

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Empiris

Tinjauan empiris berguna untuk membandingkan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh peneliti lain dengan penelitian yang akan dilakukan peneliti. Beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu dengan hasil penelitiannya akan diulas dalam tabel berikut:

Tabel 1
Penelitian Terdahulu

No.	Nama, Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Yohanas Oemar, 2007	Pengaruh Pemberian <i>Reward</i> Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Bank Riau	Deskriptif dengan pendekatan kuantitatif	<i>Reward</i> tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan.
2.	Nur Hidayati Hilmiah, 2011	Pengaruh Stres dan Kepuasan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada PT. Mahakam Kencana Intan Padi Surabaya	Eksplanatif dengan pendekatan kuantitatif	Tingkat stres dan kepuasan kerja signifikan terhadap prestasi kerja karyawan PT. Mahakam Kencana Intan Padi Surabaya.
3.	Novantina Dewi Pramita, 2011	Peran Sistem <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Terhadap Kepuasan dan Prestasi Kerja Karyawan (Studi pada Plasa Telkom Lamongan)	Deskriptif dengan pendekatan kualitatif	Sistem <i>reward</i> dan <i>punishment</i> berperan terhadap prestasi kerja karyawan namun kurang berperan dalam kepuasan kerja karyawan.

Dengan demikian persamaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan peneliti adalah variabel yang diteliti yaitu *reward*, kepuasan kerja, dan prestasi kerja. Sedangkan perbedaan antara penelitian terdahulu dengan yang dilakukan oleh peneliti adalah perbedaan dari sisi judul, metode analisis dalam penelitian, pendekatan yang digunakan, dan adanya variabel *intervening* yang digunakan oleh peneliti, yaitu kepuasan kerja.

B. Tinjauan Teoritis

1. Reward

a) Pengertian Reward

Reward atau penghargaan merupakan salah satu bentuk motivasi yang diberikan perusahaan pada karyawan untuk meningkatkan semangat kerjanya. Menurut Oemar (2007:127), "*Reward* didefinisikan sebagai imbalan yang diberikan perusahaan terhadap karyawan berdasarkan atas kinerja." Menurut Nawawi (2005:319), "*Reward* adalah usaha menumbuhkan perasaan diterima (diakui) di lingkungan kerja, yang menyentuh aspek kompensasi dan aspek hubungan antara para pekerja yang satu dengan yang lainnya."

Jadi dapat disimpulkan bahwa *reward* adalah suatu penghargaan yang diperoleh karyawan sebagai umpan balik atas kinerjanya.

b) Tujuan Pemberian Reward

Menurut Ivancevich dalam Isawi (2007:226), tujuan utama dari program *reward* adalah:

- 1) Menarik orang yang memiliki kualifikasi untuk bergabung dengan organisasi.
- 2) Mempertahankan karyawan agar terus datang untuk bekerja.
- 3) Memotivasi karyawan untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi.

c) **Sistem *Reward***

Umumnya organisasi atau perusahaan meyakini bahwa sistem *reward* dirancang untuk dapat memberikan *reward* yang layak. Sejumlah orang menentukan kelayakan ini sebagai kepatasan, sementara bagi orang lain, kelayakan adalah keluarbiasaan, dan tidak ada definisi yang jelas dalam konteks ini satu sama lain. Sebuah pertimbangan kepatasan dapat ditentukan melalui hitungan seperti inteligensi, usaha, atau senioritas. Jika keluarbiasaan mengarah pada kinerja, maka ukuran kinerja yang banyak dan berarti dari kebanyakan pekerjaan kantoran dan jasa, dan dari mereka yang bekerja kasar, adalah samar. (Robbins dalam Halida dan Sartika, 2002:272)

Sistem *reward* akan mengatur pemberian *reward* dengan menetapkan prasyarat atas pemberian *reward*, jenis *reward* yang akan diberikan, dan waktu yang tepat untuk pemberian masing-masing *reward*. Menurut Kreitner dan Kinicki dalam Suandy (2005:350-351), aturan sistem *reward* organisasi adalah sebagai berikut:

1) Memaksimalkan laba

Sasaran dari masing-masing pihak adalah untuk memaksimalkan perolehan bersihnya, terlepas dari bagaimana pengorbanan pihak lain. Suatu perusahaan yang memksimalkan laba akan berusaha untuk membayar upah sekecil-kecilnya untuk usaha yang maksimal. Sebaliknya, seorang karyawan yang memaksimalkan perolehan dengan mencari *reward* tertinggi, terlepas dari keuangan organisasi, dan akan meninggalkan organisasi tersebut bila ada tawaran yang lebih baik.

