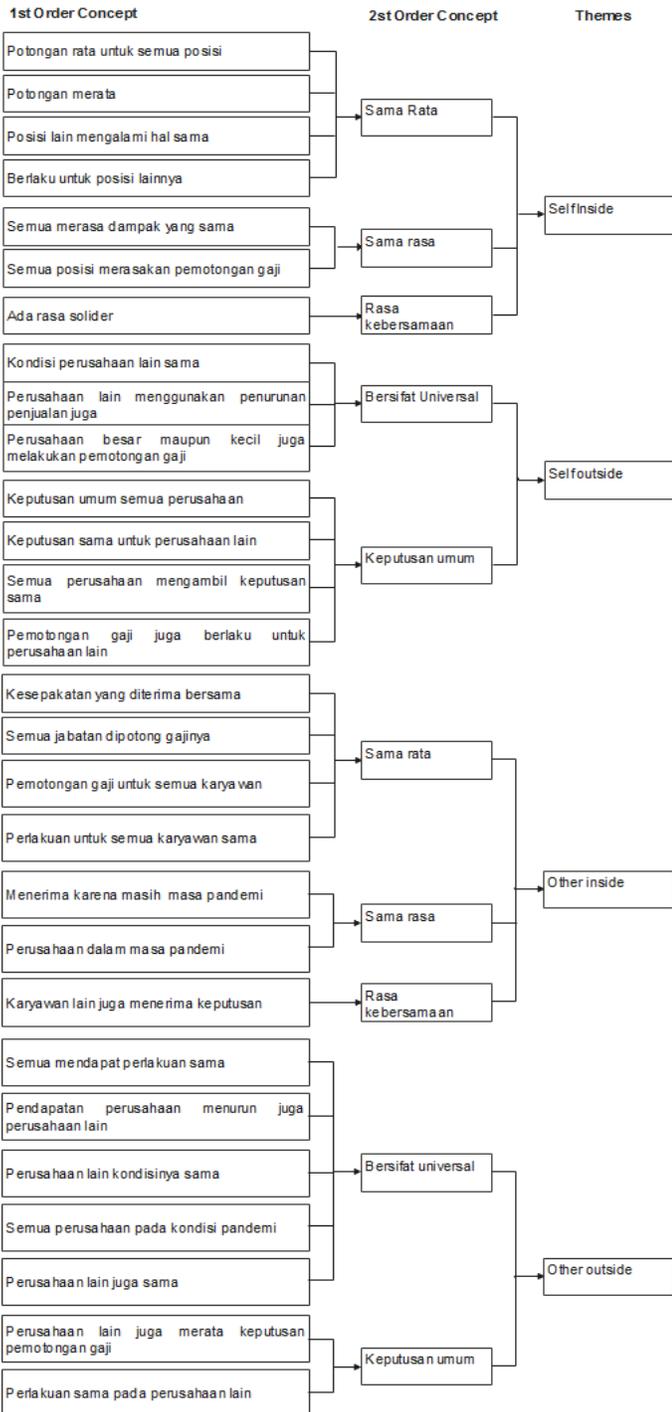
Berdasarkan tanggapan informan tersebut, juga ditemukan dua *2st Order Concept* untuk menilai unsur keadilan dari *other outside* yaitu universal dan keputusan umum perusahaan. Penjelasan dari dua komponen untuk menilai unsur keadilan dari *other outside* tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Bersifat universal  
Bersifat universal mengungkapkan bahwa keputusan pemotongan gaji berlaku untuk semua perusahaan lainnya. Bahkan untuk perusahaan lain dimungkinkan melakukan PHK, sehingga kebijakan pemotongan gaji dianggap sebagai sesuatu yang adil dari perspektif *other outside*. Perusahaan-perusahaan lain juga mengalami dampak covid-19 sehingga keputusan ini dianggap bersifat universal.
- b. Keputusan umum perusahaan  
Keputusan umum perusahaan menggambarkan mengungkapkan bahwa pemotongan gaji merupakan adalah kebijakan yang lazim diambil oleh perusahaan ketika tidak PHK karyawan. Keputusan ini dinilai sebagai keputusan yang paling masuk akal dan bisa mengurangi dampak pengangguran. Perusahaan lain juga mengambil kebijakan serupa sehingga informan penelitian menganggap keputusan pemotongan gaji dinilai adil dari *other outside*.

**Analisis First Order Category, Second Order Category, dan Themes Dimensi Equity Theory**

Berdasarkan pada hasil analisis *first order category*, dan *second order category* maka digunakan sebagai dasar untuk menemukan *themes*. Analisis mengenai ketiganya sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 4.2.

Berdasarkan pada hasil analisis terhadap *second order category*, terdapat kesamaan antara *self inside* dan *other inside*, dengan tiga *second order category* yaitu sama rata, sama rasa, dan rasa solider. Berdasarkan pada *second order category* tersebut, maka *themes* yang ditemukan adalah rasa kebersamaan. Berdasarkan pada hasil analisis terhadap *second order category*, terdapat kesamaan antara *self outside* dan *other outside*, dengan dua *second order category* yaitu: universal dan keputusan umum. Berdasarkan pada *second order category* tersebut, maka *themes* yang ditemukan adalah fenomena global.



Gambar 4.3. 1st Order Concept, 2st Order Concept, dan Themes Equity Theory

**Motivasi Karyawan**

Motivasi merupakan sebuah proses yang dilalui seseorang sehingga memiliki intensitas, arahan, dan kegigihan untuk mencapai sebuah tujuan. Motivasi dinilai sebagai dorongan yang bisa memberikan kekuatan kepada seseorang dan bertindak sesuai dengan arah yang jelas untuk mencapai tujuan, serta tidak putus asa ketika berupaya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Motivasi juga dipahami sebagai karakteristik psikologis pada aktivitas seseorang untuk memberi kontribusi dalam bentuk komitmen seseorang termasuk faktor-faktor yang menyebabkan, menyalurkan dan mempertahankan tingkah laku seseorang dalam arah tekad tertentu untuk mencapai keinginan. Motivasi pada dasarnya adalah karakteristik psikologis yang memiliki kekuatan untuk mendorong dan mengarahkan. Kekuatan mendorong menumbuhkan energi sehingga seseorang tidak mudah

putus asa untuk mencapai tujuan dan terus berusaha keras, sedangkan mengarahkan yaitu berorientasi pada tujuan.

