

2. LANDASAN TEORI

2.1 Kompensasi

2.1.1 Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan sesuatu yang biasanya diterima oleh karyawan sebagai timbal balik atas apa yang sudah mereka kerjakan. Hasibuan (2003^a, p.118) menyatakan bahwa “kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan”.

Menurut Simamora (2006, p.442) “kompensasi adalah imbalan finansial dan nirwujud serta tunjangan yang diterima oleh para karyawan sebagai bagian dari hubungan keorganisasian sebagai ganti kontribusi mereka terhadap kontribusinya kepada perusahaan”.

Dessler (2007, p.46) berpendapat bahwa “kompensasi karyawan adalah semua bentuk pembayaran atau hadiah yang diberikan kepada karyawan dan muncul dari pekerjaan mereka”. Sedangkan menurut Mondy (2008, p.4) “kompensasi adalah total seluruh imbalan yang di terima para karyawan sebagai pengganti jasa yang telah mereka berikan”.

Handoko (2011, p.155) menyatakan bahwa “kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka”. Pengertian kompensasi juga diberikan oleh Mangkunegara (2013, p.83) yang mengatakan bahwa “kompensasi adalah sesuatu yang dipertimbangkan sebagai suatu penghargaan kepada karyawan yang sebanding dengan pelayanan yang telah diberikan”.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa kompensasi merupakan interaksi antara karyawan dengan organisasi, yang berupa timbal balik dari jasa atau tenaga yang dikeluarkan oleh karyawan dan penghargaan dari organisasi dalam bentuk upah atau fasilitas lainnya.

2.1.2 Fungsi Kompensasi

Kompensasi mempunyai fungsi yang cukup penting dalam memperlancar jalannya kegiatan perusahaan. Perusahaan memberikan kompensasi kepada karyawannya pasti memiliki kegunaan atau fungsi. Menurut Martoyo (2000, p.128), fungsi kompensasi adalah sebagai berikut:

1. Pengalokasian sumber daya manusia secara efisien.

Fungsi ini menunjukkan bahwa pemberian kompensasi yang cukup baik pada karyawan yang berprestasi baik, akan mendorong para karyawan untuk bekerja dengan lebih baik dan ke arah pekerjaan – pekerjaan yang lebih produktif.

2. Penggunaan sumber daya manusia secara lebih efisien dan efektif.

Dengan memberikan kompensasi yang tinggi kepada karyawan mengandung implikasi bahwa organisasi akan menggunakan tenaga karyawan termaksud dengan seefisien dan seefektif mungkin. Sebab dengan cara demikian, organisasi yang bersangkutan akan memperoleh manfaat dan atau keuntungan semaksimal mungkin.

3. Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi.

Sebagai akibat alokasi dan penggunaan sumber daya manusia dalam organisasi yang bersangkutan secara efisien dan efektif tersebut, maka dapat diharapkan bahwa sistem pemberian kompensasi tersebut secara langsung dapat membantu stabilitas organisasi, dan secara tidak langsung ikut andil dalam mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi negara secara keseluruhan.

2.1.3 Tujuan Kompensasi

Kompensasi diberikan untuk merangsang agar karyawan bersedia bekerja lebih rajin dan lebih baik untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh perusahaan. Setiap perusahaan pasti memiliki alasan pada saat memberikan kompensasi pada karyawannya.

Tujuan pemberian kompensasi menurut Hasibuan (2003^a, p.121), pada dasarnya meliputi:

1. Ikatan Kerja Sama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

2. Kepuasan Kerja

Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

3. Pengadaan Efektif

Jika program kompensasi ditetaokan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah.

4. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.