2) Persamaan

Reward seharusnya dialokasikan secara proporsioanal dengan kontribusi.

Orang yang memberikan kontribusi paling besar seharusnya diberi *reward* paling besar.

3) Keadilan

Pemberian *reward* bagi semua pihak harus secara adil, terlepas dari kontribusi komparatif mereka, karena semakin kecil jurang pengupahan, semakin baik prestasi individu dan organisasi.

4) Kebutuhan

Aturan *reward* dikaitkan dengan kebutuhan karyawan bukan hanya menurut kontribusi mereka.

Sedangkan faktor penentu *reward* atau prasyarat atas pemberian *reward* akan dijelaskan pula sebagai berikut (Robbins dalam Halida dan Sartika, 2002:272-274) :

1) Kinerja

Kinerja merupakan ukuran dari sebuah hasil. Selama *reward* diletakkan atas dasar-dasar faktor yang secara langsung berhubungan dengan pekerjaan yang dilakukan dengan baik, maka kinerja digunakan sebagai sebuah faktor yang penentu.

2) Usaha

Usaha dapat dihitung lebih dari kinerja aktual bila ada keyakinan bahwa orang-orang yang mencoba suatu pekerjaan seharusnya diberi dukungan. Karyawan yang dirasa bekerja kurang dari usaha optimalnya akan berpikir dihargai lebih sedikit dari karyawan lain, dimana walaupun kurang menghasilkan akan tetapi mereka telah melakukan banyak usaha.

3) Senioritas

Rentang waktu pekerjaan masih merupakan faktor utama dalam menentukan alokasi *reward*. Senioritas menjadi faktor penentu *reward* karena mudah dalam penilaiannya daripada menilai kinerja.

4) Keterampilan yang Dimiliki

Praktik lain yang lazim di dalam suatu organisasi adalah mengalokasikan *reward* yang didasarkan pada keterampilan dari para karyawan. Tanpa mempertimbangkan apakah keterampilan itu terpakai, setiap individu yang memiliki tingkat keterampilan atau bakat paling tinggi akan diberi *reward* yang memuaskan. Jadi, di saat individu masuk ke dalam sebuah organisasi, tingkat keterampilan yang dimilikinya merupakan hal yang menentukan kompensasi yang akan diterima.

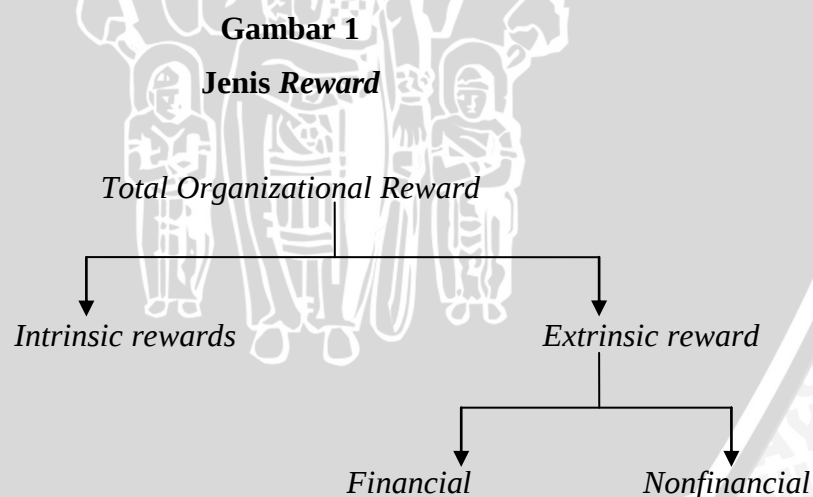
5) Kerumitan Pekerjaan

Kerumitan pekerjaan dapat dijadikan sebagai kriteria pemberian *reward*. Pekerjaan yang sukar dilakukan atau yang tidak diharapkan karena tekanan atau kondisi pekerjaan yang tidak menyenangkan, mungkin harus diberi *reward* yang lebih tinggi dengan tujuan untuk memikat karyawan agar melakukan pekerjaan tersebut.