**Self Inside Memotivasi Kerja Karyawan**

Self inside merupakan penilaian terhadap keadilan didasarkan pada pengalaman atas posisi yang berbeda dalam sebuah perusahaan. Unsur keadilan dari self inside didasarkan pada hasil perbandingan reward yang diterima pada sebuah posisi atau jabatan dengan posisi atau jabatan berbeda dalam perusahaan. Karyawan akan menilai adil jika perlakuan yang diterima dari perusahaan dengan posisinya sekarang juga akan berlaku ketika karyawan berada pada posisi lainnya di perusahaan.

**1st Order Theme Motivasi Kerja Berdasarkan Self Inside**

1st order theme motivasi kerja berdasarkan self inside ditemukan dari hasil wawancara dengan informan-informan penelitian yaitu karyawan CV Jaya Mandiri.

Tabel 4.12

Representative Supporting Data Motivasi Kerja Berdasarkan Self Inside for Each 1st Order Theme

Representative 1st Order Data	1st Order Concept
“Tetap bertahan, karena masa pandemi seperti sekarang sangat sulit untuk mendapatkan pekerjaan lagi” (informan 2).	Bertahan sebagai keputusan terbaik
“Ya dipikir dulu mas, mau kerja di mana kalau masa pandemi banyak perusahaan tutup” (informan 3).	Kesempatan terbaik untuk bertahan
“Saya terima saja mas.. tidak ada kerjaan lain” (informan 4).	Tidak ada alternatif
“Ya mau bagaimana lagi.. mau tidak mau ya dijalani saja. Karena semuanya demi keluarga di rumah” (informan 5).	Kesempatan untuk tetap bekerja

Tabel 4.12

Representative Supporting Data Motivasi Kerja Berdasarkan Self Inside for Each 1st Order Theme (Lanjutan)

Representative 1st Order Data	1st Order Concept
“Untuk sekarang saya masih bertahan mas karena kebutuhan ekonomi saya kurang terpenuhi apalagi sekarang covid” (informan 6).	Faktor kebutuhan untuk tetap bekerja
“Melihat dari kondisi saat ini, Saya akan tetap bertahan di CV ini, sebab pada kondisi pandemi lapangan pekerjaan sulit didapatkan” (informan 7).	Keterbatasan lapangan pekerjaan
“Tetap bertahan, karena sudah menjadi komitmen dengan CV Jaya Mandiri untuk bekerja sama. Jika ada pemotongan gaji seperti sekarang, memang hal ini tidak bisa dihindarkan jadi tetap bertahan di perusahaan ini” (informan 8).	Komitmen kerja sama dengan perusahaan

**2st Order Theme Motivasi Kerja Berdasarkan Self inside**

Berdasarkan 1st order concept dari wawancara dengan informan penelitian berhubungan dengan motivasi kerja berdasarkan self inside, maka ditemukan 2st order concept sebagai berikut:

Tabel 4.13 - Representative Supporting Data Motivasi Kerja Berdasarkan Self inside for Each 2st Order Theme

1st Order Concept	2st Order Concept
Kesempatan terbaik untuk bertahan Kesempatan untuk tetap bekerja	a. Kesempatan tetap bekerja
Bertahan sebagai keputusan terbaik Keterbatasan lapangan pekerjaan	b. Keputusan terbaik untuk bertahan
Tidak ada alternatif	c. Tidak ada alternatif
Faktor kebutuhan untuk tetap bekerja	d. Faktor kebutuhan
Komitmen kerja sama dengan perusahaan	e. Komitmen

Motivasi kerja ditunjukkan dari sikap untuk tetap bertahan bekerja di CV Jaya Mandiri. Berdasarkan pada tanggapan informan penelitian di atas, maka bisa dijelaskan bahwa karyawan tetap memiliki motivasi untuk bekerja di CV Jaya Mandiri. Terdapat tiga komponen motivasi dari kutipan pernyataan informan yaitu: kesempatan, kebutuhan, dan komitmen. Ketiga komponen ini yang memotivasi karyawan tetap bertahan bekerja di CV Jaya Mandiri.

- a. Kesempatan tetap bekerja  
Informan penelitian tetap termotivasi bekerja di CV Jaya Mandiri karena mendapatkan kesempatan untuk tetap bekerja. Kesempatan tersebut dinilai sulit didapatkan ketika informan tidak bertahan bekerja di CV Jaya Mandiri mengingat situasi covid-19 memang sulit untuk mendapatkan kesempatan bekerja.
- b. Keputusan terbaik  
Meskipun terdapat pemotongan gaji, tetapi dengan pilihan tetap bisa bekerja dan mendapatkan penghasilan, maka bertahan dan tetap bekerja di CV Jaya Mandiri adalah keputusan yang terbaik.
- c. Tidak ada alternatif  
Tidak adanya alternatif untuk bekerja di tempat yang lain, maka keputusan tetap bertahan dan bekerja merupakan motivasi bagi karyawan.
- d. Faktor Kebutuhan  
Terdapat kebutuhan-kebutuhan yang harus dipenuhi oleh informan sehingga menjadi motivasi untuk tetap bekerja di CV Jaya Mandiri. Pendapatan informan memang mengalami penurunan sehubungan dengan keputusan pemotongan gaji yang dilakukan oleh CV Jaya Mandiri, namun dengan tetap bekerja di perusahaan maka informan hanya perlu melakukan penyesuaian terhadap anggaran pemenuhan kebutuhan. Tetapi jika informan tidak bekerja maka sulit untuk bisa memenuhi kebutuhan dalam situasi pandemi covid-19.
- e. Komitmen  
Ikatan kerja dengan CV Jaya Mandiri dinilai sebagai sebuah komitmen yang harus dipenuhi oleh informan. Informan penelitian menganggap bahwa komitmen untuk bekerja di CV Jaya Mandiri menjadikan sebuah motivasi karena sudah dipercaya oleh perusahaan sehingga informan memutuskan untuk tetap bertahan di perusahaan.

