

**PENGARUH GAJI TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DENGAN *SELF ESTEEM* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(Studi Pada PDAM Kabupaten Grobogan)**



SKRIPSI

**Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
pada program Sarjana Reguler Fakultas Ekonomi
Universitas Diponegoro**

Disusun Oleh:

**YAYAN DWI ERTANTO
NIM. C2A606111**

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2011**

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : YAYAN DWIERTANTO

Nomor Induk Mahasiswa : C2C606111

Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

Judul Skripsi : **PENGARUH GAJI TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN *SELF
ESTEEM* SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING (Studi Kasus Pada PDAM
Kabupaten Grobogan)**

Dosen Pembimbing : Dr. Suharnomo,SE.,M.Si.

Semarang, Mei 2011

Dosen Pembimbing,

(Dr. Suharnomo,SE.,M.Si.)
NIP : 197007221998021002

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Penyusun : YAYAN DWI ERTANTO

Nomor Induk Mahasiswa : C2C606111

Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

Judul Skripsi : **PENGARUH GAJI TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN *SELF
ESTEEM* SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING (Studi Kasus Pada PDAM
Kabupaten Grobogan)**

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal:

Tim Penguji :

1. (.....)

2. (.....)

3. (.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Bagus Andriyanto, menyatakan bahwa skripsi dengan judul: **PENGARUH GAJI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN *SELF ESTEEM* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Kasus Pada PDAM Kabupaten Grobogan)**, adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik sengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah – olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, Mei 2011

Yang Membuat Pernyataan,

YAYAN DWI ERTANTO
NIM. (C2C606111)

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

*“Bukan Kekuatan, Tetapi Ketahanan Tekad
Yang Membuat Orang menjadi Besar”*

Skripsi ini kusembahkan untuk:

- *Keluargaku tercinta*
- *Semua orang yang kukasihi*

ABSTRACT

Human resource is one of the most important investment of organization, especially for economic organization like a company. The value of human resource clearly seen when the company sold, it means the selling point will be bigger than total of physical value and the asset of payment if the human resource has good quality. Human resource that have high competency and high quality can make a company become successful in the future. This because the company can grow rapidly, so human resource main the important role in a company. A company often faced with the problem with its performance of employee. Every leader in the company will always try to make an activity become more effective and efficient in the result.

This research purposed to analyze the effect of salary towards performance, the effect of salary towards self esteem, the effect of self esteem towards performance, the effect of salary towards performance with self esteem as intervening variable. Samples in this research used purposive sampling that are full time employee on PDAM Grobogan that have been work there at least 2 years, that are 58 employees. Techniques used in this research are test validity, reliability, and linear regression.

Analysis result showed that : (1) Salary have positive and significant effect towards performance, (2) Salary have positive and significant effect towards self esteem, (3) Self esteem have positive and significant effect towards performance, (4) Salary have have positive and significant effect towards performance, with self esteem as mediating variable. But only partial mediating because the direct effect bigger than indirect effect.

Keywords: Salary, self esteem, employee performance.

ABSTRAKSI

Sumber daya manusia merupakan salah satu unsur atau bagian investasi terbesar dari suatu organisasi terutama sekali organisasi ekonomi seperti perusahaan. Oleh karena itu banyak sekali perusahaan yang mulai secara serius membangun dan mengembangkan sumber daya manusianya. Nilai dari sumber daya manusia akan tampak jelas ketika suatu perusahaan dijual, artinya nilai beli perusahaan akan lebih besar daripada total nilai fisik dan asset pembiayaan jika sumber daya manusianya berkualitas. Sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas adalah sumber daya manusia yang memiliki kompetensi tinggi dan ketrampilan yang dapat memajukan perusahaan. Bagaimanapun juga perusahaan tidak akan mungkin dapat berjalan jika tidak memiliki sumber daya manusia atau sumber daya manusia yang ada tidak mampu melaksanakan tugasnya dengan baik. Maka faktor manusia memegang peranan utama dalam setiap usaha yang dilakukan perusahaan. Setiap perusahaan seringkali berhadapan dengan masalah kinerja karyawannya. Setiap pimpinan dalam perusahaan akan selalu berupaya agar setiap kegiatan yang dilaksanakan mencapai hasil yang maksimal dan dilakukan secara efektif dan efisien.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaji terhadap kinerja, untuk menganalisis pengaruh gaji terhadap *self esteem*, untuk menganalisis pengaruh *self esteem* terhadap kinerja, untuk menganalisis pengaruh gaji terhadap kinerja dengan *self esteem* sebagai variabel intervening. Sampel dalam penelitian ini digunakan teknik *purposive sampling* yaitu karyawan tetap pada PDAM Kabupaten Grobogan yang minimal telah bekerja 2 tahun. Berdasarkan atas kriteria tersebut, terdapat 58 karyawan. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji validitas, reliabilitas, dan analisis regresi.

Hasil penelitian menyatakan bahwa : (1) Gaji berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. (2) *Self Esteem* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. (3) *Self Esteem* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. (4) Gaji berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dengan *self esteem* sebagai variabel intervening. Tetapi dilihat dari pengaruh langsung dan tidak langsungnya, diketahui bahwa pengaruh langsungnya lebih besar daripada pengaruh tidak langsungnya, sehingga hanya berfungsi sebagai variabel mediasi parsial saja.

Kata Kunci : Gaji, *Self Esteem*, kinerja karyawan.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“PENGARUH GAJI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN *SELF ESTEEM* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Kasus Pada PDAM Kabupaten Grobogan)”**. Penyusunan skripsi ini merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang.

Penulis menyadari bahwa keberhasilan penulisan skripsi ini tidak lepas dari dorongan, bantuan, dan doa dari pihak lain. Oleh sebab itu dengan selesainya skripsi ini penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Bapak Prof. Drs. Mohamad Nasir, M.Si, Akt, Ph.D, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang.
2. Bapak Dr. Suharnomo, SE., M.Si., selaku dosen pembimbing, yang dengan ikhlas dan sabar memberikan bimbingan, arahan dan petunjuk sehingga skripsi ini dapat selesai.
3. Bapak Drs. Sugiyono, MSIE, selaku Dosen Wali Manajemen Reguler II 2006.
4. Bapak dan Ibu dosen pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro .
5. Pihak PDAM Kabupaten Grobogan yang telah memberikan kemudahan dalam pengumpulan data penelitian ini.

6. Orang tuaku dan saudaraku yang selalu memberikan dukungan dan doanya.
7. Teman-teman dan sahabatku yang memberikan support selama ini.
8. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah membantu menyelesaikan skripsi ini, baik secara langsung atau tidak langsung.

Penulis menyadari bahwa dalam skripsi ini masih terdapat kekurangan karena adanya keterbatasan pengetahuan dan pengalaman. Oleh karena itu segala kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan untuk kesempurnaan penelitian ini di masa depan. Akhir kata, semoga skripsi ini bermanfaat bagi pihak yang berkepentingan.