6) Kebebasan Memilih Waktu

Suatu pekerjaan yang telah diprogram dengan lengkap yaitu, dimana setiap langkah telah disesuaikan dengan prosedur dan tidak ada tempat untuk membuat keputusan selain oleh pihak yang berkewajiban akan memiliki sedikit kebebasan dalam memilih waktu. Apabila kebebasan memilih waktu bertambah, maka semakin diperlukan adanya kemampuan dalam membuat penilaian dan *reward* pun harus dinaikkan.

d) Jenis *Reward*



Sumber: McCaffery, Robert.1992. *Employee Benefit Programs*.Boston: PWS-KENT Publishing Company

Pada dasarnya *reward* dibagi menjadi 2, yaitu:

1) *Intrinsic reward*

Intrinsic reward didefinisikan sebagai penghargaan yang diatur sendiri oleh seseorang. Hal tersebut menyediakan perasaan puas atau terima kasih dan sering kali perasaan bangga akan pekerjaan yang dilakukan dengan baik (Ivancevich dalam Isawi, 2007:228). Macam-macam *intrinsic reward* adalah:

a. Penyelesaian (*Completion*)

Kemampuan memulai dan menyelesaikan suatu pekerjaan atau proyek merupakan hal yang penting bagi sebagian orang. Orang-orang seperti ini menilai apa yang mereka sebut sebagai penyelesaian tugas. Beberapa orang memiliki kebutuhan untuk menyelesaikan tugas, dan efek dari menyelesaikan tugas bagi seseorang merupakan suatu bentuk penghargaan pada dirinya sendiri. Kesempatan yang memungkinkan orang seperti ini menyelesaikan tugasnya dapat memiliki efek motivasi yang kuat.

b. Pencapaian (*Achievement*)

Pencapaian merupakan penghargaan yang muncul dalam diri sendiri, yang diperoleh ketika seseorang meraih suatu tujuan yang menantang. Sebagian orang mencari sasaran yang sulit sementara yang lainnya cenderung untuk mencari sasaran yang umum atau mudah. Sasaran yang sulit menghasilkan tingkat kinerja individu yang lebih tinggi daripada sasaran yang umum.

c. Otonomi (*Autonomy*)

Perasaan otonomi dapat dihasilkan dari kebebasan melakukan apa yang dianggap terbaik oleh karyawan dalam suatu situasi tertentu. Pada pekerjaan yang sangat terstruktur dan terkendali oleh manajemen, sulit untuk menciptakan tugas yang mengarah pada otonomi.

d. Pertumbuhan Pribadi (*Personal Growth*)

Pertumbuhan pribadi dari setiap orang merupakan pengalaman yang unik. Seseorang yang mengalami pertumbuhan semacam itu bisa merasakan perkembangan dirinya dan bisa melihat bagaimana kemampuannya dikembangkan. Dengan mengembangkan kemampuan, seseorang mampu untuk memaksimalkan atau setidaknya memuaskan potensi keterampilan. Sebagian orang seringkali merasa tidak puas dengan pekerjaan dan organisasi mereka jika tidak diizinkan atau didorong untuk mengembangkan keterampilan mereka.

2) *Extrinsic reward*

Extrinsic reward adalah *reward* yang datang dari luar orang tersebut.

Extrinsic reward terbagi pula dalam 2 jenis, yaitu *financial reward* dan *non*

financial reward. “Strategi *reward* harus memastikan bahwa keduanya digunakan secara efektif sebagai bagian dari proses *reward* keseluruhan yang terintegrasi.”

(Soenarto, 2006:4)

a) *Financial reward*

Uang adalah barang yang penting dalam kehidupan manusia saat ini karena berbagai kebutuhan manusia dipenuhi dengan menggunakan uang. Selain berguna untuk membeli, uang juga bisa digunakan sebagai cara mengungkapkan *reward* atau penghargaan secara nyata atas prestasi seseorang, sehingga bisa meningkatkan rasa kebanggaan diri dan juga mendapatkan dari orang lain (Sunarto, 2006:32).

Financial reward meliputi gaji dan upah, serta tunjangan karyawan.