**Self Outside Memotivasi Kerja Karyawan**

*Self outside* merupakan penilaian terhadap unsur keadilan didasarkan pada pengalaman atau posisi yang sama pada perusahaan yang berbeda. Karyawan membandingkan *reward* yang diterima ketika bekerja pada sebuah perusahaan dan dibandingkan ketika bekerja di perusahaan lain. Selain itu, karyawan juga memandang adanya pengorbanan yang sama ketika karyawan bekerja di CV Jaya Mandiri dibandingkan ketika karyawan berada pada posisi yang sama tetapi di perusahaan lainnya.

**Ist Order Theme Motivasi Kerja Berdasarkan Self Outside**

*Ist order theme* motivasi kerja berdasarkan *self outside* ditemukan dari hasil wawancara dengan informan-informan penelitian yaitu karyawan CV Jaya Mandiri.

Tabel 4.14

<i>Representative Ist Order Data</i>	<i>Ist Order Concept</i>
“Tentu, karena masa pandemi seperti sekarang sulit mencari pekerjaan” (informan 2).	Sulit mencari pekerjaan lain
“Ya mau kerja dimana saja ya sama saja, namanya kerja pasti ada peraturannya” (informan 3).	Mengikuti peraturan
“Karena pandemi saya terima saja mas.. daripada gak ada kerjaan lain” (informan 4).	Daripada tidak bekerja
“Pemotongan yang adil membuat saya memilih tetap bertahan di CV Jaya Mandiri” (informan 5).	Keadilan pemotongan gaji
“Intinya pemotongan gaji ini sebagai sebuah keputusan terbaik, jadi tidak ada alasan untuk tidak bertahan karena sudah memiliki komitmen untuk itu” (informan 6).	Komitmen dengan pekerjaan
“Tentu, sangat sulit mencari pekerjaan di masa pandemi seperti sekarang ini” (informan 7).	Kesulitan mencari pekerjaan masa pandemi
“Ya, apalagi di masa pandemi ini juga tidak mudah mencari pekerjaan ya jadinya kita harus bisa menerimanya lah” (informan 8).	Tidak mudah mencari pekerjaan

Berdasarkan tanggapan informan penelitian di atas, bisa dijelaskan bahwa *self outside* juga memotivasi kerja karyawan yang ditunjukkan dari sikap untuk tetap bertahan bekerja di CV Jaya Mandiri. Berdasarkan pada tanggapan informan penelitian di atas, maka bisa dijelaskan bahwa karyawan tetap memiliki motivasi untuk bekerja di CV Jaya Mandiri.

**2st Order Theme Motivasi Kerja Berdasarkan Self Outside**

Berdasarkan *Ist order concept* dari wawancara dengan informan penelitian berhubungan dengan motivasi kerja berdasarkan *self outside*, maka ditemukan *2st order concept* sebagai berikut:

Tabel 4.15

**Representative Supporting Data Motivasi Kerja Berdasarkan Self Outside for Each 2st Order Theme**

<i>Ist Order Concept</i>	<i>2st Order Concept</i>
Sulit mencari pekerjaan lain	a. Tidak ada alternatif
Daripada tidak bekerja	
Kesulitan mencari pekerjaan masa pandemi	
Tidak mudah mencari pekerjaan	

Tabel 4.15

**Representative Supporting Data Motivasi Kerja Berdasarkan Self Outside for Each 2st Order Theme (Lanjutan)**

<i>Ist Order Concept</i>	<i>2st Order Concept</i>
Mengikuti peraturan	b. Kepatuhan kebijakan perusahaan
Keadilan pemotongan gaji	c. Keadilan
Komitmen dengan pekerjaan	d. Komitmen

Sumber: Hasil Analisis Wawancara

Berdasarkan pada rangkuman *Ist Order Concept* dari motivasi kerja berdasarkan perspektif *self outside*, ditemukan empat *2st Order Concept* yaitu: tidak ada alternatif, kepatuhan kebijakan perusahaan, keadilan, dan komitmen.

**Other Inside Memotivasi Kerja Karyawan**

*Other inside* merupakan penilaian terhadap keadilan didasarkan pada reward yang diterima karyawan lain di perusahaan di mana karyawan bekerja. Reward yang diterima oleh karyawan lain menjadi ukuran penilaian terhadap keadilan yang dirasakan oleh karyawan. *Other inside* ini menggambarkan perlakuan sama yang didapatkan oleh karyawan jika dibandingkan dengan karyawan lainnya pada posisi berbeda di perusahaan.

**Ist Order Theme Motivasi Kerja Berdasarkan Other Inside**

*Ist order theme* motivasi kerja berdasarkan *other inside* ditemukan dari hasil wawancara dengan informan-informan penelitian yaitu karyawan CV Jaya Mandiri.