5. Stabilitas Karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turnover* relatif kecil.

6. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta mantaati peraturan-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 sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Menurut Handoko (2011, p.156), tujuan diadakannya kompensasi adalah sebagai berikut :

1. Memperoleh personalia yang *qualified*
Kompensasi perlu ditetapkan cukup tinggi untuk menarik para pelamar karena perusahaan-perusahaan bersaing dalam pasar tenaga kerja sehingga tingkat pengupahan harus sesuai dengan kondisi *supply* dan permintaan tenaga kerja.
2. Mempertahankan para karyawan yang ada sekarang
Apabila tingkat kompensasi tidak kompetitif, akan banyak karyawan yang baik akan keluar. Untuk mencegah perputaran karyawan, pengupahan harus dijaga agar tetap kompetitif dengan perusahaan-perusahaan yang lain.
3. Menjamin keadilan
Administrasi pengupahan dan penggajian berusaha untuk menjaga prinsip keadilan.
4. Menghargai perilaku yang diinginkan
Kompensasi hendaknya mendorong perilaku-perilaku yang diinginkan. Prestasi kerja yang baik, pengalaman, kesetiaan, tanggung jawab baru, dan perilaku-perilaku lain dapat dihargai melalui rencana kompensasi yang efektif.
5. Mengendalikan biaya-biaya
Suatu program kompensasi yang rasional membantu organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusianya pada tingkat biaya yang layak.
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.

2.1.4 Jenis-Jenis Kompensasi

Pada dasarnya kompensasi tidak selalu berbentuk imbalan yang bersifat finansial. Kompensasi dapat dikelompokkan ke dalam dua kelompok, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi bukan finansial.

Selanjutnya kompensasi finansial terdiri dari kompensasi langsung dan tidak langsung. Sedangkan kompensasi non-finansial dapat berupa pekerjaan dan lingkungan pekerjaan.

1. Kompensasi yang berbentuk finansial

Kompensasi finansial menurut Dessler (2007, p.46): Pertama kompensasi finansial yang diberikan secara langsung, yaitu gaji, upah, komisi-komisi dan bonus. Dan yang kedua adalah kompensasi finansial yang diberikan secara tidak langsung, seperti tunjangan kesehatan, tunjangan pensiun, tunjangan hari raya, tunjangan pendidikan, tunjangan perumahan dan lain sebagainya.

2. Kompensasi yang berbentuk non-finansial

Menurut Mondy (2008, p.5), “kompensasi non-finansial adalah kepuasan yang diterima seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis dan atau fisik tempat orang tersebut bekerja”. Selanjutnya kompensasi non-finansial dibagi menjadi dua macam, yaitu yang berhubungan dengan pekerjaan dan yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Yang berhubungan dengan pekerjaan misalnya saja kebijakan perusahaan yang sehat, pekerjaan yang sesuai, menarik dan menantang, peluang untuk dipromosikan, pemberian jabatan sebagai simbol status, sedangkan untuk kompensasi non-finansial yang berhubungan dengan lingkungan kerja seperti ditempatkan di lingkungan kerja yang kondusif, lingkungan kerja yang sehat, aman dan nyaman, fasilitas kerja yang baik dan memadai dan lain-lainnya.

Kompensasi yang diberikan oleh organisasi kepada seorang karyawan dapat dibedakan menjadi dua (Simamora, 2006, p.443):

- A. Kompensasi yang bersifat Keuangan

Bentuk kompensasi ini ada dua macam, terdiri dari:

1. Kompensasi Langsung

Kompensasi langsung terdiri dari empat bagian, yaitu:

- a. Bayaran pokok yang didalamnya termasuk gaji, upah.
- b. Bayaran prestasi (*merit pay*) yaitu bayaran berdasarkan kinerja dijadikan prosedur standar untuk mencoba menggandeng kenaikan-kenaikan gaji

dengan kinerja individu. *Merit pay* adalah kenaikan upah tahunan yang terkait dengan kinerja karyawan selama tahun sebelumnya.

- c. Bayaran insentif (*insentive pay*) yang terdiri dari bonus, komisi, pembagian laba, opsi saham).
- d. Bayaran tertangguh (*deffered pay*) yang terdiri dari program tabungan dan anuitas pembelian saham.