- Gaji atau upah

“Gaji atau upah adalah imbalan yang diterima seseorang dari organisasi atas jasa yang diberikannya, baik berupa waktu, tenaga, keahlian atau keterampilan” (Siagian, 2004:129). Jumlah gaji yang diterima seseorang adalah gaji pokok ditambah dengan gaji yang dikaitkan dengan kompetensi atau keterampilan yang dimiliki atau masa kerjanya. Besarnya gaji dipengaruhi baik oleh faktor eksternal maupun faktor gaji internal. Faktor gaji eksternal adalah besarnya gaji yang berlaku di pasar tenaga kerja untuk jenis pekerjaan yang sama atau harga pasar. Sedangkan faktor internalnya adalah nilai masing-masing pekerjaan dan orang dalam pasar tenaga kerja internal organisasi Armstrong dalam Ramelan (2003:3).

Menurut Armstrong dalam Ramelan (2003:258-259), jenis struktur gaji yang paling penting adalah sebagai berikut:

- Struktur gaji golongan yang terdiri dari urutan golongan jabatan. Jabatan-jabatan yang memiliki nilai kurang lebih sama akan dimasukkan ke dalam golongan-golongan tersebut. Pada masing-masing golongan ditentukan kisaran gajinya. Ini merupakan jenis struktur gaji yang paling umum, paling tidak di sektor swasta.
- Struktur *broadbanded* merupakan struktur gaji yang terdiri dari lebih sedikit golongan jabatan namun masing-masing golongan jabatan mencakup lebih banyak jabatan dibanding golongan jabatan dalam struktur gaji konvensional.
- Struktur kelompok jabatan untuk jabatan-jabatan yang terkait satu sama lain dalam hal kegiatan pokok yang dijalankan dan keterampilan yang digunakan, meskipun pekerjaan ini dilakukan atau diterapkan pada level yang berbeda-beda.

• Tunjangan

Tunjangan adalah kompensasi tidak langsung yang diberikan pada karyawan untuk kelanjutan pekerjaan mereka dengan perusahaan.

Menurut Dessler dalam Rahayu (2009:170), terdapat empat jenis dasar rencana tunjangan:

- Tambahan pembayaran: memberikan pembayaran untuk waktu tidak bekerja. Hal ini meliputi asuransi pengangguran, pembayaran liburan dan hari libur, cuti sakit, cuti orang tua (*parental leave*), pembayaran pesangon, dan tunjangan pengangguran tambahan.
- Asuransi: meliputi kompensasi pekerja; perawatan rumah sakit, kesehatan dan cacat (termasuk asuransi kecelakaan); asuransi jiwa; tunjangan untuk pekerja paruh waktu dan musiman.
- Tunjangan pensiun: meliputi jaminan sosial dan tunjangan saat rencana pensiun. Tunjangan pensiun tidak hanya mencakup tunjangan pengunduran diri tetapi juga tunjangan cacat dan orang yang selamat atau sehat.
- Pelayanan karyawan dan tunjangan yang menguntungkan keluarga: pelayanan pribadi, program bantuan karyawan, fasilitas kebugaran, fasilitas medis, penitipan anak, perawatan anak dan manula, cuti panjang sewaktu-waktu, dan jadwal kerja yang fleksibel yang membuat karyawan mampu memenuhi tuntutan keluarga. Penyusunan kerja yang fleksibel memperhatikan waktu fleksibel, memadatkan jam kerja mingguan, efektivitas program waktu kerja fleksibel dan pemadatan jam kerja mingguan, serta berbagai pekerjaan.

b) Non financial reward

Motivasi bekerja tidak hanya berbentuk uang. Sebabnya antara lain adalah banyak orang yang dengan senang hati bekerja terus, sekalipun ia tidak memerlukan lagi benda-benda materiil. Sebab ada yang memandang bahwa hadiah yang lebih baik adalah nilai sosial dalam bentuk *reward*, respek dan kekaguman rekan kerja terhadap karyawan tersebut.

Reward nonfinansial memfokuskan pada kebutuhan orang untuk mendapatkan pengakuan, berprestasi, bertanggung jawab, dan pengembangan yang bisa berkontribusi pada peningkatan motivasi, komitmen dan kinerja. Selain itu, bisa memiliki dampak yang sangat awet pada motivasi dan komitmen daripada sekadar *reward* berbentuk uang. Proses imbalan non finansial memainkan peran penting dalam pengembangan dan implementasi strategi *reward* keseluruhan (Sunarto, 2006:4).

