

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Tinjauan Empiris

##### 1. Penelitian Terdahulu

a. Penelitian terdahulu yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Jefri Triharto Cahyono (2008) dengan judul “Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Dan Dampaknya Pada Prestasi Kerja (Penelitian Pada Karyawan Kantor Pajak Bumi Dan Bangunan Malang)”.

1. Metode penelitian yang digunakan adalah metode *eksplanatory* yang menggunakan kuisioner sebagai alat pengumpul data yang disebarkan keseluruh responden. Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Kantor Pajak Bumi dan Bangunan Malang. Jumlah sampel yang diambil sebanyak 57 orang. Adapun dalam menganalisis data menggunakan analisis deskriptif yang berisi distribusi item dari masing-masing variabel, dan analisis regresi linear berganda yang digunakan untuk menganalisis dan menghitung besarnya pengaruh secara keseluruhan variabel bebas (X) dan variabel perantara (Z) terhadap variabel terikat (Y) yang diolah dengan menggunakan program komputer *SPSS for windows*.

2. Pada penelitian ini, variabel bebas berupa kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung., variabel perantara berupa motivasi kerja, dan variabel terikatnya prestasi kerja.

3. Berdasarkan hasil uji-t, variabel kompensasi langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Hal ini dapat dibuktikan dari t-hitung 5,00, dengan nilai p (sig.t)= 0,000( $p < 0,05$ ), sehingga  $H_0$  ditolak. Sedangkan kompensasi tak langsung juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Hal ini dapat dibuktikan dari nilai t-hitung 6,697, dengan nilai p (sig.t) = 0,000 ( $p < 0,05$ ), sehingga  $H_0$  ditolak.

4. Pada prestasi kerja karyawan kompensasi langsung memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan. Hal ini terbukti dari nilai t-hitung 2,935, dengan nilai p (sig.t) = 0,025 ( $p < 0,05$ ), sehingga  $H_0$  ditolak. Sedangkan pada kompensasi tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan hal ini dibuktikan dengan nilai t-hitung 4,263, dengan nilai p (sig.t)= 0,000 ( $p < 0,05$ ), sehingga  $H_0$  ditolak. Untuk motivasi kerja karyawan dilakukan dengan analisis regresi linier berganda dengan nilai *R Square* sebesar 0,778, yang berarti variabel bebas kompensasi langsung memberikan pengaruh terhadap motivasi kerja sebesar 77,8% karyawan dimana sisanya 22,2% dipengaruhi oleh variabel lain.

**b.** Penelitian terdahulu yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Yoyok Madhe Prasetyo (2010) dengan judul “Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi dan Kinerja (Studi pada Seluruh Karyawan Tidak Tetap pada AJB BUMIPUTERA 1912

Kantor Cabang Singosari Malang)” dilatarbelakangi oleh pemberian kompensasi yang terdiri dari komisi, bonus dan lingkungan kerja yang digunakan untuk memotivasi karyawan dalam meningkatkan kinerja karyawan AJB BUMIPUTERA 1912 Cabang Singosari Malang. Berdasarkan permasalahan tersebut, maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung baik kompensasi finansial maupun non finansial terhadap kinerja.

1. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *eksplanatory* serta metode penelitian yang dipakai adalah kuantitatif. Sampel dalam penelitian ini seluruh karyawan tidak tetap AJB BUMIPUTERA 1912 Kantor Cabang Singosari Malang yang berjumlah 50 karyawan. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis diskriptif dan analisis statistik inferensial. Dalam menganalisis data digunakan program computer *SPSS versi 11.0 for windows*.
2. Pada penelitian ini, variabel bebas berupa kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung, variabel perantara berupa motivasi kerja, dan variabel terikatnya kinerja.
3. Berdasarkan pengujian hipotesis menggunakan analisis jalur (*path analysis*) yang menggunakan perhitungan statistik yang menunjukkan bahwa variabel kompensasi finansial (X1) mempunyai pengaruh signifikan dengan nilai koefisien path sebesar 0.337. Variabel kompensasi non finansial (X2) mempunyai pengaruh

signifikan dengan nilai koefisien path sebesar 0.249. Variabel motivasi kerja (Z) mempunyai pengaruh signifikan dengan nilai koefisien path sebesar 0.348 terhadap kinerja karyawan. Sementara variabel kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja sebesar 0,423, dan variabel kompensasi non finansial berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja sebesar 0,364. Uji hipotesis menggunakan uji T artinya jika  $T_{hitung} > T_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang artinya semua variabel bebas dalam penelitian ini mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat. Atau membandingkan  $Sig. T$  dengan  $\alpha$  ( $Sig. T < \alpha$  (0,05)) maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Dalam pengujian hipotesis penelitian ini menggunakan uji T.

4. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, dapat ditarik kesimpulan bahwa kompensasi finansial, kompensasi non finansial, dan motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan pengujian hipotesis bahwa variabel *intervening* motivasi kerja dalam penelitian ini bertindak sebagai mediator atau perantara variabel bebas kompensasi finansial dan non finansial terhadap variabel terikat kinerja karyawan. Secara keseluruhan variabel kompensasi baik kompensasi finansial maupun non finansial yang diterapkan di AJB BUMIPUTERA 1912 Kantor Cabang Singosari Malang untuk meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan sudah baik namun lebih baik jika perusahaan perlu

menambahkan variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini seperti kemampuan kerja karyawan.

Tabel 2.1  
Penelitian Terdahulu

No	Aspek Beda/Sama	Penelitian Terdahulu Oleh Jefri Triharto Cahyono (2008)	Penelitian Terdahulu Oleh Yoyok Madhe Prasetyo (2010)
1.	Judul	Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Dan Dampaknya Pada Prestasi Kerja	Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Dan Kinerja
2.	Lokasi Penelitian	Kantor Pajak Bumi Dan Bangunan Malang	Kantor AJB Bumiputra Jl.Raya Singosari 119 Malang
3.	Variabel bebas	Kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung	Kompensasi finansial dan kompensasi non financial
4	Variabel moderat	a. Existence Needs b. Related Needs c. Growth Needs	a. Motiv b. Harapan c. Insentif
5.	Variabel terikat	Prestasi kerja	Kinerja Karyawan
6.	Analisi Data	Analisis regresi linier berganda	Analisis jalur ( <i>path analysis</i> )

## B. Tinjauan Teoritis

### 1. Kompensasi

#### a. Pengertian Kompensasi

Salah satu kegiatan manajemen sumber daya manusia yang penting adalah pemberian kompensasi pada karyawan. Pemberian kompensasi pada karyawan merupakan salah satu cara dari perusahaan untuk meningkatkan prestasi kerja, motivasi, semangat kerja dan kepuasan kerja, ini disebabkan adanya berbagai aspek yang harus

dipertimbangkan dalam penetapan rancangan pemberian kompensasi, baik dari sudut pandang perusahaan maupun dari sudut pandang karyawan. Bagi perusahaan, pemberian kompensasi merupakan faktor biaya yang dianggap dapat mengurangi laba. Sedangkan bagi karyawan, kompensasi adalah alat penjaga kelangsungan hidup yang dapat menentukan status sosial dalam masyarakatnya.