2. Kompensasi Tidak Langsung

Kompensasi tidak langsung terdiri dari tiga bagian, yaitu:

- a. Program-program perlindungan, termasuk di dalamnya asuransi kesehatan, asuransi jiwa, pensiun, dan asuransi tenaga kerja.
- b. Bayaran di luar jam kerja, misalnya liburan, hari besar, cuti tahunan, dan cuti hamil.
- c. Fasilitas-fasilitas yang terdiri dari kendaraan, ruang kantor, tempat parkir, dan sebagainya.

B. Kompensasi Non-Kuangan

Bentuk ini terdiri dari dua macam, yaitu:

1. Kompensasi berhubungan dengan pekerjaan. Kompensasi ini dapat berbentuk seperti pemberian tugas-tugas yang menarik, tantangan baru dalam pekerjaan, tanggung jawab yang menarik, pengakuan, rasa pencapaian, dan sebagainya.
2. Kompensasi yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Kompensasi ini terdiri dari kebijakan-kebijakan yang sehat, supervisi yang kompeten, kerabat kerja yang menyenangkan, lingkungan kerja yang nyaman, dan sebagainya.

Menurut Mangkunegara (2013, p.85) terdapat dua bentuk kompensasi, yaitu bentuk langsung yang merupakan uang dan gaji, sedangkan bentuk kompensasi tidak langsung yang merupakan pelayanan dan keuntungan.

1. Kompensasi Langsung

Upah dan Gaji

Upah adalah pembayaran berupa uang untuk pelayanan kerja atau uang yang biasanya dibayarkan kepada karyawan secara per jam, per hari dan per setengah hari. Sedangkan gaji merupakan uang yang dibayarkan kepada karyawan atas jasa pelayanannya yang diberikan secara bulanan.

2. Kompensasi tidak langsung

Benefit (keuntungan) dan pelayanan

Benefit adalah nilai keuangan (moneter) langsung untuk karyawan yang secara cepat dapat ditentukan. Sedangkan pelayanan adalah nilai keuangan (moneter) langsung untuk pegawai yang tidak dapat secara mudah ditentukan. Program benefit bertujuan untuk memperkecil *turnover*, meningkatkan modal kerja, dan meningkatkan keamanan.

2.1.5 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi

Tinggi rendahnya kompensasi yang diperoleh karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi menurut Hasibuan (2003^a, p.127), antara lain sebagai berikut:

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 daripada lowongan pekerjaan, maka kompensasi relatif semakin besar.

2. Kemampuan dan Kesiediaan Perusahaan

Apabila kemampuan dan kesiediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan kesiediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.

3. Serikat Buruh / Organisasi Perusahaan

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.

4. Produktivitas Kerja Karyawan

Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak, maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya kalau produktivitas kerjanya buruk serta sedikit, maka kompensasinya kecil.

5. Pemerintah dengan Undang-undang dan Keppres
Pemerintah dengan Undang-Undang dan Keppres menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum. Peraturan Pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan. Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.
6. Biaya Hidup / *Cost Living*
Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi/upah semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah maka tingkat upah/kompensasi relatif kecil.
7. Posisi Jabatan Karyawan
Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji/kompensasi lebih besar. Sebaliknya karyawan yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh gaji/kompensasi yang kecil. Hal ini wajar karena seseorang yang mendapat wewenang dan tanggung jawab yang besar harus mendapatkan gaji/kompensasi yang lebih besar pula.
8. Pendidikan dan Pengalaman Kerja
Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji/balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik. Sebaliknya, karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat gaji/kompensasinya kecil.
9. Kondisi Perekonomian Nasional
Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju (*boom*) maka tingkat upah/kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi *full employment*. Sebaliknya jika kondisi perekonomian kurang maju (depresi) maka tingkat upah rendah, karena terdapat banyak penganggur (*disqueshed unemployment*).
10. Jenis dan Sifat Pekerjaan
Kalau jenis dan sifat 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.