Non financial reward meliputi penghargaan interpersonal dan promosi.

• Penghargaan interpersonal

Penghargaan interpersonal yang dimaksud disini ialah status dan pengakuan.

- Status

Seperti yang dikemukakan Sunarto (2006:34), individu pada semua level organisasi, baik didorong oleh ambisi maupun tidak, mulai mengakui pentingnya untuk meningkatkan keterampilan dan terus menerus mengembangkan kariernya. Perkembangan karier karyawan akan menuntun pada harapan akan status yang lebih tinggi daripada sebelumnya.

Dengan memberi individu pekerjaan yang bergengsi, manajer dapat berusaha meningkatkan atau menghilangkan status yang dimiliki seseorang. Akan tetapi, jika rekan kerja tidak meyakini kemampuan seseorang dalam suatu pekerjaan tertentu, tidak mungkin status tersebut bisa ditingkatkan. Dengan meninjau kinerja seseorang, manajer dapat, dalam beberapa situasi, memberikan apa yang para manajer anggap sebagai perubahan pekerjaan untuk memperbaiki status. Manajer dan rekan kerja sama-sama memainkan peran dalam memberikan status pekerjaan (Ivancevich dalam Isawi, 2007: 229).

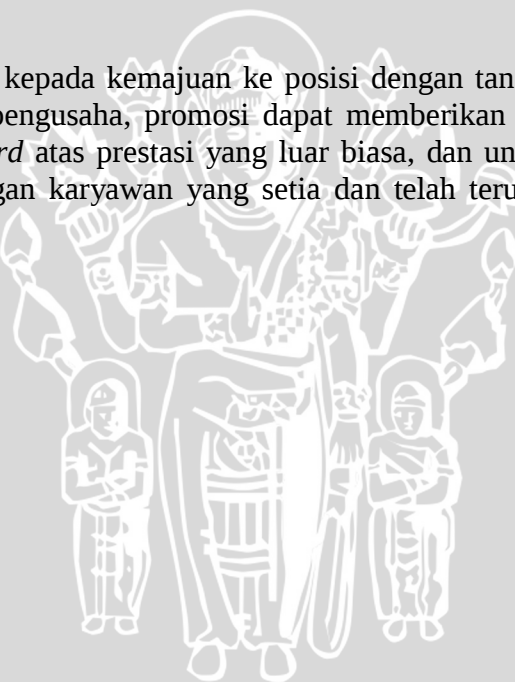
- Pengakuan

Karyawan berharap akan diberi pengakuan setelah mampu melaksanakan tugasnya sebaik mungkin, meskipun pengakuan itu hanya berupa pujian dari rekan kerja atau atasannya. Maka perusahaan perlu untuk menghargai perilaku positif para karyawan yang mencakup berbagai hal seperti prestasi kerja yang tinggi, pengalaman, kesetiaan, kesediaan memikul tanggung jawab yang lebih besar, kejujuran, ketekunan dan sebagainya. (Siagian, 2010:256)

• Promosi

Promosi mengacu kepada kemajuan ke posisi dengan tanggung jawab yang meningkat. Bagi pengusaha, promosi dapat memberikan kesempatan untuk memberikan *reward* atas prestasi yang luar biasa, dan untuk mengisi posisi yang lowong dengan karyawan yang setia dan telah teruji. (Dessler dalam Rahayu, 2009:12)