Untuk menjelaskan pengertian dari kompensasi, berikut ini kutipan pendapat dari beberapa ahli :

1. Menurut Swasto (2011:79) kompensasi ditinjau dari sudut karyawan adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi tenaga dan pikiran yang disumbangkan pada organisasi.
2. Menurut Hariandja (2002:244) menyatakan bahwa kompensasi merupakan keseluruhan balas jasa yang diterima oleh pegawai sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang atau lainnya, yang dapat berupa gaji, upah, bonus, insentif dan tunjangan lainnya seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, uang makan, uang cuti dan lain-lain.
3. Menurut Hasibuan (1991:133) mendefinisikan pengertian kompensasi adalah “semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan”.
4. Menurut Siagian (2002:75) kompensasi didefinisikan sebagai “setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi”.
5. Menurut Simamora, (2004:540) mendefinisikan pengertian Kompensasi adalah semua bentuk kembalikan - kembalikan finansial,

jasa-jasa berwujud dan tunjangan - tunjangan yang diperoleh karyawan sebagai bagian dari sebuah hubungan kepegawaian. Kompensasi merupakan apa yang diterima karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi.

6. Menurut Handoko (2003:245) menyatakan bahwa kompensasi adalah pemberian kepada karyawan dengan pembayaran finansial sebagai balas jasa untuk pekerjaan yang dilaksanakan dan sebagai motivator untuk pelaksanaan kegiatan di waktu yang akan datang.

Dari berbagai definisi diatas kompensasi dapat disimpulkan sebagai seluruh pendapatan dan imbalan yang diterima karyawan atas kontribusi tenaga dan pikiran karyawan tersebut pada organisasi.

#### **b. Tujuan Pemberian Kompensasi**

Tujuan pemberian kompensasi sangat penting untuk meningkatkan kinerja karyawan pada perusahaan. Hal ini sangat perlu diperhatikan untuk memikat dan menahan karyawan yang cakap dan juga harus memotivasi para karyawan dan mematuhi semua peraturan-peraturan yang ada pada perusahaan. Menurut Handoko (2001:156) tujuan - tujuan yang hendak dicapai melalui administrasi kompensasi dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Memperoleh Personalia yang *Qualified*  
Kompensasi perlu di tetapkan cukup tinggi untuk menarik para pelamar. Karena perusahaan-perusahaan bersaing dalam pasar tenaga kerja, tingkat pengupahan harus sesuai dengan kondisi suplai dan permintaan tenaga kerja. Kadang-kadang tingkat gaji yang relatif tinggi diperlukan untuk menarik para pelamar cakap yang sudah bekerja diberbagai perusahaan lain.
2. Mempertahankan Para Karyawan Yang Ada Sekarang  
Bila tingkat kompensasi tidak kompetitif, niscaya banyak karyawan yang baik akan keluar. Untuk mencegah perputaran karyawan, pengupahan harus dijaga agar tetap kompetitif dengan perusahaan-perusahaan lain.

3. Menjamin Keadilan  
Administrasi pengupahan dan penggajian berusaha untuk memenuhi prinsip keadilan. Keadilan atau konsistensi internal dan eksternal sangat penting diperhatikan dalam penentuan tingkat kompensasi.
4. Menghargai Perilaku Yang Diinginkan  
Kompensasi hendaknya mendorong perilaku-perilaku yang diinginkan. Prestasi kerja yang baik, pengalaman, kesetiaan dan tanggung jawab baru dan perilaku-perilaku lain dapat diharga melalui rencana kompensasi yang efektif.
5. Mengendalikan Biaya-biaya  
Suatu program kompensasi yang rasional membantu organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumberdaya manusianya pada tingkat yang layak. Tanpa struktur pengupahan dan penggajian sistematis organisasi dapat membayar kurang (*underpay*) atau lebih (*overpay*) kepada para karawan.
6. Memenuhi Peraturan-peraturan Legal  
Seperti aspek-aspek manajemen personalia lainnya, administrasi kompensasi menghadapi batasan-batasan legal. Program kompensasi yang baik memperhatikan kendala-kendala tersebut dan memenuhi semua peraturan pemerintah yang mengatur kompensasi karyawan.

Menurut Hariandja (2002:245) bahwa tujuan pemberian kompensasi adalah:

- 1) Menarik pegawai yang berkualitas
- 2) Mempertahankan pegawai
- 3) Memotivasi kinerja karyawan
- 4) Mendorong peningkatan pengetahuan dan ketrampilan karyawan dalam upaya meningkatkan kompensasi organisasi secara keseluruhan. Sehingga, kompensasi juga dapat dilihat sebagai salah satu aspek pengembangan sumber daya manusia.

Sedangkan menurut Hasibuan (1991:137) tujuan-tujuan kompensasi adalah sebagai berikut :

1. Ikatan Kerjasama  
Agar terjalin ikatan kerjasama antara atasan dengan karyawan, dimana karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha atau atasan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian.
2. Kepuasan Kerja  
Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial dan egoistiknya sehingga ia memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya itu.
3. Pengadaan Efektif  
Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar maka pengadaan karyawan yang berkualitas untuk perusahaan itu akan lebih mudah.

4. Motivasi  
Jika balas jasa yang diberikan memotivasi bawahannya cukup besar, manajemen akan mudah.
5. Stabilitas Karyawan  
Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif, maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn over* relatif kecil.
6. Disiplin  
Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik, mereka akan menyadari serta mentaati peraturan yang berlaku.
7. Pengaruh Serikat Buruh  
Dengan program kompensasi yang baik, pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.
8. Pengaruh Pemerintah  
Jika program kompensasi itu sesuai dengan Undang - Undang Perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum), maka campur tangan pemerintah secara berlebihan dapat dihindarkan.

Kesimpulan tujuan pemberian kompensasi yang dilakukan perusahaan antara lain memperoleh karyawan yang *qualified*, mempertahankan karyawan yang ada sekarang, sebagai alat pemelihara dan motivasi agar karyawan tetap memberikan komitmennya kepada perusahaan. Sedangkan rancangan program kompensasi karyawan dilakukan untuk menarik, memotivasi karyawan dan menciptakan masa dinas yang panjang.

### c. Keadilan dan Kelayakan Pemberian Kompensasi

Dalam menentukan atau menyusun kompensasi yang baik perlu memperhatikan prinsip keadilan dan prinsip kelayakan. Keadilan bukan berarti bahwa segala sesuatu mesti di bagi sama rata. Keadilan harus dihubungkan antara pengorbanan (*input*) dengan penghasilan (*output*). Semakin tinggi kontribusi yang diberikan karyawan semakin tinggi pula

kompensasi yang harus diterima. Sebaliknya apabila perusahaan telah memberikan kompensasi yang besar maka karyawan harus memberikan kontribusi yang lebih bagi perusahaan. Apabila ini terjadi terbalik maka perusahaan berhak memberikan sanksi kepada karyawan. Menurut Handoko (1998:60) persepsi karyawan dipengaruhi oleh dua faktor:

1. Keadilan atau konsistensi internal, yaitu besarnya kompensasi harus dikaitkan nilai relatif pekerjaan-pekerjaan. Dengan kata lain, pekerjaan-pekerjaan sejenis memperoleh pembayaran yang sama.
2. Keadilan atau konsistensi eksternal, yaitu menyangkut pembayaran kepada para karyawan pada tingkat yang layak atau sama dengan pembayaran yang diterima para karyawan yang serupa diperusahaan-perusahaan lain.

Sedangkan menurut Nawawi (2003:321) faktor keadilan meliputi tiga dimensi. Ketiga dimensi itu adalah sebagai berikut:

1. Dimensi internal  
Kewajaran atau keadilan internal berarti setiap jabatan atau posisi dan pekerjaan individu harus dihargai oleh organisasi atau perusahaan dengan perbandingan yang rasional, dari yang terendah sampai yang tertinggi.
2. Dimensi eksternal  
Kewajaran atau keadilan eksternal berarti pengupahan dilakukan dengan memperhatikan nilai pasar tenaga kerja diluar organisasi atau perusahaan, yang mampu bersaing dengan pengupahan yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan lain yang sejenis (pesaing).
3. Dimensi individual  
Kewajaran atau keadilan individu berarti setiap individu atau pekerja merasakan upah dan gaji yang *fair* dibandingkan dengan individu atau pekerja yang lain dalam pekerjaan yang memiliki kesamaan.