2.2 Motivasi

2.2.1 Pengertian Motivasi

Menurut Robbins (2001, p.166) “motivasi yaitu kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi beberapa kebutuhan individual”.

Secara etimologis, Winardi (2002, p.1) menjelaskan istilah motivasi (*motivation*) berasal dari perkataan bahasa Latin, yakni *movere* yang berarti menggerakkan (*to move*). Diserap dalam bahasa Inggris menjadi *motivation* yang berarti pemberian motif, penimbulkan motif atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan.

Winardi (2002, p.6) menyatakan bahwa “motivasi adalah suatu kekuatan potensial dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkannya sendiri, atau oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter, dan imbalan non-moneter, yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau secara negatif, hal mana tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan”.

Mathis dan Jackson (2006, p.114) mengungkapkan bahwa “motivasi adalah keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak”. Orang biasanya bertindak karena satu alasan yaitu untuk mencapai tujuan. Jadi, motivasi adalah sebuah dorongan yang diatur oleh tujuan dan jarang muncul dalam kekosongan.

Sedangkan Siagian (2009, p.43) menyatakan bahwa “motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya”. Pengertian motivasi juga dikemukakan oleh Mangkunegara (2013, p.93) “motivasi adalah

kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya”.

Dalam hubungannya dengan lingkungan kerja, McCormick dalam (Mangkunegara, 2013, p.94) mengemukakan bahwa “*Work motivation is defined as conditions which influence the arousal, direction, and maintenance of behaviors relevant in work settings*”. (Motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja).

Jadi, secara garis besar bisa disimpulkan bahwa motivasi adalah sumber pendorong atau cara perlakuan yang memiliki tujuan agar objek motivasi memiliki sikap atau perilaku tertentu untuk mencapai tujuan tertentu.

2.2.2 Tujuan Motivasi

Motivasi diberikan agar karyawan bisa bekerja lebih rajin dan lebih baik untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh perusahaan. Setiap perusahaan pasti memiliki alasan pada saat memberikan motivasi pada karyawannya. Menurut Hasibuan (2003^b, p.97-98) pemberian motivasi memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan;
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan;
3. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan;
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan;
5. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan;
6. Mengefektifkan pengadaan karyawan;
7. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik;
8. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan;
9. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan;
10. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya;
11. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku;
12. Dan lain sebagainya.

Menurut Saydam (2005, p.328) tujuan dari pemberian motivasi adalah untuk:

1. Mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan;
2. Meningkatkan gairah dan semangat kerja;
3. Meningkatkan disiplin kerja;
4. Meningkatkan prestasi kerja;
5. Mempertinggi moral kerja karyawan;
6. Meningkatkan rasa tanggung jawab;
7. Meningkatkan produktivitas dan efisiensi;
8. Menumbuhkan loyalitas karyawan pada perusahaan.

2.2.3 Variabel-Variabel Motivasi

Menurut Kerlinger dan Pedhazur (1987) dalam Zurnali (2004) menyatakan bahwa variabel motivasi terdiri dari: (1) Motif atas kebutuhan dari pekerjaan (*Motive*); (2) Pengharapan atas lingkungan kerja (*Expectation*); (3) Kebutuhan atas imbalan (*Incentive*).

1. Motif atas kebutuhan dari pekerjaan (*Motive*)

Motif adalah faktor-faktor yang menyebabkan individu bertingkah laku atau bersikap tertentu. Ini berarti bahwa setiap individu mempunyai kebutuhan yang ada di dalam dirinya (*inner needs*) yang menyebabkan mereka didorong, ditekan atau dimotivasi untuk memenuhinya. Kebutuhan tertentu yang mereka rasakan akan menentukan tindakan yang mereka lakukan. Jadi, motif yang mempengaruhi seseorang untuk berperilaku tertentu.

2. Pengharapan atas lingkungan kerja (*Expectation*)

Ekspektasi adalah adanya kekuatan dari kecenderungan untuk bekerja secara benar tergantung pada kekuatan dari pengharapan bahwa kerja akan diikuti dengan pemberian jaminan, fasilitas dan lingkungan atau *outcome* yang menarik.