Semarang, Mei 2011

YAYAN DWIERTANTO

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
ABSTRAKSI.....	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah.....	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Manfaat Penelitian.....	5
1.5 Sistematika Penulisan.....	8
BAB II TELAAH PUSTAKA.....	10
2.1 Landasan Teori	10
2.1.1 Gaji	10
2.1.2 Kinerja Karyawan.....	13
2.1.3 <i>Self Esteem</i>	19
2.2 Pengaruh Gaji terhadap <i>Self Esteem</i>	27
2.3 Pengaruh <i>Self Esteem</i> terhadap Kinerja	27
2.4 Pengaruh Gaji terhadap Kinerja.....	28
2.5 Kerangka Pemikiran.....	30
2.6 Hipotesis.....	30

BAB III	METODE PENELITIAN	31
	3.1. Jenis Penelitian	31
	3.2. Populasi dan Sampel Penelitian.....	31
	3.3. Jenis dan Sumber Data.....	32
	3.4. Metode Pengumpulan Data.....	32
	3.5. Definisi Operasional	33
	3.6. Analisis Data.....	34
BAB IV	HASIL DAN PEMBAHASAN	40
	4.1. Sejarah PDAM.....	40
	4.2. Gambaran Umum Responden	43
	4.3. Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas	44
	4.4. Hasil Tanggapan Responden.....	46
	4.5. Hasil Pengujian Hipotesis.....	53
	4.6. Pembahasan.....	56
BAB V	PENUTUP	59
	5.1. Kesimpulan.....	59
	5.2. Saran.....	59
	DAFTAR PUSTAKA.....	61
	LAMPIRAN-LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3.1. Variabel dan Indikator Penelitian	33
Tabel 4.1. Gambaran Umum Responden Berdasarkan Usia.....	44
Tabel 4.2. Gambaran Umum Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	44
Tabel 4.3. Hasil Pengujian Validitas Gaji.....	44
Tabel 4.4. Hasil Pengujian Validitas Self Esteem	45
Tabel 4.5. Hasil Pengujian Validitas Kinerja	45
Tabel 4.6. Hasil Pengujian Reliabilitas	46
Tabel 4.7. Kategori Rentang Skala	46
Tabel 4.8. Tanggapan Responden terhadap Variabel Gaji	47
Tabel 4.9. Tanggapan Responden terhadap Variabel <i>Self Esteem</i>	50
Tabel 4.10. Tanggapan Responden terhadap Variabel Kinerja	52
Tabel 4.11. Hasil Pengujian Hipotesis 1.....	53
Tabel 4.12. Hasil Pengujian Hipotesis 2.....	53
Tabel 4.13. Hasil Pengujian Hipotesis 3.....	54
Tabel 4.14. Hasil Pengujian Hipotesis 4.....	54

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran.....	30
Gambar 4.1. Struktur Organisasi PDAM Kabupaten Grobogan.....	43
Gambar 4.2. Path Analysis.....	55

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran A. Kuesioner Penelitian

Lampiran B. Data Penelitian

Lampiran C. Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Lampiran D. Tanggapan Responden

Lampiran E. Analisis Regresi

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan salah satu unsur atau bagian investasi terbesar dari suatu organisasi terutama sekali organisasi ekonomi seperti perusahaan. Oleh karena itu banyak sekali perusahaan yang mulai secara serius membangun dan mengembangkan sumber daya manusianya. Nilai dari sumber daya manusia akan tampak jelas ketika suatu perusahaan dijual, artinya nilai beli perusahaan akan lebih besar daripada total nilai fisik dan asset pembiayaan jika sumber daya manusianya berkualitas. Sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas adalah sumber daya manusia yang memiliki kompetensi tinggi dan ketrampilan yang dapat memajukan perusahaan. Bagaimanapun juga perusahaan tidak akan mungkin dapat berjalan jika tidak memiliki sumber daya manusia atau sumber daya manusia yang ada tidak mampu melaksanakan tugasnya dengan baik. Maka faktor manusia memegang peranan utama dalam setiap usaha yang dilakukan perusahaan.

Setiap perusahaan seringkali berhadapan dengan masalah kinerja karyawannya. Setiap pimpinan dalam perusahaan akan selalu berupaya agar setiap kegiatan yang dilaksanakan mencapai hasil yang maksimal dan dilakukan secara efektif dan efisiensi. Agar tercapai tingkat efektifitas dan

efisiensi yang diinginkan, maka dalam perusahaan tersebut harus memiliki sistem kerja yang baik atau memiliki kinerja yang baik.

Ada beberapa pendapat mengenai kinerja. Menurut Dessler (2000: 41), kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan jadi dengan demikian kinerja memfokuskan pada hasil kerjanya. Menurut Robbins (2003: 226), kinerja adalah akumulasi hasil akhir semua proses dan kegiatan kerja organisasi. Terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja, diantaranya adalah gaji. Dalam kehidupan sehari-hari sering dikenal istilah gaji dan upah sehingga ada sebagian masyarakat yang menganggap sama kedua istilah tersebut, tetapi ada pula yang membedakannya. Menurut As'ad (1995: 93) gaji sebenarnya juga upah hanya sedikit perbedaannya, gaji adalah banyaknya uang yang diterima dan sudah pasti dan waktunya selalu tepat, misalnya setiap awal bulan, seorang karyawan akan menerima sejumlah uang yang disebut gaji, sedangkan upah adalah banyaknya uang yang diterimanya tidak selalu sama atau pasti dan waktunya pun tidak selalu tepat. Jadi jelaslah tepat perbedaan gaji dan upah adalah jaminan ketepatan waktu dan dan kepastian banyaknya uang yang diterimanya. Semakin tinggi gaji maka akan semakin meningkatkan kinerjanya.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja adalah *self esteem*. *Self esteem* adalah suatu keyakinan nilai diri sendiri berdasarkan evaluasi diri secara keseluruhan. Perasaan-perasaan *self esteem*, pada kenyataannya terbentuk oleh keadaan seseorang dan bagaimana orang lain memperlakukan seseorang. Seseorang dengan *self esteem* yang tinggi

dimana mereka melihat dirinya berharga, mampu dan dapat diterima. Orang dengan *self esteem* rendah tidak merasa baik dengan dirinya sendiri. Seorang karyawan dengan *self esteem* yang tinggi akan semakin tinggi kinerjanya dan sebaliknya.

Penelitian yang dilakukan oleh Gardner et.al. (2004) menyatakan bahwa tingkatan besarnya gaji akan mempengaruhi *self esteem* dan akhirnya akan mempengaruhi kinerja karyawan. Dengan demikian *self esteem* dapat dikatakan dapat menjadi variabel mediasi atau intervening antara gaji dengan kinerja.

Menurut Gupta dan Shaw (1998) semakin tinggi tingkat gaji maka akan membuat kinerja semakin meningkat, hal ini juga didukung oleh Lawler dan Jenkins (1992). Gerhart dan Milkovich (1992) menyatakan bahwa dalam literatur kompensasi, ternyata ditemukan bukti yang kuat bahwa insentif individu, tingkat gaji dan bonus akan membuat kinerja yang semakin baik bagi karyawan.

Rynes dan Gerhart (2000) menyatakan bahwa terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi perilaku karyawan, seperti karakter karyawan, tingkat kompensasi atau gaji, kompetensi karyawan, *self esteem*, kebutuhan atau keterikatan karyawan terhadap organisasi.