Dari sudut pandang keadilan dan kompensasi dapat ditarik kesimpulan bahwa ketidakpuasan sebagian besar karyawan terhadap besarnya kompensasi sering diakibatkan adanya perasaan tidak diperlakukan dengan adil dan layak dalam pembayaran kompensasi.

#### d. Faktor-faktor Pemberian Kompensasi

Pemberian kompensasi kepada karyawan ini dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dipertimbangkan oleh pihak perusahaan. Menurut Hasibuan (2003:127) faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi adalah:

1. Penawaran dan permintaan kerja  
Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit dari pada pekerjaan, maka kompensasi relatif lebih besar.
2. Kemampuan dan kesediaan perusahaan  
Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan kesediaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.
3. Serikat buruh atau organisasi karyawan  
Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasinya relatif kecil.
4. Produktivitas kerja karyawan  
Jika produktifitas kerja karyawan baik dan banyak maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya kalau produktivitas kerjanya buruk serta sedikit maka kompensasi relatif kecil.
5. Pemerintah dengan UU dan Keppres  
Pemerintah dengan undang-undangan dan Komppres menetapkan besarnya upah atau balas jasa minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawannya. Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenangan.
6. Biaya hidup (*cost living*)  
Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi berupa upah semakin besar. Sebaliknya, jika biaya hidup rendah maka kompensasi berupa upah relatif kecil. Seperti tingkat upah di Jakarta lebih besar dari pada Bandung.
7. Posisi jabatan karyawan  
Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji atau kompensasi lebih besar. Sebaliknya karyawan yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh gaji atau kompensasi yang kecil. Hal ini wajar karena seseorang yang mendapatkan

- kewenangan dan tanggung jawab yang besar harus mendapatkan gaji atau kompensasinya yang besar pula.
8. Pendidikan dan pengalaman kerja  
Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji atau balas jasa akan semakin besar karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik. Sebaliknya karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka gaji atau kompensasinya kecil.
  9. Kondisi perekonomian nasional  
Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju (*boom*) maka tingkat upah atau kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi *full employment*. Sebaliknya jika kondisi perekonomian kurang maju (*depresi*) maka tingkat upah rendah, karena terdapat banyak pengangguran (*disqueshed unemployment*).
  10. Jenis dan sifat perusahaan  
Kalau jenis dan pekerjaan yang sulit dan mempunyai resiko (finansial, keselamatan) yang besar maka tingkat upah/balas jasanya semakin besar karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaannya mudah dan resiko (finansial, kecelakaannya) kecil, tingkat upah/balas jasanya relatif rendah. Misalnya pekerjaan merakit computer balas jasanya lebih besar daripada mengerjakan, mencetak batu bata.

Para karyawan akan berpartisipasi atau tidak tergantung apakah merasakan ada tidaknya keadilan. Para karyawan menilai kompensasi yang diterima dengan membuat perbandingan-perbandingan dengan sesama karyawan di perusahaan lain. Pada umumnya mereka mengharapkan kompensasi yang diterima mencerminkan perbedaan tanggung jawab, pengalaman, kecakapan, pendidikan dan senioritas yang mereka miliki.

#### e. Bentuk Kompensasi

Menurut Riva'i (2004:357) kompensasi finansial terdiri dari kompensasi langsung dan tidak langsung. Kompensasi langsung terdiri dari pembayaran karyawan dalam bentuk upah, gaji, bonus, atau komisi. Kompensasi tidak langsung, atau benefit, terdiri dari semua pembayaran

yang tidak tercakup dalam kompensasi finansial langsung yang meliputi liburan, berbagai macam asuransi, dan sebagainya. Penghargaan non finansial seperti pujian, menghargai diri sendiri dan pengakuan yang dapat memotivasi kerja karyawan.

Menurut Simamora (2004:442) komponen-komponen kompensasi terbagi dalam bentuk Kompensasi Langsung (*direct compensation*) dan komponen tidak langsung (*indirect compensation*). Kompensasi finansial langsung (*direct financial compensation*) terdiri dari bayaran (*pay*) yang diperoleh seseorang dalam bentuk gaji, upah, bonus dan komisi. Kompensasi finansial tidak langsung (*indirect financial compensation*), yang disebut juga dengan tunjangan, meliputi semua imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung. Kompensasi non finansial (*non financial compensation*) terdiri atas kepuasan yang diperoleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri, atau dari lingkungan psikologis dan fisik dimana orang itu bekerja. Tipe kompensasi non finansial meliputi kepuasan yang didapat dari pelaksanaan tugas yang signifikan yang berhubungan dengan pekerjaan.

Menurut Simamora (2006:442) kompensasi ada dua macam, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non finansial.

### **1. Kompensasi Finansial**

Adalah kompensasi yang diterima dalam bentuk uang dan dapat diuangkan. Kompensasi finansial terdiri dari kompensasi langsung

dan tidak langsung. Adapun yang termasuk dalam komponen kompensasi langsung dan tidak langsung yaitu :

**a. Bayaran Pokok**

Kompensasi finansial langsung meliputi :

**1) Upah**

Ada beberapa pengertian mengenai upah, dibawah ini pendapat mengenai pengertian upah menurut beberapa para ahli :

- a) Menurut Swasto (2011:82) upah diartikan sebagai penerimaan dari karyawan dan bentuk uang dan yang dinilai dalam uang yang dibayarkan menurut waktu atau satuan hasil dan diterima oleh karyawan secara teratur.
- b) Arti upah menurut Undang-undang kecelakaan Tahun 1974 No. 33 Pasal 7 ayat a dan b ialah :
  1. Tiap-tiap pembayaran berupa uang yang diterima oleh buruh sebagai ganti pekerjaan.
  2. Perumahan, makan, bahan makanan dan pakaian dengan percuma, yang nilainya ditaksir menurut harga umum ditempat itu.
- c) Menurut Panggabean (2004:77) upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan langsung kepada pekerja berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan.
- d) Menurut Simanjuntak (2003:129) upah adalah imbalan yang diterima pekerja atas jasa kerja yang diberikanya dalam proses memproduksi barang atau jasa diperusahaan.

e) Menurut Dewan Penelitian Pengupahan Nasional, memberikan definisi upah sebagai berikut : Upah ialah suatu penerimaan sebagai suatu imbalan dari pemberian kerja kepada penerima kerja untuk suatu pekerjaan atau jasa yang telah dan akan dilakukan, berfungsi sebagai jaminan kelangsungan kehidupanyang layak bagi kemanusiaan dan produksi dinyatakan atau dinilai dalam bentuk uang yang ditetapkan menurut suatu persetujuan undang-undang dan peraturan dan dibayarkan atas dasar suatu perjanjian kerja antara pemberi kerja dan penerima kerja.

Dapat disimpulkan upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan langsung dalam bentuk uang kepada pekerja yang ditetapkan menurut suatu perjanjian kerja, dan kesepakatan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau pelayanan jasa kerja yang diberikan kepada perusahaan.

## 2) Gaji

Gaji adalah salah satu hal yang penting bagi setiap karyawan yang bekerja dalam suatu perusahaan, karena dengan gaji yang diperoleh seseorang dapat memenuhi kebutuhan hidupnya.

Ada beberapa pengertian mengenai gaji, dibawah ini pendapat mengenai pengertian gaji menurut beberapa para ahli :

- a) Menurut Hariandja (2002:245) gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dalam kedudukannya sebagai seorang pegawai yang memberikan sumbangan pikiran dalam mencapai tujuan organisasi.
- b) Hasibuan (2002:118) menyatakan bahwa “Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti”.
- c) Handoko (2001:218), “Gaji adalah pemberian pembayaran finansial kepada karyawan sebagai balas jasa untuk pekerjaan yang dilaksanakan dan sebagai motivasi pelaksanaan kegiatan di waktu yang akan datang”.
- d) Panggabean (2004:77) “gaji adalah imbalan finansial yang dibayarkan kepada karyawan secara teratur, seperti tahunan, caturwulan, bulanan, atau mingguan”.