3. Kebutuhan atas imbalan (*Incentive*)

Insentif adalah perangsang yang menjadikan sebab berlangsungnya kegiatan, memelihara kegiatan agar mengarah langsung kepada satu tujuan yang lebih baik dari yang lain.

2.2.4 Metode Motivasi

Perusahaan membutuhkan cara atau metode untuk memotivasi karyawan. Menurut Hasibuan (2003^b, p.149), metode- metode motivasi terdiri dari:

1. Metode Langsung (*Direct Motivation*), adalah motivasi (materiil dan non material) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasannya. Jadi sifatnya khusus seperti memberikan pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, bonus, bintang jasa, dan lain sebagainya.
2. Metode Tidak Langsung (*Indirect Motivation*), adalah motivasi yang diberikan hanya berupa fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah atau kelancaran tugas sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Motivasi tidak langsung ini besar pengaruhnya untuk merangsang semangat bekerja karyawan, sehingga produktivitas kerja meningkat.

2.2.5 Model Motivasi

Model motivasi dalam hal ini dimaksudkan sebagai cara-cara, metode atau pendekatan yang dipakai untuk memotivasi seseorang. Menurut Handoko (2003, p.252-255), terdapat tiga model motivasi antara lain:

1. Model Tradisional

Model ini didasarkan pada anggapan bahwa pada hakekatnya pekerja adalah orang-orang yang malas. Untuk mengurangi kemalasan itu perlu upah insentif yang akan memotivasi para pekerja untuk lebih banyak berproduksi agar lebih banyak menerima penghasilan. Dalam berbagai situasi, insentif tersebut cukup efektif. Meskipun demikian, lama kelamaan manajer akan mengurangi tingkat insentif upah yang diberikan. Dengan semakin meningkatnya prestasi kerja, akibatnya adalah makin berkurangnya kebutuhan akan tenaga kerja.

Dengan demikian timbul pengurangan tenaga kerja, pemecatan sementara, dan sebagainya.

2. Model Hubungan Manusiawi

Model ini beranggapan bahwa salah satu motivasi kerja adalah kontrak sosial antara sesama karyawan. Para peneliti model ini menganjurkan manajer untuk memotivasi karyawan dengan mengakui kebutuhan sosial mereka dan membuat karyawan merasa diperhatikan organisasi. Dengan demikian setiap perusahaan diharapkan bisa memberi perhatian lebih besar pada organisasi informal dan kebebasan pada karyawan untuk mengambil keputusan dalam menjalankan pekerjaannya, sehingga membuat mereka merasa berguna dan penting.

3. Model Sumber Daya Manusia

Model ini beranggapan bahwa sebagian besar pekerja telah memiliki dorongan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik, bahkan mereka akan puas jika prestasinya tinggi. Dengan demikian model ini menyarankan manajer untuk memotivasi bawahan dengan memberi tanggung jawab yang lebih besar kepada karyawan untuk mengambil keputusan dan melaksanakan tugas mereka sehingga setiap karyawan sebagai anggota organisasi mendapat hak menyumbangkan aspirasinya sesuai dengan kemampuan mereka. Jadi model ini sebenarnya ingin mengatakan bahwa para karyawan dimotivasi oleh banyak faktor, tidak hanya uang atau keinginan untuk mencapai kepuasan, tetapi juga kebutuhan untuk berprestasi dan memperoleh pekerjaan yang berarti, serta untuk mengembangkan tanggung jawab bersama. Dalam praktek biasanya manajer menggunakan dua model, yaitu bila berhubungan dengan bawahan mereka cenderung menggunakan model hubungan manusiawi, mereka mencoba mengurangi “penolakan” dari para karyawan dengan memperbaiki moral dan kepuasan. Diantara manajer sendiri mereka cenderung menggunakan model sumber daya manusia, karena mereka merasa kemampuannya tidak digunakan secara penuh, oleh sebab itu mereka mencari tanggung jawab yang lebih besar dari atasan mereka.