Penelitian ini akan memfokuskan pada PDAM Kabupaten Grobogan. PDAM Kabupaten Grobogan mempunyai tugas pokok penyelenggaraan pengelolaan air minum untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat yang mencakup sosial dan kesejahteraan dan pelayanan umum. Dalam menyelenggarakan tugas pokok perusahaan sebagaimana tertera di atas, PDAM mempunyai tugas:

- a. Pelayanan umum atau jasa
- b. Penyelenggaraan pemanfaatan umum
- c. Peningkatan pendapatan atau keuntungan

Berdasarkan pada hasil wawancara dan observasi yang dilakukan peneliti pada PDAM Kabupaten Grobogan ini ditemukan beberapa permasalahan terkait dengan kinerja antara lain adalah karyawan tidak dapat menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu, untuk pembuatan laporan tidak efektif dan efisien, dan komplain konsumen tidak ditanggapi dengan cepat. Permasalahan lain terkait dengan kepuasan kerja antara lain adalah bahwa tunjangan kesehatan yang diterima karyawan dibatasi dan hanya menerima asuransi tenaga kerja, itu juga khusus untuk pegawai tetap saja, selain itu jika tidak masuk atau cuti tunjangan akan dipotong 50% , asuransi jiwa hanya diperuntukkan pensiun karyawan tetap. Maka akan menarik untuk meneliti faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan pada PDAM ini terutama terkait dengan kepuasan mereka terhadap gaji dan karakteristiknya (*self esteem*).

Berdasarkan latar belakang, maka dilakukan penelitian dengan judul:
**“PENGARUH GAJI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN
SELF ESTEEM SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Pada
PDAM Kabupaten Grobogan)”**.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut maka, masalah pada penelitian ini adalah terjadi berbagai masalah yang terjadi dan mengindikasikan

adanya masalah pada gaji sehingga menimbulkan permasalahan kinerja pada PDAM Kabupaten Grobogan. Maka penelitian ini akan menganalisis pengaruh gaji terhadap kinerja karyawan dengan *self esteem* sebagai variabel intervening sesuai dengan penelitian terdahulu. Maka perumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh gaji terhadap kinerja ?
2. Apakah terdapat pengaruh gaji terhadap *self esteem* ?
3. Apakah terdapat pengaruh *self esteem* terhadap kinerja ?
4. Apakah terdapat pengaruh gaji terhadap kinerja dengan *self esteem* sebagai variabel intervening?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis dan menguji pengaruh gaji terhadap kinerja.
2. Untuk menganalisis dan menguji pengaruh gaji terhadap *self esteem*.
3. Untuk menganalisis dan menguji pengaruh *self esteem* terhadap kinerja.
4. Untuk menganalisis dan menguji pengaruh gaji terhadap kinerja dengan *self esteem* sebagai variabel intervening.

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini mempunyai beberapa manfaat, antara lain ialah:

1. Dari segi teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi ekonomi pendidikan dan memperkaya hasil penelitian

yang telah ada dan dapat memberi gambaran mengenai hubungan gaji, *self esteem*, dengan kinerja karyawan.

2. Dari segi praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu memberikan informasi khususnya kepada manajemen perusahaan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan untuk menggali *self esteem* yang dimilikinya berdasarkan pada tingkat gaji yang diterimanya.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Gaji

Dalam kehidupan sehari-hari sering dikenal istilah gaji dan upah sehingga ada sebagian masyarakat yang menganggap sama kedua istilah tersebut, tetapi ada pula yang membedakannya. Menurut As'ad (1995: 93) gaji sebenarnya juga upah hanya sedikit perbedaannya, gaji adalah banyaknya uang yang diterima dan sudah pasti dan waktunya selalu tepat, misalnya setiap awal bulan, seorang karyawan akan menerima sejumlah uang yang disebut gaji, sedangkan upah adalah banyaknya uang yang diterimanya tidak selalu sama atau pasti dan waktunya pun tidak selalu tepat. Jadi jelaslah tepat perbedaan gaji dan upah adalah jaminan ketepatan waktu dan kepastian banyaknya uang yang diterimanya.

Dalam siklus penggajian perusahaan terdiri dari jaringan prosedur sebagai berikut: (Swastha, 1994: 267)

1. Prosedur pencatatan waktu hadir dan waktu kerja.

Prosedur ini bertujuan untuk mencatat waktu hadir dan waktu kerja karyawan yang dipakai sebagai dasar perhitungan gaji.

2. Prosedur pembuatan daftar gaji dan upah.

Dalam prosedur ini, fungsi pembuat daftar gaji dan upah membuat daftar gaji dan upah karyawan.

3. Prosedur pembayaran gaji dan upah.

Prosedur pembiayaan gaji dan upah melibatkan fungsi pencatat utang dan fungsi pembayaran gaji dan upah.

4. Prosedur distribusi yang terkait.

Dalam prosedur distribusi biaya gaji dan upah, biaya tenaga kerja didistribusikan kepada departemen- departemen yang menikmati manfaat tenaga kerja.

Berikut ini adalah beberapa hal yang harus diperhatikan dalam pemberian gaji atau kompensasi terhadap karyawan, yaitu : (Nitisemito, 1996: 90)

- a. Harus Dapat Memenuhi Kebutuhan Minimal.
- b. Harus Dapat Meningkatkan.
- c. Harus Dapat Menimbulkan Semangat Dan Kegairahan Kerja.
- d. Harus Adil.
- e. Tidak Boleh Bersifat Statis.
- f. Komposisi Yang Diberikan Sebenarnya.

Komponen-komponen dari keseluruhan program kompensasi atau gaji dapat dibagi ke dalam bentuk-bentuk kompensasi langsung (*direct compensation*) dan kompensasi tidak langsung (*indirect compensastion*). 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 (Simamora, 2002: 541).

Variabel gaji tersebut diukur dengan indikator-indikator: (Mas'ud, 2004: 357)

1. Keadilan internal
 - a. Keadilan internal kenaikan gaji
 - b. Keadilan internal tunjangan
 - c. Keadilan internal insentif
 - d. Keadilan internal gaji

2. Keadilan eksternal
 - a. Keadilan eksternal kenaikan gaji
 - b. Keadilan eksternal tunjangan
 - c. Keadilan eksternal insentif
 - d. Keadilan eksternal 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. Hasibuan (2002: 118) menyatakan bahwa “Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti”. Pendapat lain dikemukakan oleh Handoko (1993: 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”. Selain pernyataan Hasibuan dan Handoko, ada pernyataan lainnya mengenai gaji dari Hariandja (2002), yaitu

Gaji merupakan salah satu unsur yang penting yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, sebab gaji adalah alat untuk memenuhi berbagai kebutuhan pegawai, sehingga dengan gaji yang diberikan pegawai akan termotivasi untuk bekerja lebih giat.

Teori yang lain dikemukakan oleh Sastro Hadiwiryo (1998), yaitu : Gaji dapat berperan dalam meningkatkan motivasi karyawan untuk bekerja lebih efektif, meningkatkan kinerja, meningkatkan produktivitas dalam perusahaan, serta mengimbangi kekurangan dan keterlibatan komitmen yang menjadi ciri angkatan kerja masa kini. Perusahaan yang tergolong modern, saat ini banyak mengaitkan gaji dengan kinerja. Pernyataan di atas juga didukung oleh pendapat Mathis dan Lackson (2002: 165): “Gaji adalah suatu bentuk kompensasi yang dikaitkan dengan kinerja individu, kelompok ataupun kinerja organisasi”.