Berdasarkan pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa gaji merupakan suatu balas jasa yang berupa uang yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya tanpa melihat hasil kerja yang dicapai dan besarnya itu tetap tidak berubah sesuai dengan golongan dan pangkatnya dan besarnya gaji tidak berdasarkan jam kerja dan diberikan setiap bulan atau mingguan.

**b. Bayaran Prestasi (*Merit Pay*)**

Kata *merit* berasal dari bahasa Inggris yang berarti jasa, manfaat serta prestasi. Dengan demikian bayaran prestasi (*merit pay*) merupakan pembayaran imbalan (*reward*) yang dikaitkan dengan jasa atau prestasi kerja yang telah diberikan karyawan kepada organisasi (Brookes, 1993).

**c. Bayaran insentif (*Insentif Pay*)**

Beberapa pengertian mengenai insentif, dibawah ini pendapat mengenai pengertian insentif menurut beberapa ahli :

- 1) Menurut Handoko (2001:176), menyatakan bahwa pengertian insentif adalah “perangsang yang ditawarkan kepada para karyawan untuk melaksanakan kerja sesuai atau lebih tinggi dari standar-standar yang telah ditetapkan”.
- 2) Menurut Mangkunegara (2002:89), mengatakan pengertian insentif adalah “suatu penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan oleh pihak pemimpin organisasi kepada karyawan agar mereka bekerja dengan motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi”.
- 3) Menurut Panggabean (2004:77), “insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan”.
- 4) Menurut Nawawi (2003:317), mengemukakan bahwa insentif adalah “penghargaan atau ganjaran yang diberikan

untuk memotivasi para karyawan agar produktivitasnya tinggi dan sifatnya tidak tetap”.

Dapat disimpulkan menurut para ahli diatas, bahwa insentif adalah suatu penghargaan dalam bentuk material atau non material yang diberikan oleh pihak pimpinan organisasi perusahaan kepada karyawan agar mereka bekerja dengan motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan, dengan kata lain pemberian insentif adalah pemberian berupa uang diluar upah tetap sebagai pengakuan atas prestasi kerja dan kontribusi karyawan kepada perusahaan.

Sarwoto (1977:155-159) membedakan insentif dalam dua garis besar, yaitu :

1) Insentif material

Insentif ini dapat diberikan dalam bentuk uang dan jaminan sosial. Insentif dalam bentuk uang dapat berupa :

a) Bonus

Uang yang diberikan sebagai balas jasa atas hasil kerja yang telah dilaksanakan. Diberikan secara selektif dan khusus kepada pegawai yang berhak menerima. Diberikan secara sekali terima tanpa suatu ikatan dimasa yang akan datang. Dalam perusahaan yang menggunakan sistem insentif ini lazimnya beberapa persen dari laba yang melebihi jumlah tertentu yang dimasukkan ke dalam sebuah dana bonus kemudian jumlah tersebut dibagi-bagi antara pihak yang akan diberikan bonus.

b) Komisi

Merupakan jenis bonus yang dibayarkan kepada pihak yang menghasilkan penjualan yang baik. Lazimnya dibayarkan sebagai bagian daripada penjualan dan diterimakan pada pekerja bagian penjualan.

c) Profit Sharing

Salah satu jenis insentif yang tertua. Dalam hal ini pembayaran dapat diikuti bermacam-macam pola, tetapi biasanya mencakup pembayaran sebagian besar dari laba bersih yang disetorkan sebuah dana dan

kemudian dimasukkan ke dalam daftar pendapatan setiap persentase.

2) Insentif non material

Insentif non material dapat diberikan dalam berbagai bentuk, yaitu :

- a) Pemberian gelar (title) secara resmi.
- b) Pemberian tanda jasa / medali.
- c) Pemberian piagam penghargaan.
- d) Pemberian promosi (kenaikan pangkat atau jabatan).
- e) Pemberian hak untuk menggunakan atribut jabatan.
- f) Pemberian perlengkapan khusus pada ruangan kerja

Pelaksanaan insentif dimaksudkan untuk memotivasi karyawan dalam bekerja guna mencapai tujuan perusahaan, sebab insentif merupakan bentuk kompensasi yang berorientasi pada hasil kerja. Insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya melebihi rekan sekerjanya, atau insentif sebagai pembayaran yang dikaitkan dengan kinerja, sebagai pembagian keuntungan bagi karyawan akibat peningkatan produktivitas atau penghematan biaya.

**d. Bayaran Tertangguh (*Deffered Pay*)**

Menurut Simamora (2006:540) Di samping gaji, kompensasi juga meliputi cakupan tunjangan (*benefits*) yang luas. Tunjangan karyawan (*employee benefit*) adalah pembayaran (*payments*) dan jasa (*services*) yang melindungi dan melengkapi gaji pokok, dan perusahaan membayar semua atau sebagian dari tunjangan ini.

Kompensasi finansial tidak langsung meliputi :

1) Program Perlindungan / Tunjangan

Menurut Simanjuntak (2003:140) tunjangan adalah “suplemen terhadap upah atau gaji pokok dalam 3 fungsi, yaitu berkaitan dengan pelaksanaan tugas, dalam rangka fungsi sosial dan sebagai insentif”. Menurut Sunarto (2006:3) tunjangan adalah “bagian dari imbalan yang biasanya mencakup uang pensiun, uang duka, tunjangan pengobatan, asuransi kesehatan permanen selain tunjangan dalam bentuk uang”. Menurut Mathis (2006:420) Tunjangan (*benefit*) adalah “sebuah penghargaan tidak langsung yang diberikan untuk seorang karyawan atau sekelompok karyawan sebagai bagian dari keanggotaan organisasional”. Dengan kompensasi tidak langsung karyawan menerima nilai nyata dari penghargaan tersebut tanpa menerima uang tunai yang sebenarnya.

Tunjangan adalah balas jasa tambahan yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap karyawan dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan mereka misalnya tunjangan berbentuk pensiun, pesangon, tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya (THR), asuransi kecelakaan kerja.

2) Bayaran diluar jam kerja berupa :

- a. Liburan
- b. Hari besar
- c. Cuti tahunan

- d. Cuti haji
- 3) Fasilitas
- a. Kendaraan
  - b. Ruang kantor
  - c. Tempat parkir

Menurut Mondy (2003:442) Kompensasi finansial artinya kompensasi yang diwujudkan dengan sejumlah uang kartal kepada karyawan yang bersangkutan. Kompensasi finansial implementasinya dibedakan menjadi 2 (dua), yaitu:

- a) *Direct Financial compensation* (kompensasi finansial langsung) Kompensasi finansial langsung adalah pembayaran berbentuk uang yang karyawan terima secara langsung dalam bentuk gaji/upah, tunjangan ekonomi, bonus dan komisi
- b) *Indirect Financial compensation* (kompensasi finansial tak langsung) Kompensasi finansial tidak langsung adalah termasuk semua penghargaan keuangan yang tidak termasuk kompensasi langsung. Wujud dari kompensasi tak langsung meliputi program asuransi tenaga kerja (jamsostek), pertolongan sosial, pembayaran biaya sakit (berobat), cuti dan lain-lain.