2.2.6 Teori-Teori Motivasi

Terdapat beberapa macam teori motivasi yang dikemukakan oleh beberapa ahli, sebagai berikut:

1. Teori Hierarki Kebutuhan Maslow (Hasibuan, 2003^b, p.154)
 - a. Kebutuhan Fisiologis
Kebutuhan fisiologis adalah kebutuhan untuk mempertahankan hidup. Yang termasuk dalam kebutuhan ini adalah kebutuhan makan, minum, perumahan, udara, dan lain sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang berperilaku atau bekerja giat.
 - b. Kebutuhan Keselamatan dan Keamanan
Kebutuhan keselamatan dan keamanan adalah kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan.
 - c. Kebutuhan Sosial
Kebutuhan sosial adalah kebutuhan sosial, teman, afiliasi, interaksi, dicintai dan mencintai, serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat lingkungannya.
 - d. Kebutuhan akan penghargaan atau prestise
Kebutuhan akan penghargaan atau prestise adalah kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan serta penghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat lingkungannya.
 - e. Kebutuhan akan aktualisasi diri
Kebutuhan akan aktualisasi diri adalah kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan dan potensi optimal, untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan.
2. Teori Dua Faktor dari Herzberg dalam (Hasibuan, 2003^b, p.157)
 - a. Faktor Pemeliharaan
Faktor pemeliharaan berkaitan erat dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman dan kesehatan. Faktor-faktor pemeliharaan meliputi balas jasa, kondisi kerja, supervisi yang menyenangkan, gaji dan keamanan. Hilangnya faktor pemeliharaan dapat menyebabkan timbulnya ketidakpuasan (faktor higienis).

b. Faktor Motivator

Yaitu faktor yang dapat memuaskan dalam mendorong orang untuk bekerja dengan baik. Faktor motivator meliputi prestasi, pengakuan, tanggung jawab, dan peluang untuk maju dan tumbuh.

3. Teori X dan Teori Y dari Mc Gregor (Hasibuan, 2003^b, p.159)

Teori ini didasarkan pada asumsi bahwa manusia secara jelas dan tegas dapat dibedakan atas manusia penganut teori X (teori tradisional) dan manusia penganut teori Y (teori demokratik).

Teori X

- a. Rata-rata karyawan itu malas dan tidak suka bekerja.
- b. Umumnya karyawan tidak berambisi mencapai prestasi yang optimal dan selalu menghindarkan tanggung jawabnya dengan cara mengkambinghitamkan orang lain.
- c. Karyawan lebih suka dibimbing, diperintah, dan diawasi dalam melaksanakan pekerjaan-pekerjaannya.
- d. Karyawan lebih mementingkan diri sendiri dan tidak memperdulikan tujuan organisasi.

Menurut Teori X ini untuk memotivasi karyawan harus dilakukan dengan cara pengawasan yang ketat, dipaksa dan diarahkan supaya mereka mau bekerja dengan sungguh-sungguh. Jenis motivasi yang diterapkan cenderung kepada motivasi yang negatif yaitu dengan memberikan hukuman yang tegas.

Teori Y

- a. Rata-rata karyawan rajin dan menganggap sesungguhnya bekerja sama wajarnya dengan bermain-main dan istirahat. Pekerjaan tidak perlu dihindari dan dipaksakan, bahkan banyak karyawan tidak betah dan merasa kesal jika tidak bekerja.
- b. Lazimnya karyawan dapat memikul tanggung jawab dan berambisi untuk maju dengan mencapai prestasi kerja yang optimal. Mereka kreatif dan inovatif mengembangkan dirinya untuk memecahkan persoalan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan pada

pundaknya. Jadi, mereka selalu berusaha mendapatkan metode kerja yang terbaik.