Tabel 4.16

**Representative Supporting Data Motivasi Kerja Berdasarkan Other Inside for Each Ist Order Theme**

<i>Representative Ist Order Data</i>	<i>Ist Order Concept</i>
“Ya karena setiap pegawai kinerjanya berbeda-beda, namun mereka dapat perlakuan yang sama” (informan 2).	Perlakuan sama
“Kan di sini semua karyawan berprinsip kita semua keluarga” (informan 3).	Ikatan satu keluarga besar perusahaan
“Ya diterima saja mas.. karena saya masih butuh kerjaan” (informan 4).	Kebutuhan pekerjaan
“Karena di CV Jaya Mandiri sangat adil sehingga Saya memilih untuk bertahan” (informan 5).	Perlakuan yang adil

“Ya biasa-biasa saja sih mas” (informan 6).	Biasa-biasa saja
“Ya setiap kinerja seseorang berbeda-beda, semua bisa mendapat perlakuan yang sesuai dengan kinerjanya” (informan 7).	Perlakuan sesuai kinerja
“Ya harus bisa diterima, menurut Saya juga di Jaya Mandiri sudah melakukan kebijakan yang tepat, mungkin sudah ada pertimbangan yang sudah matang lah” (informan 8)	Kebijakan yang tepat

**2st Order Theme Motivasi Kerja Berdasarkan Other Inside**

Berdasarkan *1st order concept* dari wawancara dengan informan penelitian berhubungan dengan motivasi kerja berdasarkan *other inside*, maka ditemukan *2st order concept* sebagai berikut:

Tabel 4.17

*Representative Supporting Data* Motivasi Kerja Berdasarkan *Other Inside for Each 2st Order Theme*

<i>1st Order Concept</i>	<i>2st Order Concept</i>
Perlakuan sama	a. Perlakuan bijaksana
Perlakuan yang adil	
Kebijakan yang tepat	
Ikatan satu keluarga besar perusahaan	b. Ikatan kekeluargaan
Kebutuhan pekerjaan	c. Kebutuhan terhadap pekerjaan
Biasa-biasa saja	d. Lain-lain
Perlakuan sesuai kinerja	

Sumber: Hasil Analisis Wawancara

Berdasarkan tanggapan informan penelitian di atas, bisa dijelaskan bahwa *Other inside* juga memotivasi kerja karyawan yang ditunjukkan dari sikap dan penilaian karyawan bahwa karyawan diperlakukan secara bijaksana, karyawan merasa memiliki ikatan keluarga dengan perusahaan, karyawan masih merasa membutuhkan pekerjaan, dan alasan lainnya.

**Other Outside Memotivasi Kerja Karyawan**

*Other outside* merupakan penilaian terhadap keadilan didasarkan pada reward yang diterima karyawan lain di perusahaan berbeda. Reward yang diterima oleh karyawan lain yang berbeda tersebut menjadi ukuran penilaian terhadap keadilan yang dirasakan oleh karyawan. Jika dikaitkan dengan fenomena pemotongan gaji sehubungan dengan dampak pandemi covid-19, maka *other inside* ini dijelaskan dari perlakuan pemotongan gaji yang berlaku untuk karyawan lain yang bekerja di perusahaan lainnya yaitu di luar CV Jaya Mandiri.

**1st Order Theme Motivasi Kerja Berdasarkan Other Outside**

*1st order theme* motivasi kerja berdasarkan *other outside* ditemukan dari hasil wawancara dengan informan-informan penelitian yaitu karyawan CV Jaya Mandiri.

Tabel 4.18

*Representative Supporting Data* Motivasi Kerja Berdasarkan *Other outside for Each 1st Order Theme*

<i>Representative 1st Order Data</i>	<i>1st Order Concept</i>
“Tetap bertahan, Saya rasa perusahaan lain pasti melakukan keputusan yang sama dalam masa pandemi” (informan 2).	Keputusan perusahaan-perusahaan sama
“Mau bagaimana lagi mas, kan tiap perusahaan memiliki peraturan masing-masing, yang penting sama di potong rata” (informan 3).	Setiap perusahaan memiliki peraturan

“Ya diterima saja mas.. karena pandemi kebutuhan makin banyak” (informan 4).	Faktor kebutuhan semakin banyak
“CV Jaya Mandiri bagi Saya sudah sangat adil dalam masa pandemi” (informan 5).	Keputusan yang adil
“Ya terpenting mas, pemotongan gaji itu harus sama rata mas atas tanggung jawab yang diberikan bosnya atas jabatannya itu” (informan 6).	Sama rata perlakuannya
“Tentu, semua akan membaik seiring dengan berjalannya waktu. Kondisi perusahaan berbeda-beda antara satu dengan lainnya” (informan 7).	Optimisme kondisi membaik
“Kalau masalah pemotongan juga reward yang diterima keadilan juga, itu juga yang membuat bertahan itu memang pandemi ini susah sekali untuk mencari pekerjaan lain, jadi selama perusahaan masih ada kebijakan ya kita jalani saja sudah” (informan 8).	Kesulitan mendapatkan pekerjaan lain

Sumber: Hasil Analisis Wawancara

**2st Order Theme Motivasi Kerja Berdasarkan Other Outside**

Berdasarkan *1st order concept* dari wawancara dengan informan penelitian berhubungan dengan motivasi kerja berdasarkan *other outside*, maka ditemukan *2st order concept* sebagai berikut:

Tabel 4.19

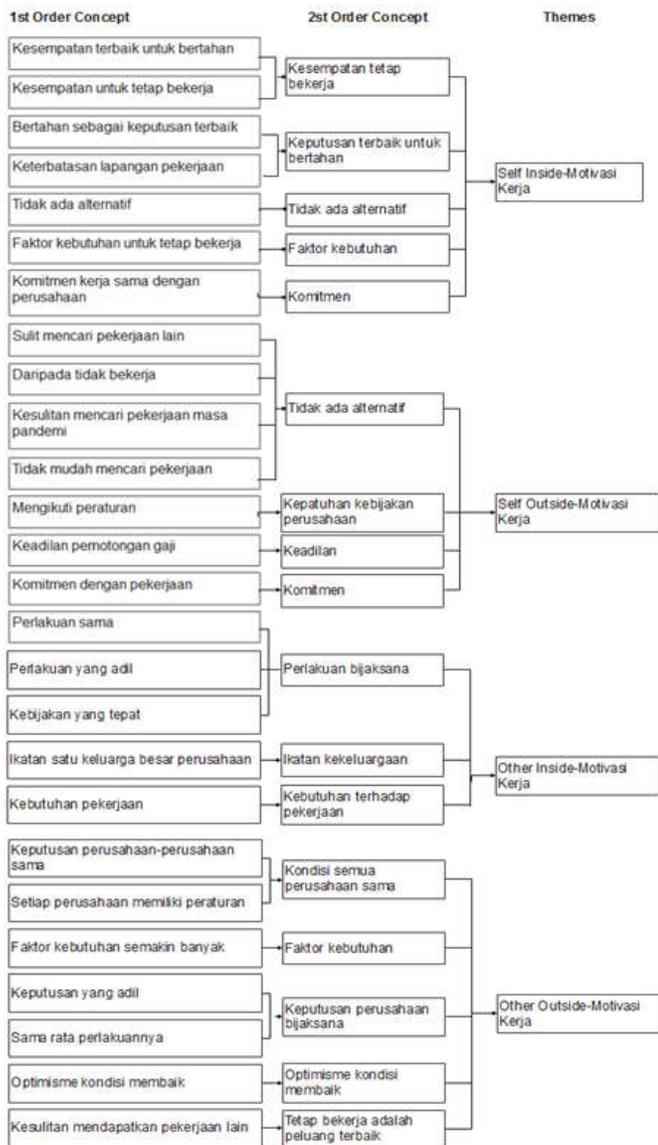
*Representative Supporting Data* Motivasi Kerja Berdasarkan *Other Outside for Each 2st Order Theme*

<i>1st Order Concept</i>	<i>2st Order Concept</i>
Keputusan perusahaan-perusahaan sama	a. Kondisi semua perusahaan sama
Setiap perusahaan memiliki peraturan	
Faktor kebutuhan semakin banyak	b. Faktor kebutuhan
Keputusan yang adil	c. Keputusan perusahaan bijaksana
Sama rata perlakuannya	
Optimisme kondisi membaik	d. Optimisme kondisi membaik
Kesulitan mendapatkan pekerjaan lain	e. Tetap bekerja adalah peluang terbaik

Berdasarkan tanggapan informan penelitian di atas, bisa dijelaskan bahwa *Other outside* juga memotivasi kerja karyawan yang ditunjukkan dari sikap untuk tetap bertahan bekerja di CV Jaya Mandiri karena karyawan merasa di perusahaan lain pun juga dengan kebijakan yang sama yaitu perusahaan melakukan pemotongan gaji jika tidak PHK karyawan. Informan juga memiliki pandangan bahwa kondisi nantinya akan membaik dan situasi pandemi hanya bersifat sementara. Hal ini menjadi motivasi bagi karyawan untuk tetap bekerja di CV Jaya Mandiri.

**Analisis First Order Category, Second Order Category, dan Themes Dimensi Equity Theory-Motivasi**

Berdasarkan pada hasil analisis *first order category*, dan *second order category* maka digunakan sebagai dasar untuk menemukan *themes*. Analisis mengenai ketiganya sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 4.3. Berdasarkan pada hasil analisis terhadap *second order category*, terdapat kesamaan antara *self inside*, *self outside*, *other inside*, dan *other outside*. Letak kesamaan tersebut dari faktor yang memotivasi karyawan. Meskipun terdapat kesamaan, namun pada dasarnya faktor-faktor tersebut yang menyebabkan karyawan memiliki motivasi untuk tetap bekerja di CV Jaya Mandiri.



Gambar 4.4. 1st Order Concept, 2st Order Concept, dan Themes Equity Theory

Sumber: Hasil analisis wawancara informan, 2021

**Unsur Keadilan Memotivasi Karyawan Untuk Semangat Bekerja**

Semangat dalam bekerja juga menunjukkan adanya sebuah motivasi dalam bekerja. Semangat dalam bekerja menyebabkan karyawan tidak mudah berputus asa ketika menghadapi berbagai kesulitan, termasuk kesulitan keuangan karena pemotongan gaji. Tanggapan informan penelitian mengenai semangat kerja meskipun dalam kondisi gajinya dipotong adalah sebagai berikut:

“Tetap tidak mempengaruhi semangatnya dalam bekerja, tetapi dengan semangat kerja maka omset perusahaan bisa secepatnya pulih sehingga gaji bisa seperti semula” (informan 2).

“Ya pastinya berpengaruh, tapi mau bagaimana lagi, itu kan sudah jadi peraturan perusahaan” (informan 3).

“Tidak karena Saya masih membutuhkan kerjaan ini” (informan 4).

“Tidak sama sekali, justru saya sangat semangat sekali daripada saya diem dan masih ada tanggungan yang harus saya penuhi” (informan 5).

“Nggak sih mas soalnya kan sekarang pandemi mas ya saya lagi membutuhkan pekerjaan ya bagaimana bagaimana kalau misalnya potong gaji harus semangat begitu” (informan 6).

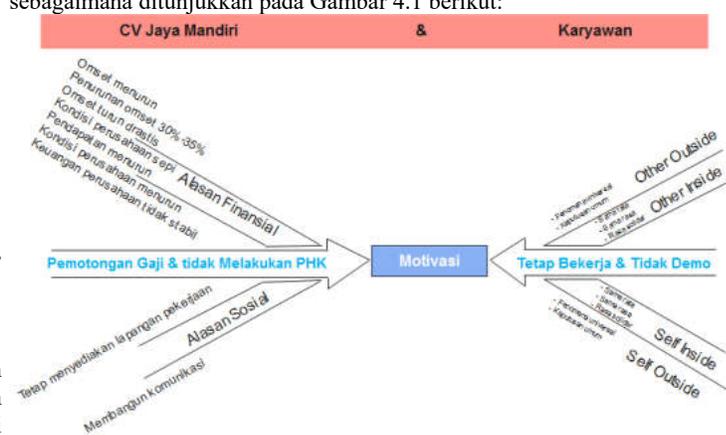
“Tidak, pekerjaan merupakan tanggung jawab yang harus diselesaikan” (informan 7).