## 2. Kompensasi Non Finansial

Menurut Rivai (2004:360) Kompensasi non finansial merupakan bentuk kompensasi yang diberikan kepada karyawan selain dalam bentuk uang. Kompensasi non finansial menurut Simamora (2006:444) terdiri atas kepuasan yang diperoleh seseorang dan pekerjaan itu sendiri dan lingkungan psikologis dan fisik dimana orang itu bekerja. Kompensasi non finansial merupakan bentuk-bentuk kompensasi yang tidak secara langsung berkaitan dengan prestasi kerja, pemberian kompensasi non finansial memberikan nilai

tersendiri dikarenakan berkaitan dengan kesejahteraan karyawan, jaminan masa depan, dan kelangsungan hidup mereka di organisasi tempat mereka bekerja. Pembinaan keamanan dan kesejahteraan karyawan merupakan suatu bentuk kompensasi non finansial yang sangat penting dalam organisasi.

Menurut Mondey (2003:442), kompensasi non finansial adalah balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan bukan berbentuk uang, tapi berwujud fasilitas. Kompensasi jenis ini dibedakan menjadi 2 (dua), yaitu:

- a. *Non financial the job* (kompensasi berkaitan dengan pekerjaan)  
Kompensasi non finansial mengenai pekerjaan ini dapat berupa pekerjaan yang menarik, kesempatan untuk berkembang, pelatihan, wewenang dan tanggung jawab, penghargaan atas kinerja. Kompensasi bentuk ini merupakan perwujudan dari pemenuhan kebutuhan harga diri (esteem) dan aktualisasi (self actualization).
- b. *Non financial job environment* (kompensasi berkaitan dengan lingkungan pekerjaan)  
Kompensasi non finansial mengenai lingkungan pekerjaan ini dapat berupa supervisi kompetensi (competent supervision), kondisi kerja yang mendukung (comfortable working conditions), pembagian kerja (job sharing).

Pendapat lain diungkapkan oleh Ruky ( 2001: 15 ), kompensasi non finansial terdiri dari :

1. Tunjangan hati raya ( THR )
2. Fasilitas
3. Pemeliharaan kesehatan
4. Upah atau gaji yang diterima selama cuti
5. Asuransi hari tua atau pensiun
6. Jamsostek yang dibayar perusahaan

## 2. Motivasi Kerja

### a. Pengetian motivasi

Mengingat setiap individu dalam perusahaan berasal dari berbagai latar belakang yang berbeda, maka penting artinya bagi perusahaan untuk melihat tingkat kebutuhan karyawan, apa yang diharapkan karyawan, bagaimana rencana kerja karyawan pada masa yang akan datang. Jika perusahaan dapat memahami hal ini, maka lebih mudah bagi perusahaan untuk menempatkan posisi karyawan dan memotivasi mereka dalam bekerja.

Pada dasarnya manusia melakukan sesuatu karena adanya suatu dorongan baik dari dalam dirinya ataupun dari luar untuk memenuhi kebutuhannya. Dorongan tersebut dinamakan motivasi. Didalam perusahaan karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi dan didukung oleh keterampilan serta pengetahuan dalam melaksanakan suatu pekerjaan sangatlah diperlukan. Hal ini berarti bahwa salah satu faktor penentu tingkat keberhasilan perusahaan adalah motivasi kerja karyawan.

Berbicara mengenai motivasi, tentunya terkait dengan istilah motif. Hersey (2001:16) menyebutkan bahwa motif adalah ikhwal “mengapanya” perilaku. Motif adakalanya diartikan sebagai kebutuhan, keinginan, dorongan dalam diri seseorang, seperti yang dinyatakan oleh Moekijat dalam Hasibuan (2003:95) “motif adalah suatu pengertian yang mengandung semua alat penggerak alasan–

alasan atau dorongan–dorongan dalam diri manusia yang menyebabkan ia berbuat sesuatu.“ Kemudian Hasibuan (2003:95) menyatakan bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Menurut Swasto (2011:100) motivasi adalah suatu keadaan psikologis tertentu dalam diri seseorang yang muncul oleh karena adanya dorongan untuk memenuhi kebutuhan.

Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah atau semangat kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan segala kemampuan, kecakapan dan keterampilan yang dimiliki untuk mewujudkan tujuan organisasi atau perusahaan. Motivasi ini sangat penting, karena dengan adanya motivasi diharapkan setiap individu karyawan memiliki semangat untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi.

#### **b. Tujuan motivasi**

Menurut Hasibuan (2003:145), pemberian motivasi kepada para bawahan atau karyawan oleh pimpinan atau manajer bertujuan untuk:

- 1) Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan;
- 2) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan;
- 3) Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan di perusahaan;
- 4) Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan absensi karyawan;

- 5) Mengefektifkan pengadaan karyawan;
- 6) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik;
- 7) Meningkatkan kreativitas dan prestasi kerja karyawan;
- 8) Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan;
- 9) Mempertinggi tanggungjawab karyawan terhadap tugasnya;
- 10) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

### c. Jenis motivasi

Menurut Heidjrahcman dan Suad Husnan (2002:204-205) ada 2 jenis motivasi, yaitu:

- 1) Motivasi positif, yaitu proses untuk mencoba mempengaruhi orang lain agar menjalankan sesuatu yang kita inginkan dengan cara memberikan kemungkinan-kemungkinan untuk mendapatkan hadiah. Hasil dari motivasi positif: meningkatkan semangat kerja dan moral, mengurangi keluhan dan kesulitan, menurunkan *labour turn over* dan tingkat absensi, meningkatkan produktivitas jangka panjang
- 2) Motivasi negatif, yaitu proses untuk mempengaruhi seseorang agar mau melakukan sesuatu yang kita inginkan, tetapi teknik dasar yang digunakan adalah lewat kekuatan-ketakutan.

Motivasi positif dapat menurunkan *labour turn over* dan tingkat absensi, meningkatkan semangat kerja dan moral, mengurangi keluhan dan kesulitan, serta dapat meningkatkan produktivitas dalam jangka panjang. Pada jenis motivasi negatif dalam jangka pendek dapat meningkatkan semangat kerja maupun produktivitas, karena mereka takut terhadap sanksi atau hukuman yang akan mereka terima, namun untuk jangka panjang hal ini dapat berakibat kurang baik karena dapat menurunkan moral para karyawan.

Kedua jenis motivasi ini harus digunakan dengan tepat dan seimbang oleh para manajer atau pimpinan suatu perusahaan, kapan dan kepada siapa harus menggunakan masing-masing jenis motivasi ini agar bawahan yang dimotivasi dapat melakukan pekerjaan dengan baik.

#### d. Teori motivasi

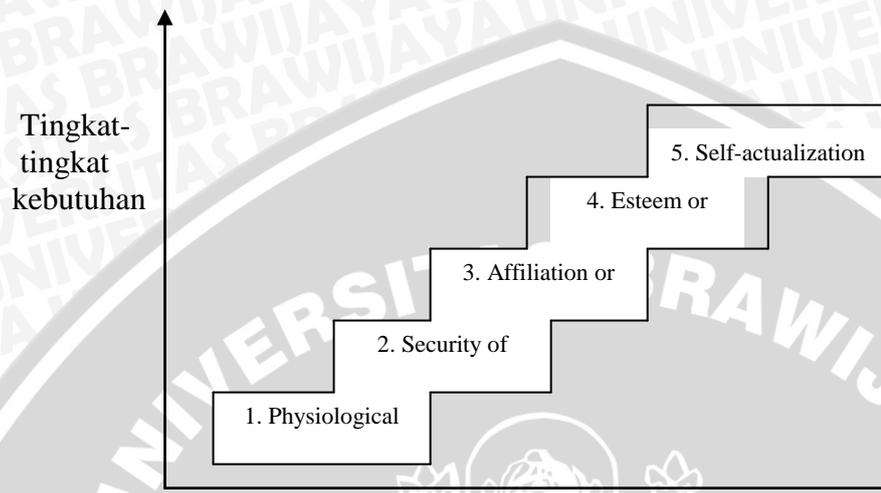
##### 1) Teori hirarki kebutuhan Maslow (*Maslow's Need Hierarchy*)

Teori yang dikemukakan oleh Abraham Maslow pada tahun 1943 ini mencoba menjelaskan kekuatan daripada kebutuhan-kebutuhan. Maslow berpendapat bahwa tingkah laku atau tindakan masing-masing individu pada suatu saat tertentu biasanya ditentukan oleh kebutuhan yang paling mendesak.