- c. Manusia tidak mementingkan dirinya sendiri. Manusia akan mengawasi dan mengarahkan dirinya sendiri untuk mencapai tujuan organisasi, jika mereka telah terikat dengan tujuan tersebut.
- d. Manusia ingin berkontribusi dalam pertumbuhan dan perubahan organisasi.
- e. Manusia pada dasarnya cerdas.

4. Teori McClelland dalam (Mangkunegara, 2013, p.97)

Teori ini berpendapat bahwa ada tiga macam kebutuhan manusia, yaitu berikut ini.

- a. *Need for Achievement*, yaitu kebutuhan untuk berprestasi yang merupakan refleksi dari dorongan akan tanggung jawab untuk pemecahan masalah. Seorang pegawai yang mempunyai kebutuhan akan berprestasi tinggi cenderung untuk berani mengambil resiko. Kebutuhan untuk berprestasi adalah kebutuhan untuk melakukan pekerjaan lebih baik dari sebelumnya, selalu berkeinginan mencapai prestasi yang lebih tinggi.
- b. *Need for Affiliation*, yaitu kebutuhan untuk berafiliasi yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain.
- c. *Need for Power*, yaitu kebutuhan untuk kekuasaan yang merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai otoritas untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain.

5. Teori Alderfer – Teori ERG (*Existence, Relatedness, Growth*) dalam (Mangkunegara, 2013, p.98)

Teori ERG merupakan refleksi dari nama tiga dasar kebutuhan, yaitu:

- a. *Existence needs*. Kebutuhan ini berhubungan dengan fisik dari eksistensi pegawai, seperti makan, minum, pakaian, bernapas, gaji, keamanan kondisi kerja, *fringe benefits*.
- b. *Relatedness needs*. Kebutuhan interpersonal, yaitu kepuasan dalam berinteraksi dalam lingkungan kerja.

- c. *Growth needs*. Kebutuhan untuk mengembangkan dan meningkatkan pribadi. Hal ini berhubungan dengan kemampuan dan kecakapan pegawai.

2.3 Hubungan Antar Konsep

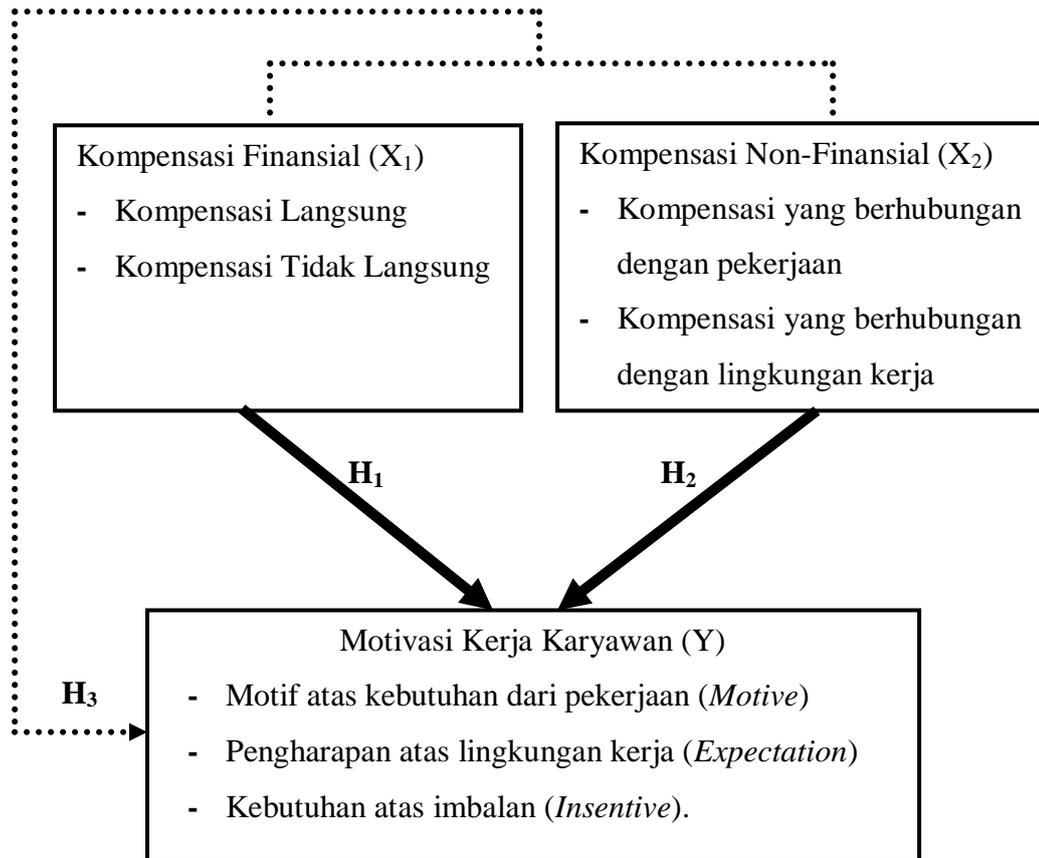
Setiap orang melakukan pekerjaan pasti memiliki tujuan tertentu. Begitu juga karyawan yang bekerja di sebuah perusahaan. Karyawan tersebut pasti mengharapkan kontrapretasi atas apa yang telah dilakukannya, yaitu memperoleh kompensasi. Kompensasi yang diterima oleh karyawan akan berpengaruh terhadap hasil dari pekerjaannya. Apabila kompensasi yang diberikan oleh perusahaan sesuai dengan kebutuhan hidup karyawannya, otomatis hal itu akan memacu motivasi yang ada dalam diri karyawan untuk bekerja lebih baik dan bisa lebih optimal. Motivasi juga merupakan faktor penting dalam berjalannya kegiatan usaha. Jika karyawan atau para pekerja tidak memiliki motivasi dalam melaksanakan pekerjaannya, perusahaan tidak bisa berjalan dengan baik.