Menurut Poerwono (1982) peranan gaji dapat ditinjau dari dua pihak, yaitu :

- a. Aspek pemberi kerja (majikan) adalah manager.

Gaji merupakan unsur pokok dalam menghitung biaya produksi dan komponen dalam menentukan harga pokok yang dapat menentukan kelangsungan hidup perusahaan. Apabila suatu perusahaan memberikan gaji terlalu tinggi maka, akan mengakibatkan harga pokok tinggi pula dan bila gaji yang diberikan terlalu rendah akan mengakibatkan perusahaan kesulitan mencari tenaga kerja.

b. Aspek penerima kerja.

Gaji merupakan penghasilan yang diterima oleh seseorang dan digunakan untuk memenuhi kebutuhannya. Gaji bukanlah merupakan satu - satunya motivasi karyawan dalam berprestasi, tetapi gaji merupakan salah satu motivasi penting yang ikut mendorong karyawan untuk berprestasi, sehingga tinggi rendahnya gaji yang diberikan akan mempengaruhi kinerja dan kesetiaan karyawan.

Menurut Komaruddin (1995: 164) fungsi gaji bukan hanya membantu manajer personalia dalam menentukan gaji yang adil dan layak saja, tetapi masih ada fungsi-fungsi yang lain, yaitu:

- a. Untuk menarik pekerja yang mempunyai kemampuan ke dalam organisasi
- b. Untuk mendorong pekerja agar menunjukkan prestasi yang tinggi
- c. Untuk memelihara prestasi pekerja selama periode yang panjang

Menurut Hasibuan (2002) tujuan penggajian, antara lain :

a. Ikatan kerja sama.

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

b. Kepuasan kerja.

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

c. Pengadaan efektif.

Jika program gaji ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan akan lebih mudah.

d. Motivasi

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

e. Stabilitas karyawan.

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

f. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Karyawan akan menyadari serta mentaati peraturan - peraturan yang berlaku.

g. Pengaruh serikat buruh.

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

h. Pengaruh pemerintah.

Jika program gaji sesuai dengan undang - undang yang berlaku (seperti batas gaji minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

2.1.2. Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan (Dessler, 2000: 41). Dengan demikian kinerja memfokuskan pada hasil kerjanya. Menurut Robbins (2003: 226), kinerja adalah akumulasi hasil akhir semua proses dan kegiatan kerja organisasi.

Kinerja merupakan perilaku manusia dalam suatu organisasi yang memenuhi standar perilaku yang ditetapkan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Menurut Mangkunegara (2002: 22), kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan. Kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain adanya efektivitas keseimbangan antara pekerjaan dan lingkungan yang berada di dekatnya dan meliputi individu, sumber daya, kejelasan kerja dan umpan balik. Kinerja karyawan merupakan kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan, kinerja pada dasarnya hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu. Kinerja merupakan derajat penyelesaian tugas yang menyertai pekerjaan seseorang. Kinerja adalah yang merefleksikan seberapa baik seseorang individu memenuhi permintaan pekerjaan.

Berhasil tidaknya kinerja karyawan yang telah dicapai organisasi tersebut dipengaruhi oleh tingkat kinerja karyawan secara individu maupun kelompok. Menurut Noe et.al (dalam As'ad, 1995: 42) mengatakan ada enam kriteria yang digunakan untuk mengukur sejauh mana kinerja karyawan secara individu :

1. Kualitas

Tingkat dimana hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas.

2. Kuantitas

Jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah sejumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan waktu

Tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4. Efektivitas

Tingkat pengguna sumber daya organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian

Tingkat dimana seorang karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa minta bantuan, bimbingan dari pengawas atau meminta turut campurnya pengawas guna menghindari hasil yang merugikan.

6. Komitmen kerja

Tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan perusahaan dan tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan.

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi (Robert L. Mathis & John H. Jackson, 2002:78).

Pengertian kinerja atau prestasi kerja diberi batasan oleh Maier (dalam As'ad, 1991:47) sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Lebih tegas lagi Lawler and Porter menyatakan bahwa kinerja adalah "*successful role achievement*" yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya (As'ad, 1991:46-47). Dari batasan tersebut As'ad menyimpulkan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Sedangkan Suprihanto (dalam Srimulyo, 1999:33) mengatakan bahwa kinerja atau prestasi kerja seorang karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan kemungkinan, misalnya standar, target/sasaran atau kinerja yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Menurut Vroom (dalam As'ad 1991:48), tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut "*level of performance*". Biasanya orang yang level of performance-nya tinggi disebut sebagai orang yang produktif, dan sebaliknya orang yang levelnya tidak mencapai standar dikatakan sebagai tidak produktif atau berperformance rendah.

Penilaian kinerja adalah salah satu tugas penting untuk dilakukan oleh seorang manajer atau pimpinan. Walaupun demikian, pelaksanaan kinerja yang obyektif bukanlah tugas yang sederhana, Penilaian harus dihindarkan adanya "like dan dislike" dari penilai, agar obyektifitas penilaian dapat terjaga. Kegiatan penilaian ini penting, karena dapat digunakan untuk memperbaiki keputusan-keputusan personalia ian memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang kinerja mereka.

Mengenai manfaat penilaian kinerja, Handoko (dalam Srimulyo, 1999: 34-35) mengemukakan:

1. Perbaikan prestasi kerja atau kinerja.
2. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi.
3. Keputusan-keputusan penempatan.
4. Perencanaan kebutuhan latihan dan pengembangan.
5. Perencanaan dan pengembangan karir.
6. Mendeteksi penyimpangan proses *staffing*.
7. Melihat ketidakakuratan informasional.
8. Mendeteksi kesalahan-kesalahan desain pekerjaan.
9. Menjamin kesempatan kerja yang adil.

10. Melihat tantangan-tantangan eksternal.

Terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja diantaranya adalah:

1. Kepuasan kerja, jika seseorang merasa puas dalam bekerja maka ia akan semakin tinggi kinerjanya sebab ia akan bekerja dengan senang hati karena merasa puas.
2. Motivasi kerja, semakin tinggi motivasi kerja seorang karyawan maka dalam bekerja akan menghasilkan tingkat output yang semakin banyak berarti kinerja semakin meningkat.
3. Stress kerja, apabila dalam bekerja tingkat stress seorang karyawan tinggi maka akan menurunkan tingkat produktivitas atau kinerjanya.
4. Training, semakin baik training atau pelatihan yang diberikan sebuah perusahaan kepada karyawannya maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawan yang bekerja di dalam perusahaan.
5. Gaji, jika gaji semakin tinggi maka seorang karyawan akan semakin meningkat kinerjanya sebab gaji diyakini memiliki pengaruh positif terhadap kinerja seseorang.
6. Tunjangan, semakin banyak jumlah dan jenis tunjangan yang diberikan sebuah perusahaan kepada karyawannya maka akan semakin meningkatkan kinerja mereka.
7. Lama bekerja, apabila seorang karyawan semakin lama bekerja dalam perusahaan yang sama biasanya akan semakin meningkatkan kinerjanya sebab ia sudah terbiasa dan semakin ahli dalam melakukan pekerjaannya.