Teori A. H. Maslow dalam Hasibuan (2003:104) menyatakan bahwa kebutuhan dan kepuasan seseorang itu jamak yaitu kebutuhan biologis dan kebutuhan psikologis berupa materiil dan non materiil. Dasar teori A. H. Maslow menurut Hasibuan (2003:104) adalah :

- 1) Manusia adalah makhluk sosial yang berkeinginan; ia selalu menginginkan lebih banyak.
- 2) Suatu kebutuhan yang telah dipuaskan tidak dapat menjadi alat motivasi bagi pelakunya; hanya kebutuhan yang belum terpenuhi yang menjadi alat motivasi.
- 3) Kebutuhan manusia itu bertingkat-tingkat yaitu :
  - a. *Physiological Needs* (Kebutuhan fisik/biologis);
  - b. *Security Needs* (Kebutuhan keamanan);
  - c. *Affiliation or social needs* (Kebutuhan sosial);
  - d. *Esteem Needs* (Kebutuhan harga diri);

e. *Self-actualization Needs* (kebutuhan aktualisasi diri).



Sumber: Hasibuan (2003:108)

**Gambar 2.1**  
**Hierarki Kebutuhan Maslow**

2) Teori ERG atau *Alderfer's Existence, Relatedness and Growth (ERG) Theory*.

Teori ini dikemukakan oleh Clayton Alderfer seorang ahli dari *Yale University*. Teori ini merupakan penyempurnaan dari teori hirarki kebutuhan Maslow. Alderfer mengemukakan bahwa ada 3 kelompok kebutuhan utama dalam Winardi (2002:79) yaitu:

- a) Kebutuhan akan eksistensi (*Existence Needs*); Kebutuhan yang mencakup semua tipe keinginan-keinginan fisiologikal dan material.
- b) Kebutuhan akan afiliasi (*Relatedness Needs*); Kebutuhan-kebutuhan untuk tergolong pada kelompok-kelompok yaitu kebutuhan untuk memiliki hubungan yang berarti dengan pihak-pihak lainnya.
- c) Kebutuhan akan pertumbuhan (*Growth Needs*). Kebutuhan untuk tumbuh menjadi manusia dan memanfaatkan kemampuan-kemampuan individu hingga mencapai potensi secara maksimal.

Dalam Gibson (1996:32-34), Alderfer pada dasarnya setuju dengan pendapat Maslow yang mengatakan bahwa kebutuhan-kebutuhan individual tersusun secara hirarki, namun demikian hirarki yang diusulkannya hanya terdapat tiga kebutuhan:

- a) Eksistensi : berupa semua kebutuhan yang termasuk dalam kebutuhan fisiologis, material dan kebutuhan rasa aman seperti kebutuhan akan makanan, minuman, pakaian, perumahan dan keamanan. Kalau dalam organisasi kebutuhan ini termasuk didalamnya seperti upah, kondisi kerja, jaminan sosial, dan sebagainya.
- b) Afiliasi: kebutuhan afiliasi meliputi semua bentuk kebutuhan yang berkaitan dengan kepuasan hubungan antar pribadi ditempat kerja.
- c) Pertumbuhan : kepuasan atas kebutuhan pertumbuhan oleh orang-orang yang terlibat dalam suatu tugas tidak saja ingin menggunakan dan menunjukkan kemampuannya secara maksimal tetapi juga untuk dapat mengembangkan kemampuan-kemampuan baru.

Tiga kebutuhan Alderfer, *existence* (E), *relatedness* (R) dan *Growth* (G) atau ERG berhubungan dengan hirarki Maslow karena dalam ERG mencakup butir-butir hirarki kebutuhan Maslow. Ketiga kebutuhan tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

- a) Eksistensi

Pada dasarnya eksistensi adalah suatu kebutuhan yang sifatnya primer atau pokok dalam kehidupan sehari-hari. Dikatakan oleh Thoha (2007:227) bahwa eksistensi adalah suatu kebutuhan akan tetap bisa hidup, kebutuhan ini kira-kira sama artinya dengan kebutuhan fisik atau psikologisnya Maslow. Siagian (2004:289) menyatakan bahwa kebutuhan

eksistensi meliputi kebutuhan sandang, papan, pangan serta kebutuhan keamanan.

Berdasarkan pengertian di atas dapat diketahui bahwa eksistensi merupakan kebutuhan yang paling pokok dan utama bagi manusia dan harus tersedia untuk menjaga keberadaannya. Sehingga pada teori Alderfer, berada pada urutan pertama yang perlu tersedia sebelum memenuhi kebutuhan yang lainnya. Untuk memenuhi kebutuhan tersebut maka seseorang akan termotivasi untuk bekerja dengan giat.

b) Afiliasi

Afiliasi merupakan fase kebutuhan tingkat kedua dalam teori kebutuhan menurut Alderfer, dimana setelah kebutuhan utama tercapai maka seseorang akan memikirkan kebutuhan kedua yaitu *relatedness* atau keterkaitan yaitu dimana seseorang berafiliasi dengan lingkungannya atau hubungan sosial dan interpersonal yang berarti. Kebutuhan berhubungan dengan lingkungan sosial, dikatakan Alderfer yang dikutip Gibson (1984:94) yang menyatakan bahwa kebutuhan ketergantungan mencakup kategori kebutuhan sosial dan penghargaan dari Maslow.

Thoha (2008:227) menjelaskan bahwa kebutuhan berhubungan adalah suatu kebutuhan untuk menjalin

hubungan sesamanya dan melakukan hubungan sosial dan bekerjasama dengan orang lain. Kebutuhan ini akan dikejar apabila kebutuhan pertama telah terpenuhi sehingga seseorang akan tenang, nyaman dalam mengejar kebutuhan kedua yaitu interaksi sosial. Hal tersebut dapat dimengerti bahwa kebutuhan primer seseorang adalah kebutuhan yang sangat penting untuk didahulukan.

Interaksi sosial pada dasarnya tidak lepas dari perilaku manusia sebagai makhluk sosial karena tidak ada manusia yang dapat berdiri sendiri tanpa bantuan orang lain.

c) **Pertumbuhan**

Pada dasarnya pertumbuhan adalah suatu kebutuhan yang selalu diharapkan oleh setiap individu atau seseorang dalam hidupnya, pertumbuhan yang ada pada diri seseorang merupakan kebutuhan akan penghargaan dan aktualisasi diri, seperti diungkapkan oleh Thoha (2008:227) bahwa adapun kebutuhan untuk berkembang adalah suatu kebutuhan yang berhubungan dengan keinginan intrinsik dari seseorang untuk mengembangkan dirinya, hubungan ini seiring dengan kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri Maslow. Sedangkan Siagian (2004:289) mengatakan bahwa pertumbuhan mengandung makna yang sama dengan kebutuhan aktualisasi diri Maslow.

Dari penjelasan tentang teori motivasi ERG Alderfer apabila disimak nampaknya teori motivasi ini kuat pada awalnya karena seseorang harus memenuhi kebutuhan primernya, meskipun tidak secara jelas Alderfer mengatakan bahwa tingkat dibawah harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum memuaskan tingkat kebutuhan di atasnya, akan tetapi dalam teori ERG tersebut memberikan batasan-batasan sehingga dalam teori ERG masih menunjukkan sifat umumnya, dan sama dengan teori-teori motivasi lainnya.