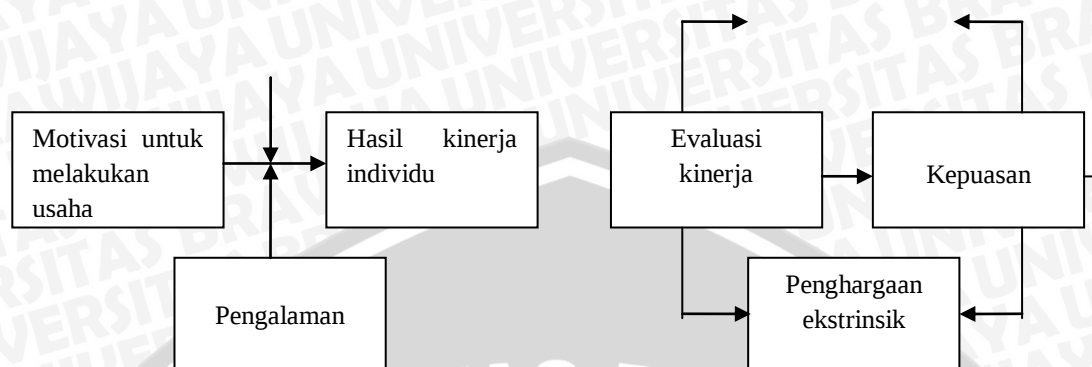
e) Proses Reward



Gambar 2
Proses Reward

Umpan Balik





Sumber: Ivancevich, J.M, R. Konopaske, M.T. Matteson. 2007. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jilid 1. Edisi Ketujuh. Jakarta: Erlangga

Gambar 2 menunjukkan bahwa hanya dengan memberikan motivasi untuk menghasilkan usaha tidaklah cukup memancing kinerja yang diinginkan. Kinerja dihasilkan dari kombinasi usaha dan tingkat kemampuan, keterampilan, dan pengalaman individu. Hasil kerja individu dievaluasi secara formal maupun informal oleh manajemen dan dua jenis *reward* dapat diberikan, yaitu intrinsik atau ekstrinsik. *Reward* tersebut dievaluasi oleh individu, jika *reward* tersebut memuaskan dan seimbang, individu mencapai tingkat kepuasan. (Ivancevich dalam Isawi, 2007:226)

2. Kepuasan Kerja

a) Pengertian Kepuasan Kerja

Handoko (2001:193) menyatakan bahwa “Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka.” Menurut Rivai (2009:856), “Kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.” Sedangkan Howell dan Dipboye dalam Munandar (2006:350) mengartikan “Kepuasan kerja sebagai hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidaknya tenaga kerja terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya.” Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan

kerja adalah perasaan karyawan yang menggambarkan bagaimana ia melihat dan merasakan pekerjaan yang dilakukannya.

b) Faktor-Faktor Penentu Kepuasan Kerja Menurut Munandar (2006:357-363)

1) Ciri-ciri intrinsik pekerjaan

Ciri-ciri intrinsik pekerjaan menggambarkan penampilan tugas pekerjaan dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan (Rivai, 2009:860). Beberapa ciri-ciri intrinsik dari pekerjaan yang menentukan kepuasan kerja ialah keragaman, kesulitan, jumlah pekerjaan, tanggung jawab, dan kreativitas. Ada satu unsur yang dapat dijumpai pada ciri-ciri intrinsik dari pekerjaan di atas, yaitu tingkat tantangan mental. Pekerjaan yang menuntut kecakapan lebih tinggi daripada yang dimiliki tenaga kerja, atau tuntutan pribadi yang tidak dapat dipenuhi tenaga kerja akan menimbulkan frustrasi dan akhirnya ketidakpuasan kerja.

2) Gaji penghasilan, imbalan yang dirasa adil (*Equitable Reward*)

Kepuasan kerja merupakan fungsi dari jumlah absolut dari gaji yang diterima, derajat sejauh mana gaji memenuhi harapan-harapan tenaga kerja, dan bagaimana gaji diberikan. Gaji atau uang di samping untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan hidup, uang dapat merupakan simbol dari capaian (*achievement*), keberhasilan, dan pengakuan/penghargaan (*reward*). Jika gaji dipersepsikan sebagai adil didasarkan tuntutan-tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar gaji yang berlaku untuk kelompok pekerjaan tertentu, maka akan ada kepuasan kerja.

3) Penyeliaan

Hanya ada satu satu ciri kepemimpinan yang secara konsisten berkaitan dengan kepuasan kerja, yaitu penenggalan rasa (*consideration*). Jika cara penyeliaan dilakukan atasan yang memiliki ciri-ciri pemimpin yang

transformasional maka tenaga kerja akan meningkatkan motivasinya dan sekaligus dapat merasa puas dengan pekerjaannya.