8. Komunikasi, semakin baik proses komunikasi yang terjadi di dalam sebuah perusahaan akan semakin meningkatkan kinerja karyawannya.
9. Prestasi kerja, semakin tinggi prestasi kerja seorang karyawan maka akan semakin meningkatkan kinerjanya sebab orang tersebut semakin baik dan terampil dalam menjalankan tugasnya.
10. Promosi, jika promosi yang diberikan sebuah perusahaan kepada karyawannya baik maka akan semakin meningkatkan kinerja bawahannya karena ia semakin merasa bersemangat dalam melakukan pekerjaannya.

Pengukuran kinerja ini dapat dilakukan dengan menggunakan indikator seperti: (Tsui, et.al., 1997 dalam Mas'ud, 2004: 213)

1. Kuantitas kerja karyawan
2. Kualitas kerja karyawan
3. Efisiensi karyawan
4. Standar kualitas karyawan
5. Usaha yang lebih keras
6. Karyawan memegang standar professional yang tinggi
7. Kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan inti
8. Kemampuan karyawan menggunakan akal sehat
9. Ketepatan karyawan berkaitan dengan pekerjaan utamanya
10. Kreativitas karyawan dalam melaksanakan pekerjaan utamanya

2.1.3. *Self Esteem*

Self esteem adalah suatu keyakinan nilai diri sendiri berdasarkan evaluasi diri secara keseluruhan. Perasaan-perasaan *self esteem*, pada kenyataannya terbentuk oleh keadaan kita dan bagaimana orang lain memperlakukan kita.

Self esteem diukur dengan pernyataan positif maupun negatif. Pernyataan positif pada survey *self esteem* adalah “saya merasa bahwa saya adalah seseorang yang sangat berarti, seperti orang lainnya, sedangkan pernyataan-pernyataan yang negatif adalah “saya merasa bahwa saya tidak memiliki banyak hal untuk dibanggakan”.

Orang yang sepakat dengan pernyataan positif dan tidak sepakat dengan pernyataan negatif memiliki *self esteem* yang tinggi dimana mereka melihat dirinya berharga, mampu dan dapat diterima. Orang yang dengan *self esteem* rendah tidak merasa baik dengan dirinya (Kreitner dan Kinicki, 2003).

Menurut Abraham Maslow, terdapat lima tingkatan kebutuhan manusia atau yang dikenal dengan *Maslow's Need Hierarchy*. Inti dari teori Maslow adalah bahwa kebutuhan manusia tersusun dalam suatu hirarki. Tingkat kebutuhan yang paling rendah ialah kebutuhan fisiologis dan tingkat yang tertinggi ialah kebutuhan akan perwujudan diri (*self-actualization needs*). Kebutuhan-kebutuhan tersebut didefinisikan sebagai berikut: (Gibson *et.al.*, 1995: 97)

1. Fisiologis: kebutuhan akan makan, minum, tempat tinggal, dan bebas dari rasa sakit.
2. Keselamatan dan keamanan (*safety and security*): Kebutuhan akan kebebasan dari ancaman, yakni aman dari ancaman kejadian atau lingkungan.
3. Rasa memiliki (*belongingness*), sosial dan cinta: Kebutuhan akan teman, afiliasi, interaksi, dan cinta.
4. Harga diri (*self esteem*): kebutuhan akan penghargaan diri dan penghargaan dari orang lain.
5. Perwujudan diri (*self actualization*): kebutuhan untuk memenuhi diri sendiri dengan memaksimalkan penggunaan kemampuan, keahlian, dan potensi.

Dari teori tersebut, kita dapat menyimpulkan bahwa *self esteem* merupakan kebutuhan hirarki yang dimiliki oleh setiap manusia. Artinya setiap orang memiliki kebutuhan akan penghargaan diri dan penghargaan dari orang lain.

Self esteem adalah suatu keyakinan nilai diri sendiri berdasarkan evaluasi diri secara keseluruhan. Perasaan-perasaan *self esteem*, pada kenyataannya terbentuk oleh keadaan kita dan bagaimana orang lain memperlakukan kita. *Self esteem* diukur dengan pernyataan positif maupun negatif. Pernyataan positif pada survey *self esteem* adalah “saya merasa bahwa saya adalah seseorang yang sangat berarti, seperti orang lainnya, sedangkan pernyataan-pernyataan yang negatif adalah “saya

merasa bahwa saya tidak memiliki banyak hal untuk dibanggakan” (Kreitner dan Kinicki, 2003: 165).

Orang yang sepakat dengan pernyataan positif dan tidak sepakat dengan pernyataan negatif memiliki *self esteem* yang tinggi dimana mereka melihat dirinya berharga, mampu dan dapat diterima. Orang yang dengan *self esteem* rendah tidak merasa baik dengan dirinya (Kreitner dan Kinicki, 2003: 165).

Harga diri (*self esteem*) adalah hal menyukai diri. Ini bukan hanya suatu kesombongan atau keangkuhan sebagaimana orang yang tersinggung “harga dirinya”, tapi percaya pada diri dan tindakan kita sendiri, atau nilai-nilai yang kita berikan pada diri sendiri tentang emosi, fisik (jasmaniah) dan spiritual (rohaniah). Atau lebih lengkapnya harga diri adalah perasaan, perilaku dan mengetahui bahwa anda berhak untuk memilih apa yang anda kehendaki sebagai bagian dari kehidupan anda dan mengambil sikap untuk melakukan tindakan yang anda pilih di berbagai area kehidupan anda yang membuat perasaan diri sendiri menjadi lebih baik dan lebih percaya diri. Self esteem adalah sebuah ketrampilan yang dapat dipelajari dan dilatih oleh siapapun seperti halnya mempelajari banyak hal dalam kehidupan ini, bukan sesuatu yang diketahui sejak lahir (Hary, 2007: 4)

Self esteem atau harga diri itu penting karena :

1. Di dalam setiap budaya ada taraf dasar harga diri yang diperlukan.

2. Harga diri membantu orang merasa mampu mengembangkan ketrampilannya dan berguna bagi masyarakat.
3. Harga diri yang rendah bisa berkaitan dengan kesehatan, seperti stress, sakit jantung dan bertambahnya ulah “nakal”.
4. Penelitian menyatakan bahwa orang perlu akan harga diri yang kuat agar merasa yakin berbuat sesuatu dan menggunakan kemampuan serta bakatnya dengan sebaik-baiknya.

Self esteem ditinjau dari kondisinya dibedakan dalam 2 (dua)

kondisi :

1. *Strong* (kuat)
2. *Weak* (lemah)

Ciri-ciri orang yang memiliki self esteem yang kuat adalah sebagai berikut:

1. *Self Confidence* (percaya diri): yaitu menghadapi segala sesuatu dengan penuh percaya diri dan tidak mudah putus asa, menyadari sepenuhnya kelebihan dan kekurangan yang ada pada dirinya. Rasa percaya diri dimanfaatkan untuk bisa mengatasi segala permasalahan yang muncul sehingga tidak mudah putus asa dan bila berhasil juga tidak besar kepala.
2. *Goal Oriented* (mengacu hasil akhir): yaitu ketika ingin melaksanakan sesuatu selalu memikirkan langkah yang akan dilakukan untuk mencapai tujuannya dengan memikirkan

segala konsekuensi yang diperkirakan akan muncul serta memiliki alternatif lainnya untuk mencapai tujuan tersebut.