### 3) Teori X dan teori Y McGregor

Douglas McGregor mengemukakan dua pandangan yang jelas berbeda mengenai manusia. Menurut Umar (2005:41-42), teori ini didasarkan pada asumsi manusia secara jelas dan tegas dapat dibedakan atas manusia penganut teori X dan penganut teori Y.

Asumsi teori X, yaitu :

- a) Karyawan rata-rata malas bekerja.
- b) Karyawan tidak berambisi untuk mencapai prestasi yang optimal dan selalu menghindarkan tanggung jawab.
- c) Karyawan lebih suka dibimbing, diperintah dan diawasi.
- d) Karyawan lebih mementingkan dirinya sendiri.

Menurut teori X ini untuk memotivasi karyawan harus dilakukan dengan cara yang ketat, dipaksa dan diarahkan supaya

mereka mau bekerja secara sungguh-sungguh. Jenis motivasi yang diterapkan adalah cenderung pada motivasi yang negatif yakni dengan menerapkan hukuman yang tegas.

Asumsi teori Y, yaitu:

- a) Karyawan rata-rata rajin bekerja. Pekerjaan tidak perlu dihindari dan dipaksakan, bahkan banyak karyawan tidak betah karena tidak ada yang dikerjakan.
- b) Dapat memikul tanggung jawab.
- c) Berambisi untuk maju dalam mencapai prestasi.
- d) Karyawan berusaha untuk mencapai sasaran organisasi.

Menurut teori Y ini untuk memotivasi karyawan hendaknya dilakukan dengan cara peningkatan partisipasi karyawan, kerjasama dan keterkaitan pada keputusan. Tegasnya, dedikasi dan partisipasi akan lebih menjamin tercapainya sasaran.

#### 4) Teori kebutuhan McClelland

Teori kebutuhan ini dikemukakan oleh David McClelland yang menyatakan bahwa seseorang dianggap mempunyai motivasi berprestasi tinggi, apabila dia mempunyai keinginan untuk berprestasi lebih baik daripada yang lain dalam banyak situasi. Dalam Suprihanto (2003:48-49) teori ini berfokus pada tiga kebutuhan yaitu:

- a) Kebutuhan akan prestasi (*nAch-Achievement need*). Tercermin pada keinginan seseorang di dalam melaksanakan tugas, dapat bertanggung jawab secara pribadi atas perbuatan-perbuatannya, dia menentukan

tujuan yang wajar dengan memperhitungkan resiko-resikonya, dia ingin mendapatkan umpan balik atas perbuatan-perbuatannya dan dia berusaha melakukan segala sesuatu secara kreatif dan inovatif

- b) **Kebutuhan akan kekuasaan (*nPow-need for power*).**  
kebutuhan ini tercermin pada seseorang yang ingin mempunyai pengaruh atas orang-orang lain, dia peka terhadap struktur pengaruh antar pribadi suatu kelompok atau organisasi. Ia akan mencoba menguasai orang lain dengan cara mengatur perilakunya dan membuat orang lain terkesan padanya, serta selalu menjaga reputasi dan kedudukannya.
- c) **Kebutuhan akan kelompok pertemanan (*nAff-need for affiliation*).**

Kebutuhan ini ditunjukkan dengan adanya keinginan untuk bersahabat, di mana dia lebih mementingkan aspek-aspek antar pribadi dalam bekerja, dia lebih senang bekerjasama, senang bergaul, dia berusaha untuk mendapatkan tugas-tugasnya secara lebih efektif bila bekerja dengan orang-orang lain dalam suasana kerjasama. Tetapi jika seorang atasan minta bantuan bawahan, ini bukan tergolong motivasi afiliasi, tetapi tergolong motivasi kekuasaan.

#### e. Hambatan Motivasi

Menurut Djanaid (1994:176) yang menghambat motivasi dalam suatu organisasi terdiri dari:

- 1) Pimpinan yang sering mengekang
- 2) Pimpinan yang banyak menuntut
- 3) Pimpinan terlalu keras
- 4) Pimpinan cenderung menolak
- 5) Pimpinan tak konsisten
- 6) Pimpinan memanjakan bawahan
- 7) Pimpinan masa bodoh
- 8) Frustrasi

#### f. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Motivasi seseorang bekerja sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, Menurut Siagian (2004:294) faktor motivasi kerja karyawan

dipengaruhi oleh dua faktor antara lain faktor internal dan faktor eksternal.

- 1) Yang termasuk faktor internal mempengaruhi motivasi seseorang antara lain adalah:
  - a) Persepsi seseorang mengenai diri sendiri
  - b) Harga diri
  - c) Harapan pribadi
  - d) Kebutuhan
  - e) Keinginan
  - f) Kepuasan kerja
  - g) Prestasi kerja yang dihasilkan
- 2) Yang termasuk faktor eksternal yang turut mempengaruhi motivasi seseorang antara lain adalah:
  - a) Jenis dan sifat pekerjaan
  - b) Kelompok kerja dimana seseorang bergabung
  - c) Organisasi tempat orang bekerja
  - d) Situasi lingkungan kerja pada umumnya
  - e) Sistem imbalan yang berlaku dan cara penerapannya

### 3. Kinerja

#### a. Pengertian Kinerja

Pengertian kinerja yaitu suatu hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan diartikan untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2000:67) mengemukakan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan pada karyawan. Seymor dalam

Swasto (1996), menjelaskan bahwa kinerja adalah merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan tugas yang terselesaikan oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu dan dapat diukur.

Rivai (2006:309) mengatakan bahwa kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Berdasarkan uraian tersebut mengungkapkan bahwa dengan hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan dapat dievaluasi tingkat kinerja pegawainya, maka kinerja karyawan harus dapat ditentukan dengan pencapaian target selama periode waktu yang dicapai organisasi.

#### **b. Standar Kinerja**

Standar kinerja atau standar prestasi merupakan alat utama dalam mengukur atau menilai kinerja karyawan. Dalam standar kinerja karyawan memuat harapan - harapan kinerja obyektif atas setiap tugas yang dituangkan menurut ketentuan standar kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu, yang benar-benar dikaitkan dengan tujuan organisasi. Berikut ini adalah pendapat Dharma (2003:49) :

Untuk dapat mengevaluasi para pegawai secara obyektif dan akurat, kita harus mampu mengukur tingkat prestasi mereka. Apabila diterjemahkan ke dalam standar kerja, pengukuran seperti itu berarti memberikan kesempatan bagi para pegawai untuk mengetahui tingkat prestasi kerja mereka. Pengukuran prestasi kerja dapat berfungsi sebagai target atau sasaran informasi yang dapat digunakan

para pegawai dalam usaha - usaha mereka melalui serangkaian prioritas terfentu.

Dari pendapat Dharma tersebut, maka standar kinerja sangat penting untuk ditetapkan agar hasil penilaian kinerja dapat memenuhi harapan - harapan karyawan yaitu obyektif dan akurat. Menurut Dharma (2003: 335), untuk lebih menjamin keberhasilan dalam keberhasilan kinerja, maka sebelumnya harus ditetapkan standar dalam mengukur kinerja. Adapun standar tersebut adalah:

- a. Kuantitas hasil kerja  
Kuantitas yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan penghitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Hal ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.
- b. Kualitas hasil kerja  
Kualitas yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran "tingkat kepuasan", yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Hal ini berkaitan dengan bentuk keluaran.
- c. Ketepatan waktu  
Ketepatan waktu yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

Simamora (2006:343) menyatakan bahwa standar kinerja mempunyai dua fungsi, *pertama* menjadi tujuan atau sasaran-sasaran dan upaya-upaya karyawan/pegawai. Jika standar telah dipenuhi maka karyawan/pegawai akan merasakan adanya pencapaian dan penyelesaian. *Kedua* standar-standar kinerja pekerjaan merupakan kriteria pengukurankesuksesan sebuah pekerjaan, tanpa adanya

standar, tidak ada sistem pengendalian yang dapat mengevaluasi kinerja pegawai/karyawan.