Berdasarkan studi yang dilakukan oleh Taciana, Rahardjo & Riza (2013, p.8) yang berjudul “Pengaruh Kompensasi Finansial dan Non-Finansial Terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Studi pada karyawan tetap PT. PLN (PERSERO) Distribusi Jawa Timur Kantor Area Pelayanan dan Jaringan Malang) menyatakan bahwa berdasarkan pada hasil uji t didapatkan bahwa variabel kompensasi finansial mempunyai nilai t_{hitung} dan koefisien beta yang besar. Sehingga variabel kompensasi non-finansial mempunyai pengaruh paling dominan terhadap motivasi kerja karyawan.

Adapun juga penelitian yang dilakukan oleh Alfianto, Swasto & Sudiro (2004) yang berjudul “Pengaruh kompensasi dana pelatihan terhadap motivasi, kemampuan, dan kinerja karyawan studi pada karyawan bagian pemimpin perjalanan kereta api PT. KAI (Persero) daerah operasi VIII Surabaya” menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara kompensasi karyawan terhadap motivasi karyawan ($\beta=0,320$ dengan $p<0,008$) dengan kata lain kompensasi karyawan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.

Dari penelitian diatas, dapat disimpulkan bahwa semakin memadai kompensasi yang diterima, maka motivasi kerja karyawan akan semakin meningkat. Sebaliknya, jika kompensasi yang diterima tidak memadai maka motivasi kerja karyawan akan menurun.

2.4 Kerangka Pemikiran



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

2.5 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan kerangka berpikir, dapat dibuat hipotesis sebagai berikut:

- H_1 Diduga kompensasi finansial berpengaruh secara parsial terhadap motivasi kerja karyawan PT. Freight Express Surabaya.
- H_2 Diduga kompensasi non-finansial berpengaruh secara parsial terhadap motivasi kerja karyawan PT. Freight Express Surabaya.

H₃ Diduga kompensasi finansial dan kompensasi non-finansial berpengaruh secara simultan terhadap motivasi kerja karyawan PT. Freight Express Surabaya.