3. *Appreciative* (menghargai): yaitu merasa cukup dan selalu bisa menghargai yang ada disekelilingnya serta dapat membagi kesenangannya dengan orang lain.
4. *Contented* (puas/senang): yaitu bisa menerima dirinya apa adanya dengan segala kelebihan dan kelemahannya serta mempunyai toleransi yang tinggi atas kelemahan orang lain dan mau belajar dari orang lain. Dia melihat masa depan dengan apa yang ada pada dirinya dan yang bisa dilakukannya dan bukannya masa depan yang sekedar menirukan orang lain.

Orang yang mempunyai *Self Esteem* yang kuat akan mampu membina relasi yang baik dan sehat dengan orang lain, bersikap sopan dan menjadikan dirinya menjadi orang yang berhasil.

Ciri –ciri orang yang memiliki *self esteem* yang lemah (*weak*) adalah :

1. *Critical* (selalu mencela): yaitu selalu mencela orang lain, banyak keinginannya dan sering kali tidak terpenuhi, senang memperbesar masalah-masalah kecil dan seringkali tidak mengakui kelemahannya.
2. *Self-centred* (mementingkan dirinya sendiri): yaitu biasanya egois, tidak peduli dengan kebutuhan atau perasaan orang

lain, segala sesuatunya berpusat pada diri sendiri, tidak ada tenggang rasa dengan lainnya yang akhirnya berakibat bisa menjadi frustrasi.

3. *Cynical* (sinis/suka mengolok-olok): yaitu senang meledek orang lain dengan omongan yang sinis, sering mensalahartikan pemikiran, kegiatan, kebaikan serta niat baik orang lain sehingga orang lain tidak senang pada dirinyad.
4. *Diffident* (malu-malu): yaitu menyangkal atas semua kelemahannya, tidak pernah bisa membuktikan kelebihanannya dan sering kali gagal dalam melakukan sesuatu.

Ada enam faktor yang dapat mendukung untuk membangun self esteem yang biasanya disingkat dengan G-R-O-W-T-H, yaitu: (<http://www.bppsdmk>, 2008)

1. *Goal setting* (merencanakan tujuan), yaitu menentukan tujuan hidup.
2. *Risk taking* (mengambil resiko), yaitu berani untuk mengambil resiko kerana seseorang tidak akan pernah mengetahui kemampuan diri sendiri jika tidak mau mengambil resiko.
3. *Opening up* (membuka diri), yaitu kalau seseorang mau membuka diri dan berbagi rasa (sharing) dengan orang lain maka akan mudah baginya untuk mengenali dirinya sendiri.

4. *Wise-choice making* (membuat keputusan yang bijaksana), yaitu kalau seseorang biasa membuat keputusan yang benar maka akan meningkatkan *self confidence* dan *self esteem*.
5. *Time sharing* (berjalan sesuai dengan waktu), yaitu jangan terlalu memberikan tekanan atau paksaan pada diri sendiri untuk mendapatkan perubahan karena tidak mungkin perubahan bisa didapat secara langsung.
6. *Healing* (penyembuhan), yaitu penyembuhan dalam arti fisik dan mental dan hal itu bisa dilakukan dengan cara membuat komitmen dan *thankful* (rasa syukur).

Self esteem adalah suatu kualitas yang dapat ditingkatkan pada setiap saat dalam kehidupan manusia dan tidak terikat oleh umur, pendidikan dan status sosial. Membangun *self esteem* adalah suatu proses yang memerlukan waktu dan membutuhkan kesabaran serta ketekunan, walaupun perjuangan untuk membangun *self esteem* itu tidak mudah tetapi pantas untuk tetap dilakukan karena hasilnya bisa dinikmati untuk selamanya.

Adapun cara-cara atau langkah untuk meningkatkan *self esteem* adalah:

1. Memberikan *positive stroke* (sentuhan positif) pada orang lain, yaitu menghargai orang lain walaupun terhadap hal-hal yang kecil dengan sentuhan dan kata-kata yang diungkapkan secara spesifik serta ekspresi wajah. Sentuhan positif dapat

membantu meningkatkan dan memperkuat *self esteem* bagi si penerima dan pemberi sentuhan positif tersebut. Memberikan sentuhan positif adalah cara untuk memberikan penghargaan yang sehat kepada orang lain. Bila kita memperlakukan orang lain dengan hormat dan penuh kasih sayang, harga diri kita secara tidak langsung ikut terbawa menjadi lebih kuat lagi. Adapun cara memberikan sentuhan positif adalah dengan memandang langsung mata orang yang diberikan sentuhan positif untuk menunjukkan keseriusan dan perhatian seseorang serta berkata dengan menggunakan kata-kata yang lebih jelas, lebih spesifik, hangat dan nada suara yang baik.

2. Tidak memberikan *plastic stroke* (sentuhan palsu atau basa-basi) pada orang lain, penghargaan yang diberikan pada orang hanyalah merupakan basa-basi, dianggap tidak ada artinya sama sekali sehingga membuat orang lain merasa tidak nyaman. Puji-pujian yang berlebihan atau tidak tulus dimasukkan sebagai kategori sentuhan palsu yang tidak berharga dan tidak akan meningkatkan *self esteem* baik pemberi maupun penerimanya.
3. Harus bisa menerima dan belajar untuk menerima *positive stroke* yang diberikan oleh orang lain.
4. Menolak *plastic stroke* dengan halus dan tanpa pamrih.

5. Bersungguh-sungguh menetapi apa yang sedang diusahakan, sebab tidaklah akan bernilai kalau tidak disertai usaha yang gigih dan sungguh-sungguh.

2.2. Pengaruh Gaji terhadap *Self Esteem*

Gaji menunjukkan tingkatan upah yang diterima oleh seseorang karyawan. Dengan adanya tingkat gaji yang semakin tinggi berarti akan membuat keyakinan seseorang semakin kuat bahwa ia memiliki kemampuan baik dalam menyelesaikan pekerjaannya. Maka dari itu semakin tinggi gaji yang diterimanya, maka akan semakin meningkatkan *self esteem* yang dimilikinya. Yang perlu dipahami bahwa kondisi *self esteem* seseorang tidaklah selalu dalam posisi *strong* atau selalu *weak*. *Self esteem* dapat berubah-ubah sesuai dengan situasi, kondisi diri dan lingkungan yang dihadapinya.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara gaji terhadap *self esteem* hal ini juga didukung oleh pernyataan Golsmith, Veum dan Darity (1997) yang menyatakan bahwa semakin tinggi gaji maka akan semakin meningkatkan *self esteem* seseorang.

Penelitian yang dilakukan oleh Gardner et.al. (2004) menyatakan bahwa tingkatan besarnya gaji akan mempengaruhi *self esteem*. Hal ini juga didukung oleh Gerhart dan Milkovich (1992).

2.3. Pengaruh *Self Esteem* terhadap Kinerja

Seseorang yang merasa dirinya begitu berharga dan berarti cenderung untuk melakukan yang terbaik dalam setiap tugas dan tanggung jawabnya, baik sebagai anggota organisasi maupun sebagai individual. Dengan demikian maka akan meningkatkan kinerja individualnya. Meta analisis yang dilakukan oleh Judge dan Bono (2001) seperti dikutip dari Engko (2006: 7) menemukan ada hubungan positif antara *self esteem* dan kinerja individual.