“Ya tidak, ya memang pandemi ini juga susah mencari pekerjaan, di satu sisi juga perekonomian juga semakin sulit, ya harus bisa bertahan juga sih di sini” (informan 8).

Berdasarkan tanggapan informan penelitian di atas, bisa dijelaskan bahwa karyawan tetap memiliki semangat dalam bekerja meskipun dalam kondisi gajinya di potong. Informan penelitian di atas merasa bahwa pemotongan gaji adalah sebuah keharusan karena situasi pandemi covid-19 sehingga tidak ada alasan bagi informan untuk tidak memiliki semangat dalam bekerja. Informan penelitian merasa bahwa terdapat pemisahan antara keputusan pemotongan gaji dan semangat kerja, artinya pemotongan gaji merupakan sebuah kebijakan yang dinilai terbaik daripada PHK dan semangat kerja merupakan sebuah tuntutan dalam pekerjaan. Ketika karyawan memiliki semangat dalam bekerja, maka omset penjualan perusahaan masih ada harapan untuk kembali seperti semula sehingga pengunjung bisa dihapuskan lagi.

**Pembahasan**

Berdasarkan pada tanggapan dari keseluruhan informan penelitian, maka bisa dijelaskan bahwa terdapat alasan kuat dari kebijakan pemotongan gaji yang dilakukan oleh CV Jaya Mandiri. Alasan yang rasional dari keputusan pemotongan gaji tersebut menyebabkan karyawan merasa tetap mendapatkan perlakuan yang adil dari empat perspektif yaitu: *self inside*, *self outside*, *other inside*, dan *other outside*. Berdasarkan pada hasil analisis terhadap wawancara dengan informan penelitian, maka bisa digambarkan keterhubungan unsur keadilan dan motivasi kerja sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 4.1 berikut:



Gambar 4.5. Memotivasi Karyawan Dari Perspektif Unsur Keadilan Keputusan Pemotongan Gaji

Sumber: Gambar 4.2. dan Gambar 4.3 (diolah)

Berdasarkan pada ilustrasi Gambar 4.1 di atas diketahui bahwa alasan pimpinan CV Jaya Mandiri mengambil keputusan pemotongan gaji dan tidak melakukan PHK adalah: alasan finansial dan alasan sosial. Sedangkan penilaian informan terhadap unsur keadilan dari empat perspektif yaitu: *self inside*, *other inside*, *self outside* dan *other outside* dengan tanggapan yang berbeda.

Penilaian terhadap unsur keadilan dari *self inside* dan *other inside* didasarkan pada tiga tolak ukur yaitu: sama rata, sama rasa, dan rasa solider. Ketiga pengukuran tersebut digunakan untuk mengukur rasa keadilan dari kebijakan pemotongan gaji. Penilaian terhadap unsur keadilan dari *self outside* dan *other outside* didasarkan pada dua tolak ukur yaitu: fenomena universal dan keputusan yang umum. Fenomena universal terjadi ketika kebijakan pemotongan gaji dianggap sebagai kebijakan yang bersifat universal maka informan menganggap bahwa kebijakan tersebut dinilai adil. Demikian halnya pada keputusan yang

umum terjadi ketika informan menganggap bahwa kebijakan pemotongan gaji dianggap sebagai kebijakan umum yang diambil oleh perusahaan-perusahaan lain juga menyebabkan karyawan merasa perlakuan yang didapatkan adil.

Dari model hasil analisis pada Gambar 4.1 dapat di Tarik proposisi sebagai berikut. Kondisi pertama adalah Kondisi finansial dimana pada kondisi ini terjadi penurunan omzet yang drastis yang menyebabkan keuangan perusahaan menurun dan menjadi tidak stabil. Hal ini kemudian mendorong CV Jaya Mandiri untuk melakukan penurunan gaji. Kondisi kedua adalah Kondisi sosial dimana pada kondisi ini perusahaan terus berusaha untuk membangun komunikasi yang baik dengan pegawai serta tetap berusaha untuk menyediakan lapangan kerja bagi mereka mengingat adanya pandemi covid yang membuat adanya kesulitan dalam memperoleh lapangan pekerjaan baru. Kondisi ketiga adalah Other outside dan Other inside dimana pada kondisi ini pegawai merasakan adanya keadilan yakni sama rata, sama rasa, dan rasa solider antar pegawai satu dengan pegawai yang lainnya baik dalam 1 perusahaan yang sama maupun berbeda dalam hal reward yang diterima, Contohnya ketika saat Idul Fitri, perusahaan memberikan THR dan Sembako kepada para pegawai secara adil dan merata dan menyesuaikan juga dengan perusahaan lainnya. Kondisi keempat adalah Self Inside dan Self Outside dimana pada kondisi ini pegawai merasakan keadilan yakni sama rata, sama rasa, dan rasa solider antar pegawai satu dengan pegawai yang lainnya baik dalam 1 perusahaan yang sama maupun berbeda dalam hal jabatan/posisi yang ditempati.

Sehingga dari keempat kondisi tersebut akhirnya mendorong perusahaan untuk tidak melakukan PHK namun hanya melakukan pemotongan gaji. Sedangkan dari pegawai muncul sikap untuk tetap bekerja dan tidak melakukan demo. Karena adanya tindakan dari kedua pihak tersebut akhirnya muncul motivasi untuk tetap bekerja dengan baik walaupun di masa pandemi.