**c. Faktor-faktor pengukur penilaian kinerja**

Menurut Mathis dan Jackson dalam Umam (2009:189) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja :

- 1) Kemampuan
- 2) Motivasi
- 3) Dukungan yang diterima
- 4) Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan
- 5) Hubungan mereka dengan organisasi

Menurut Mangkunegara (2000:67) pengukuran kinerja dapat dilakukan melalui :

- 1) Ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas yaitu kesanggupan karyawan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.
- 2) Penyelesaian pekerjaan melebihi target yaitu apabila karyawan menyelesaikan pekerjaan melebihi target yang ditentukan oleh organisasi.
- 3) Bekerja tanpa kesalahan yaitu tidak melakukan kesalahan terhadap pekerjaan merupakan tuntutan bagi setiap karyawan.

Didalam Umam (2009:190) menurut Gibson ada tiga faktor yang berpengaruh terhadap kinerja, yaitu :

- 1) Faktor individu: kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang;
- 2) Faktor psikologi: persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja.
- 3) Faktor organisasi: struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan (reward system).

#### **4. Pengaruh Kompensasi Finansial dan Non Finansial Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan**

Pemberian kompensasi merupakan wujud penghargaan atas kontribusi karyawan dalam menunjang tercapainya tujuan perusahaan. Kompensasi sangat berpengaruh terhadap kelangsungan hidup serta kesejahteraan karyawan, bagi sebagian karyawan kompensasi merupakan suatu yang mendasari serta menjadi harapan dan akan diperoleh setelah bekerja. Pemberian kompensasi finansial dan non finansial yang tepat akan dapat menumbuhkan motivasi kerja dalam diri karyawan, sedangkan motivasi sangat diperlukan agar kinerja karyawan dapat meningkat. Kompensasi finansial maupun non finansial yang diberikan secara benar akan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan untuk bekerja keras dan apabila karyawan bekerja dengan keras maka kinerjanya akan meningkat sehingga tujuan-tujuan yang diharapkan oleh perusahaan dapat tercapai dengan hasil yang maksimal.

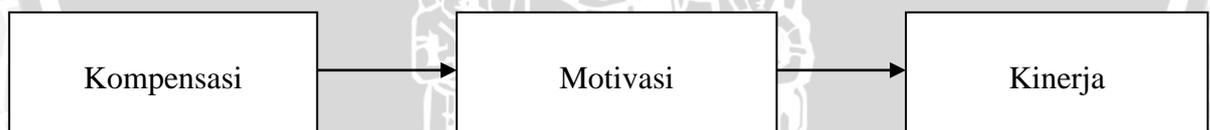
Handoko (1998:184) menyatakan bahwa bila para karyawan memandang kompensasi mereka tidak memadai maka prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja mereka akan bisa menurun drastis. Menurut Mangkunegara (2000:84) bahwa kompensasi yang diberikan kepada karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat kepuasan dan motivasi kerja, dimana motivasi kerja nantinya akan mempengaruhi prestasi kerja.

Dari berbagai pendapat yang telah disebutkan, maka dapat diambil kesimpulan bahwa kompensasi diberikan oleh perusahaan secara tepat dapat memotivasi atau mendorong karyawan agar menghasilkan suatu kinerja yang maksimal sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai dengan hasil yang maksimal.

### C. Model Konsep dan Model Hipotesis

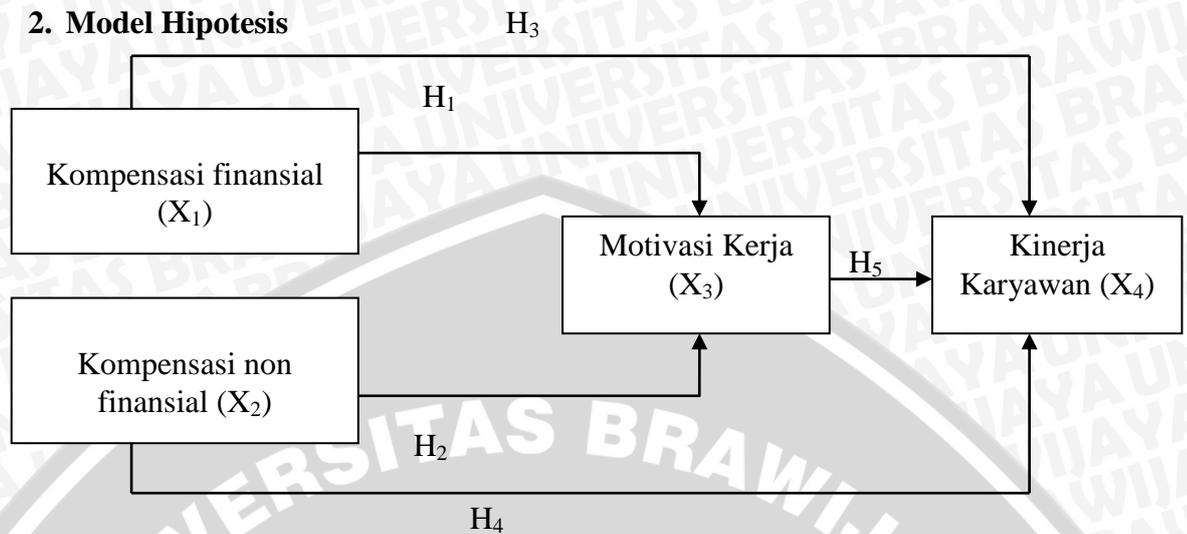
#### 1. Model Konsep

Konsep menurut Cooper (2006:41) adalah kumpulan makna atau karakteristik yang diterima secara umum dan berhubungan dengan kejadian, obyek, kondisi, situasi dan perilaku tertentu. Maka penelitian ini digambarkan dalam suatu model konsep seperti ditunjukkan pada gambar.



**Gambar 2.2**  
**Model Konsep**

2. Model Hipotesis



**Gambar 2.3**  
**Model Hipotesis**

Menurut Arikunto (2006:67), hipotesis adalah suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian sampai terbukti melalui data yang terkumpul. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah Kompensasi Finansial (X<sub>1</sub>) dan Kompensasi Non Finansial (X<sub>2</sub>), Variabel *mediator* dalam penelitian ini yaitu motivasi kerja (X<sub>3</sub>), sedangkan variabel terikat adalah Kinerja Karyawan (X<sub>4</sub>).

Berdasarkan model konsep dan hipotesis yang merupakan pengembangan dari model konsep dalam penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut:

Hipotesis :

- H<sub>1</sub>. Terdapat pengaruh yang signifikan antara kompensasi finansial (X<sub>1</sub>) terhadap motivasi kerja (X<sub>3</sub>).
- H<sub>2</sub>. Terdapat pengaruh yang signifikan antara kompensasi non finansial (X<sub>2</sub>) terhadap motivasi kerja (X<sub>3</sub>).



H<sub>3</sub>. Terdapat pengaruh yang signifikan antara kompensasi finansial ( $X_1$ ) terhadap kinerja karyawan ( $X_4$ ).

H<sub>4</sub>. Terdapat pengaruh yang signifikan antara kompensasi non finansial ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan ( $X_4$ ).

H<sub>5</sub>. Terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja ( $X_3$ ) terhadap kinerja karyawan ( $X_4$ ).