Korman (1970) dan Brockner (1988) juga menyatakan bahwa *self esteem* karyawan merupakan penjelasan yang sentral atau utama dari kinerja atau performansi karyawan, hal ini konsisten dengan meta analisis yang dilakukan oleh Judge dan Bono (2001) seperti dikutip dari Engko (2006: 7).

Donald et.al. (2004: 1) juga melakukan penelitian serupa dan menemukan hasil bahwa semakin tinggi *self esteem* seorang karyawan maka akan memiliki tingkat kinerja yang tinggi pula. Artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *self esteem* terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Engko (2006: 7) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *self esteem* terhadap kinerja individual.

Self esteem yang dimiliki oleh karyawan jika tinggi, maka akan semakin meningkatkan kinerja individual karena dengan adanya tingkat harga diri yang tinggi membuat mereka merasa dihargai sehingga karyawan berusaha bekerja dengan lebih baik dan kinerjanya semakin meningkat.

Sebaliknya, jika harga diri (*self esteem*) yang dimiliki seorang karyawan rendah maka kinerjanya akan semakin menurun.

2.4. Pengaruh Gaji terhadap Kinerja

Menurut Vroom (dalam As'ad 1991:48), tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut "*level of performance*". Biasanya orang yang *level of performance*-nya tinggi disebut sebagai orang yang produktif, dan sebaliknya orang yang levelnya tidak mencapai standar dikatakan sebagai tidak produktif atau berperformance rendah.

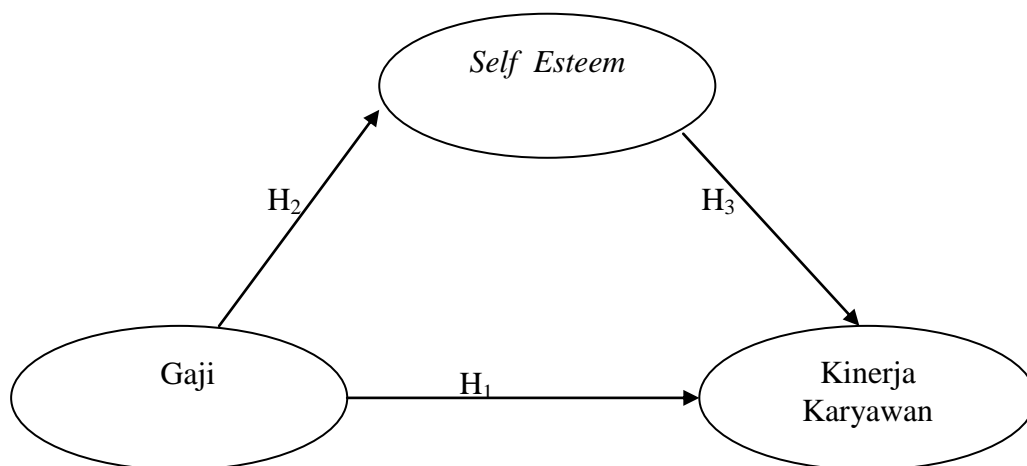
Penilaian kinerja adalah salah satu tugas penting untuk dilakukan oleh seorang manajer atau pimpinan. Walaupun demikian, pelaksanaan kinerja yang obyektif bukanlah tugas yang sederhana, Penilaian harus dihindarkan adanya "*like and dislike*" dari penilai, agar obyektifitas penilaian dapat terjaga. Kegiatan penilaian ini penting, karena dapat digunakan untuk memperbaiki keputusan-keputusan personalia ian memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang kinerja mereka. Terdapat berbagai faktor yang mempengaruhinya diantaranya adalah gaji.

Semakin tinggi gaji yang diperoleh maka seseorang akan terpacu untuk memiliki kinerja yang semakin tinggi atau baik. Hal ini didukung oleh pernyataan yang dilakukan oleh Lawler dan Jenkins (1992).

Penelitian yang dilakukan oleh Gardner et.al. (2004) menyatakan bahwa tingkatan besarnya gaji akan mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Gupta dan Shaw (1998) semakin tinggi tingkat gaji maka akan membuat kinerja semakin meningkat, hal ini juga didukung oleh Lawler dan Jenkins (1992). Gerhart dan Milkovich (1992) menyatakan bahwa dalam literatur kompensasi, ternyata ditemukan bukti yang kuat bahwa insentif individu, tingkat gaji dan bonus akan membuat kinerja yang semakin baik bagi karyawan.

2.5. Kerangka Pemikiran

Gambar 2.1.
Kerangka Pikir Penelitian



Sumber: Gardner et.al (2004)

2.6. Hipotesis

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H₁: Gaji berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

H₂: Gaji berpengaruh positif signifikan terhadap *self esteem* karyawan.

H₃: *Self Esteem* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

H₄: Gaji berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dengan *self esteem* sebagai variabel intervening.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk menguji hipotesis dengan maksud membenarkan atau memperkuat hipotesis dengan harapan, yang pada akhirnya dapat memperkuat teori yang dijadikan sebagai pijakan.

Berkaitan dengan hal tersebut diatas maka jenis penelitian yang digunakan adalah “*Explanatory Research*” atau penelitian yang bersifat menjelaskan, artinya penelitian ini menekankan pada hubungan antara variabel penelitian dengan menguji hipotesis, uraiannya mengandung diskripsi tetapi fokusnya terletak pada hubungan antar variabel.

3.2. Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi adalah sekumpulan unsur atau elemen yang menjadi obyek penelitian dan elemen populasi itu merupakan satuan analisis. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai di PDAM Kabupaten Grobogan yang berjumlah 111 orang.

Sampel adalah bagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diselidiki dan dianggap bisa mewakili keseluruhan populasi. Sampel dalam penelitian ini digunakan teknik *purposive sampling* yaitu teknik pengambilan sampel yang menggunakan kriteria tertentu. Adapun kriterianya adalah sebagai berikut: karyawan tetap pada PDAM Kabupaten Grobogan yang minimal telah bekerja 2 tahun. Berdasarkan atas kriteria

tersebut, terdapat 58 karyawan. Alasannya adalah dengan masa kerja 2 tahun tersebut telah diketahui kinerjanya oleh pimpinan karena bagian untuk penilaian kinerja pada penelitian ini dilakukan atau diisi oleh pimpinan.

3.3. Jenis dan Sumber Data

1. Jenis Data

Jenis data pada penelitian ini adalah data primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari sumbernya dan data sekunder yaitu yang diperoleh dari sumber publikasi lain. Data primer adalah data yang diperoleh dari penyebaran angket kepada karyawan PDAM Kabupaten Grobogan yang menjadi sampel. Data sekundernya adalah meliputi jumlah karyawan yang bekerja di PDAM Kabupaten Grobogan dan sejarah PDAM Kabupaten Grobogan.

2. Sumber data

Sedangkan sumber datanya adalah para karyawan yang menjadi anggota sampel pada PDAM Kabupaten Grobogan.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Data primer dalam penelitian ini dikumpulkan dengan cara memberikan kuesioner langsung kepada responden, dalam hal ini adalah karyawan PDAM Kabupaten Grobogan.

Data sekunder dalam penelitian ini meliputi jumlah karyawan yang bekerja di PDAM Kabupaten Grobogan dan sejarah PDAM Kabupaten Grobogan.