Keputusan yang diambil karyawan sehubungan dengan kebijakan CV Jaya Mandiri tersebut adalah tetap bekerja di CV Jaya Mandiri dan tidak melakukan demo. Berdasarkan pada dua perspektif yaitu dari CV Jaya Mandiri dan karyawan tersebut, maka untuk memotivasi karyawan bisa dilakukan melalui komunikasi. Salah satu alasan dalam CV Jaya Mandiri adalah komunikasi dilakukan khususnya oleh pimpinan CV Jaya Mandiri dengan karyawan untuk menjelaskan situasi finansial dan situasi sosial yang sedang berkembang. Situasi finansial diinformasikan mengenai penurunan omset penjualan yang berdampak pada aliran kas masuk penjualan sehingga perusahaan memiliki banyak keterbatasan untuk pembiayaan, termasuk untuk membiayai gaji karyawan. Waktu untuk melakukan komunikasi adalah setiap saat di lingkungan CV Jaya Mandiri sehingga karyawan tetap mengingat kondisi keuangan perusahaan yang sedang mengalami penurunan. Kondisi tersebut menyebabkan karyawan bisa menerima keputusan pemotongan gaji yang dilakukan karena keterpaksaan pihak perusahaan. Situasi sosial juga perlu dikomunikasikan, di mana pandemi juga dialami oleh perusahaan-perusahaan lainnya, bahkan juga dijelaskan keputusan PHK dilakukan oleh sejumlah perusahaan karena faktor pandemi. Informasi tersebut bisa menjadi pembanding bagi karyawan sehingga tetap merasa bersyukur bisa ditetap bekerja di CV Jaya Mandiri karena pihak perusahaan tidak melakukan PHK karyawan.

Berdasarkan jalinan komunikasi tersebut juga perlu ditanamkan rasa optimisme bahwa suatu saat pandemi juga akan berlalu. Rasa optimisme ini perlu ditanamkan agar karyawan terus memiliki harapan dan akan lebih bersemangat dalam bekerja untuk memulihkan situasi keuangan perusahaan.

## Kesimpulan

Berdasarkan pada hasil pembahasan, maka kesimpulan dalam penelitian ini bisa dijelaskan sebagai berikut:

1. Karyawan CV Jaya Mandiri tetap ingin bekerja tanpa adanya demo meskipun dilakukan pemotongan gaji. Perspektif keadilan dari self inside dan other inside melalui penerimaan atas perasaan sama rata, sama rasa, dan rasa kebersamaan (solider) dan dari perspektif self outside dan other outside melalui pemahaman bahwa pemotongan gaji disebabkan karena fenomena universal dan ketentuan yang sudah umum menyebabkan karyawan bisa menerima keputusan pemotongan gaji.
2. Untuk membangun motivasi untuk karyawan untuk tetap bekerja di CV Jaya Mandiri dengan cara memberikan keadilan bagi karyawan yang berupa self inside, self outside, other inside dan other outside sehingga karyawan dapat memahami kondisi yang sedang di alami oleh perusahaan sehingga karyawan perusahaan tetap termotivasi untuk bekerja tanpa melakukan demo.

## Saran

Berdasarkan pada kesimpulan penelitian di atas, maka saran yang diajukan adalah Manajemen CV Jaya Mandiri memberikan kebijakan yang adil dalam mengambil keputusan untuk karyawan yang bekerja dalam perusahaan. Dan juga perusahaan dapat menjamin kesejahteraan karyawannya dalam konteks ini, tetap mendapat pekerjaan dalam masa pandemi. Pihak manajemen juga mendapatkan kelonggaran keuangan dimana adanya pemotongan gaji. Kedua solusi tersebut dirasa dapat menguntungkan kedua belah pihak, namun pihak manajemen tetap mengkomunikasikan hal tersebut kepada karyawan agar tidak terjadi hal hal yang tidak diinginkan antara seperti demo.

## DAFTAR REFERENSI

- Ananto, S., Rahyuda, I. K., & Priartrini, P. S. (2016). Pengaruh motivasi terhadap kps kerja dan intensi keluar pada asisten kursus metode kumon di bali dan lombok. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 5(9), 3057 – 3086.
- Ansoglenang, A., Thompson, J. D., & Awugah. (2019). Mapping out the theories of motivation: Lessons for administrators in public institutions. *Arts and Social Sciences Journal*, 10(2), 1-6.
- Anwar, F. (202, August 01). WHO: Dampak pandemi corona akan terasa sampai beberapa dekade. *Detik*. Retrieved from <https://health.detik.com/berita-detikhealth/d-5116223/who-dampak-pandemi-corona-akan-terasa-sampai-beberapa-dekade>
- Atmoko, C. (2020, April 28). Sejumlah pengusaha ambil kebijakan saat pandemi COVID-19. Antara, Retrieved from <https://www.antaranews.com/berita/1448936/sejumlah-pengusaha-ambil-kebijakan-saat-pandemi-covid-19>
- Bawa, M. A. (2017). Employee motivation and productivity: A review of literature and implications for management practice. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 5(12), 662-673.
- Chaudhry, M. S., Sabir, H. M., Rafi, N., & Kalyar, M. N. (2017). Exploring the relationship between salary satisfaction and job satisfaction: A comparison of public and private sector organizations. *The Journal of Commerce*, 3(4), 1–14.
- Chusminah. (2019). Hubungan disiplin dengan kinerja pegawai. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis*, 4(S1), 565-674.
- Daft, R. L. (2010). *Management*. Ninth Edition, South Western: Cengage Learning
- Dahono, Y. (2020, August 11). Kasus positif covid-19 di seluruh dunia sentuh angka 20 juta. *Berita Satu*. Retrieved from <https://www.beritasatu.com/yudo-dahono/dunia/664429/kasus-positif-covid19-di-seluruh-dunia-sentuh-angka-20-juta>