3.5. Definisi Operasional

Tabel 3.1
Variabel dan Indikator Penelitian

Variabel	Definisi Konsep	Dimensi	Pengukuran	Skala
Gaji	Gaji adalah persepsi responden terhadap keadilan gaji yang diterima (Mas'ud, 2004)	<ul style="list-style-type: none"> a. Keadilan internal <ul style="list-style-type: none"> i. Keadilan internal kenaikan gaji ii. Keadilan internal tunjangan iii. Keadilan internal insentif iv. Keadilan internal gaji b. Keadilan eksternal <ul style="list-style-type: none"> i. Keadilan eksternal kenaikan gaji ii. Keadilan eksternal tunjangan iii. Keadilan eksternal insentif iv. Keadilan eksternal gaji 	1 – 5	Ordinal
Kinerja Karyawan	Kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan. (As'ad, 1995)	<ul style="list-style-type: none"> a. Kualitas b. Kuantitas c. Ketepatan waktu d. Efektivitas e. Kemandirian f. Komitmen kerja 	1 – 5	Ordinal
<i>Self Esteem</i>	<i>Self esteem</i> merupakan suatu keyakinan nilai diri sendiri berdasarkan evaluasi diri secara keseluruhan (Gardner et.al., 2004)	<ul style="list-style-type: none"> a. Merasa diperhitungkan di perusahaan b. Merasa menjadi bagian penting dari perusahaan c. Merasa dihargai d. Membuat perubahan pada perusahaan e. Puas dengan diri sendiri f. Merasa memiliki banyak kualitas yang bagus g. Merasa mempunyai sesuatu yang dibanggakan h. Merasa menjadi orang yang berguna, paling tidak sama dengan orang lain i. Cenderung merasa bahwa sukses 	1 – 5	Ordinal

3.6. Analisis Data

1) Pengujian Kualitas Data

a. Uji Validitas

Uji validitas menunjukkan sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dapat mengukur suatu konstruk. Uji validitas dalam penelitian dijelaskan sebagai suatu derajat ketetapan alat ukur penelitian tentang isi atau arti sebenarnya yang diukur (Umar, 2001). Uji validitas digunakan untuk mengetahui apakah kuesioner dapat mengungkap data-data yang ada pada variabel-variabel penelitian secara tepat. Untuk mengukur validitas, digunakan teknik *correlation product moment* dengan cara mengkorelasikan skor butir dengan skor total. Pengujian Validitas:

- a. Apabila r hitung $>$ r tabel, artinya terdapat korelasi antara variabel X dengan variabel Y dan dikatakan valid.
- b. Apabila r hitung $<$ r tabel, artinya tidak terdapat korelasi antara variabel X dengan variabel Y dan dikatakan tidak valid.

Untuk pertanyaan yang tidak valid maka akan dikeluarkan dan tidak dianalisis dan tidak diikutkan ke tahap pengujian kehandalan (uji reliabilitas).

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh hasil penelitian dikatakan konsisiten. Suatu kuisisioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2005) Dalam penelitian ini uji

reliabilitas menggunakan teknik *one shot* atau pengukuran sekali saja. Dengan bantuan program SPSS dapat dilakukan pengukuran reliabilitas dengan uji statistik *cronbach alpha*. Semakin mendekati 1 koefisien dari variabel semakin tinggi konsistensi jawaban butir-butir pertanyaan semakin dapat dipercaya. Reabilitas minimal 0,6 adalah reliabel (Ghozali, 2005).

2) Analisis Regresi

Penelitian ini menggunakan metode analisis regresi multivariat dengan program SPSS. Analisis inferensial merupakan analisis menggunakan data kuantitatif. Pengujian hipotesis menggunakan analisis regresi. Berikut ini adalah persamaannya:

Hipotesis 1:

$$SE = a + b_1 \text{Gaji} \dots \dots \dots (1)$$

Hipotesis 2:

$$KIN = a + b_2 SE \dots \dots \dots (2)$$

Hipotesis 3:

$$KIN = a + b_3 \text{Gaji} \dots \dots \dots (3)$$

Dimana:

KIN = Kinerja karyawan

Gaji = Gaji karyawan

SE = *Self esteem*

Sedangkan langkah-langkah untuk pengujian hipotesis penelitian adalah sebagai berikut:

a. Menentukan formulasi Ho dan Ha.

Ho: $\beta = 0$, artinya tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel X terhadap Y.

Ha: $\beta \neq 0$, artinya ada pengaruh yang signifikan antara variabel X terhadap Y.

Menentukan level of signifikan ($\alpha = 0,05$)

b. Menentukan kriteria pengujian:

Ho diterima jika Sig. $\geq 0,05$

Ho ditolak jika Sig. $< 0,05$

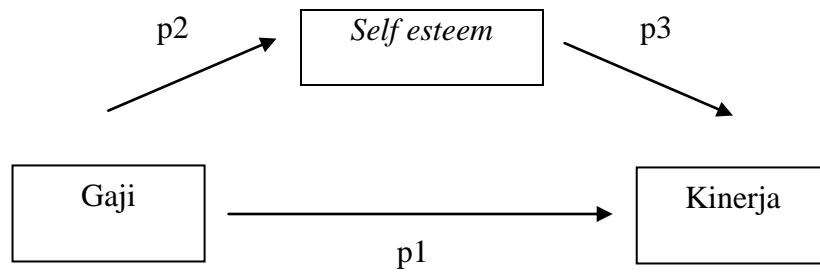
c. Kesimpulan :

Bila Sig. $\geq 0,05$ maka Ho diterima yang berarti tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel X terhadap variabel Y.

Bila Sig. $< 0,05$ maka Ho ditolak yang berarti terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel X terhadap variabel Y.

Pengujian hipotesis pertama, kedua dan ketiga dilakukan dengan uji t.

Untuk pengujian hipotesis keempat, metode analisis yang digunakan adalah regresi berganda yang diperluas dengan *path analysis*. Model yang akan di uji dalam penelitian ini adalah:



Anak panah menunjukkan hubungan antar variabel. Setiap nilai p menggambarkan jalur dan koefisien jalur. Berdasarkan gambar model jalur diajukan hubungan berdasar teori bahwa gaji mempunyai hubungan langsung dengan kinerja (p1). Namun demikian gaji yang mempunyai hubungan tidak langsung ke kinerja yaitu dari gaji ke *self esteem* (p2) baru kemudian ke kinerja (p3). Koefisien jalur dihitung dengan membuat dua persamaan struktural yaitu persamaan regresi yang menunjukkan hubungan yang dihipotesiskan. Dalam hal ini ada dua persamaan yaitu:

$$SE = a + b_1 \text{Gaji} \dots \dots \dots (4)$$

$$KIN = a + b_1 \text{Gaji} + b_2 SE \dots \dots \dots (5)$$

Dimana :

KIN = Kinerja karyawan

Gaji = Gaji karyawan

SE = *Self esteem*

a = konstanta

b = koefisien regresi

Nilai koefisien standardized beta pada persamaan 4 dan 5 merupakan jalur persamaan masing-masing. Apabila Beta pada persamaan (4) positif dan signifikan (pada 0,05), berarti gaji mempengaruhi kinerja. Demikian pula apabila nilai standardized beta pada persamaan (5) positif dan signifikan (pada 0,05), berarti gaji dapat berpengaruh langsung ke kinerja dan dapat pula berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui *self esteem* sebagai variabel intervening.