- Dinibutun, S. R. (2012). Work motivation: Theoretical framework. *Journal on GSTF Business Review*, 11(4), 133-139.
- Esthi, R. B., & Marwah, Y. N. (2020). Kinerja karyawan: Motivasi dan disiplin kerja pada pt asahi Indonesia. *Forum Ekonomi*, 22(1), 130-137.
- Gioia, D.A., Corley, K.G. & Hamilton, A.L. (2012). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the gioia methodology. *Organizational Research Methods* 16(1), 15-31
- Haryono, S. (2016). Pengaruh kedisiplinan siswa dan motivasi belajar terhadap prestasi belajar siswa pada mata pelajaran ekonomi. *Jurnal Ilmiah Kependidikan*, 3(3), 261-274.
- Heriyanto & Hidayati, S. N. (2016). Pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Maksipreneur*, 6(1), 67-76.
- Hidayat, A. (2019, March 07). Bisnis material building masih tetap kokoh. *Kontan*. Retrieved from <https://industri.kontan.co.id/news/bisnis-material-building-masih-tetap-kokoh>
- Iresa, A. R., Utami, H. N., & Prasetya, A. (2015). Pengaruh konflik kerja dan stres kerja terhadap komitmen organisasional dan kinerja karyawan (studi pada karyawan pt. telekomunikasi indonesia, tbk witel malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 23(1), 1-10.
- Jeffrey, I., & Kreshna. I. (2017). The effect of salary satisfaction, workload satisfaction and performance appraisal satisfaction towards employees' out intention (A case study: PT. XYZ - Bandung). *International Journal of Business and Management Invention*, 6(8), 1-10.
- Karunia, A. M. (2020, August 04). Imbas corona, lebih dari 3,5 juta pekerja kena PHK dan dirumahkan. *Kompas.Com*. Retrieved from <https://money.kompas.com/read/2020/08/04/163900726/imb-bas-corona-lebih-dari-3-5-juta-pekerja-kena-phk-dan-dirumahkan?page=all>
- Lee, M. T., & Raschke, R. L. (2016). Understanding employee motivation and organizational performance: Arguments for a set-theoretic approach. *Journal of Innovation & Knowledge*, 1(1), 162-169
- Numbu, L. P., & Bose, U. (2019). The impact of motivation on employee's performance: Case of south ural state university. *International Journal of Research and Analytical Reviews*, 6(1), 825-831.
- Panjaitan, A., & Jatmiko, B. (2014). Pengaruh motivasi, stres, dan rekan kerja terhadap kinerja auditor (studi empiris pada kantor akuntan publik di DKI jakarta). *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, 5(1), 1-8
- Permatasari, J. A., Musadieq, M., & Mayowan, Y. (2015). Pengaruh disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap prestasi kerja karyawan (studi pada pt bpr gunung ringgit malang). *Jurnal Afministrasi Bisnis*, 25(1), 1-9.
- Potale, R., & Uhing, Y. (2015). Pengaruh kompensasi dan stres kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada pt. bank sulut cabang utama manado. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 63(1), 63-73.
- Ramli, A., Margono, & Irawan, B. (2014). Peran kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai pada kantor camat samboja kabupaten kutai kartanegara. *eJournal Administrative Reform*, 2(1), 807-819
- Rizal, M., Idrus, M. S., Djumahir, & Mintarti, R. (2014). Effect of compensation on motivation, organizational commitment and employee performance (studies at local revenue management in kendari city). *International Journal of Business and Management Invention*, 3(2), 64-79
- Robbin, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior*. Boston: Pearson
- Saether, E. A. (2019). Motivational antecedents to high-tech R&D employees' innovative work behavior: Self-determined motivation, person-organization fit, organization support of creativity, and pay justice. *Journal of High Technology Management Research*, 30(2019), 1 - 12.
- Saleh, T. (2020, August 24). 11 emiten ini terpaksa PHK & rumahkan pegawai, ini list-nya. *CNBC Indonesia*. Retrieved from <https://www.cnbcindonesia.com/market/20200823224600-17-181374/11-emiten-ini-terpaksa-phk-rumahkan-pegawai-ini-list-nya/1>
- Sandi, F. (2020, July 22). Perbedaan PHK dan dirumahkan, apa saja yang membedakan?. *CNBC Indonesia*. Retrieved from <https://www.cnbcindonesia.com/news/20200722113518-4-174533/perbedaan-phk-dan-dirumahkan-apa-saja-yang-membedakan>
- Sandi, F. (2020, August 05). Karyawan alfamartancam mogok gara-gara gaji dipotong 10%, *CNBC Indonesia*. Retrieved from <https://www.cnbcindonesia.com/news/20200805154828-4-177656/karyawan-alfamart-ancam-mogok-gara-gara-gaji-dipotong-10Shah dan Corley, 2006>
- Sharma, J. P., & Bajpai, N. (2011). Salary satisfaction as an antecedent of job satisfaction: Development of a regression model to determine the linearity between salary satisfaction and job satisfaction in a public and a private organization. *European Journal of Social Sciences*, 18(3), 450-461.
- Sukoco (2020, March 25). Pabrik pakaian dalam di magetan potong gaji 50 persen dengan alasan corona, ribuan karyawan demo. *Kompas*. Retrieved from <https://regional.kompas.com/read/2020/03/25/09334371/pabri-k-pakaian-dalam-di-magetan-potong-gaji-50-persen-dengan-alasan-corona?page=all>
- Susanty, A., & Miradipta, R. (2013). Employee's job performance: The effect of attitude toward works, organizational commitment, and job satisfaction. *Jurnal Teknik Industri*, 5(1), 13-24
- Sutanto, E. M., & Patty, F. M. (2014). Persepsi akan gaji, motivasi kerja, dan kinerja karyawan pt. amita bara sejahtera. *Journal of Business and banking*, 4(1), 1 - 14.
- Tziner, A., Shkoler, O., & Zur, B. B. (2019). Revisiting work engagement from a moderated-mediation vantage point. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35(3), 207-215.
- Utami, F. A. (2020, March 16). Apa itu pandemi?. *Warta ekonomi*. Retrieved from <https://www.wartaekonomi.co.id/read276620/apa-itu-pandemi>
- Walliman, N. (2011). *Research method: The basic*. London: Routledge
- Yoesana, U. (2013). Hubungan antara motivasi kerja dengan disiplin kerja pegawai di kantor kecamatan muara jawa kabupaten kutai kartanegara. *eJournal Pemerintahan Integratif*, 1(1), 13 - 27.