Di samping sikap tenggang rasa, aspek yang mempengaruhi adalah hubungan antara atasan dan bawahan, hubungan dapat tercipta dengan sejauh mana penyelia membantu karyawan dan ketertarikan antar pribadi karena hobi yang sama atau pandangan hidup yang sama, atau yang lainnya.

4) Rekan-rekan sejawat yang menunjang

Di dalam kelompok kerja dimana para pekerjaannya harus bekerja sebagai satu tim, kepuasan kerja mereka dapat timbul karena kebutuhan-kebutuhan tingkat tinggi mereka (kebutuhan harga diri, kebutuhan aktualisasi diri) dapat dipenuhi, dan mempunyai dampak pada motivasi kerja mereka. Yang mempengaruhi disini ialah sikap rekan kerja dan hubungan yang ada di antara pekerja (kebutuhan sosial).

5) Kondisi kerja yang menunjang

Perusahaan perlu menyediakan ruang kerja yang nyaman agar menimbulkan kondisi kerja yang nyaman pula sehingga kebutuhan-kebutuhan fisik dipenuhi dan memuaskan tenaga kerja.

c) Teori-Teori Kepuasan Kerja

1) Teori Ketidaksesuaian (*Disrepancy Theory*)

Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Apabila kepuasannya diperoleh melebihi dari yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi, sehingga terdapat *disrepancy*, tetapi merupakan *disrepancy* positif. (Rivai 2009:856)

2) Teori Keadilan (*Equity Theory*)

“Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja.” (Rivai 2009:856)

3) Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*)

Menurut teori ini kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu bukan suatu variabel yang kontinyu. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* yang merupakan faktor-faktor yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja dan *dissatisfies* yang merupakan faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan (Rivai 2009:857).

d) Metode Pengukuran Kepuasan Kerja

1) Angka Nilai Global (*Single Global Rating*): metode ini tidak lebih dari meminta individu untuk menjawab satu pertanyaan seperti “Seberapa puaskah Anda dengan pekerjaan Anda?” Kemudian responden menjawab dengan melingkari suatu bilangan antara 1 – 5 yang berpadanan dengan jawaban “Sangat dipuaskan” sampai “Sangat tak dipuaskan”.

2) Skor penjumlahan (*Summation Score*): metode ini mengenali unsur-unsur utama dalam suatu pekerjaan dan menanyakan perasaan karyawan mengenai tiap unsur yang mencakup faktor-faktor penentu kepuasan. Faktor-faktor ini dinilai pada suatu skala baku dan kemudian dijumlahkan untuk menciptakan skor kepuasan kerja keseluruhan.

3. Prestasi Kerja

a) Pengertian Prestasi Kerja

Agus Dharma (1991:1) menyatakan bahwa “Prestasi kerja adalah sesuatu yang dikerjakan atau produk/jasa yang dihasilkan atau diberikan oleh seseorang atau sekelompok orang.” Bernardin dan Rusel dalam Sutrisno (2011:150) memberikan definisi tentang “Prestasi kerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu.” Byar dan Rue dalam Sutrisno (2011:150) mengartikan “Prestasi sebagai tingkat kecakapan seseorang pada tugas-tugas yang mencakup pada pekerjaannya.” Jadi dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja adalah suatu pencapaian hasil kerja atas usaha-usaha seseorang dalam melaksanakan tugas pekerjaannya.

b) Faktor yang mempengaruhi Prestasi Kerja

Prestasi kerja atau kinerja karyawan adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan peluang (*opportunity*) atau $P = f(A \times M \times O)$. “Kemampuan adalah sifat-sifat personal yang diperlukan untuk melaksanakan tugas” (Byar dan Rue dalam Sutrisno, 2011:151). “Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu” (Rivai, 2009:837). “Peluang adalah kesempatan berkinerja” (Robbins dalam Tim Indeks, 2003:233). Jika ada yang tidak memadai, kinerja itu akan dipengaruhi secara negatif. Meskipun individu mungkin bersedia dan mampu, mungkin ada rintangan yang menjadi rintangan atau kendala yang menghambat kesempatan kinerjanya atau peluangnya. (Robbins dalam Tim Indeks, 2003:233). Jadi seperti menurut Byar

dan Rue dalam Sutrisno (2011:151-152), prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor individu (kemampuan dan motivasi internal) dan lingkungan (peluang dan motivasi eksternal).

c) Pengukuran atau Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja dapat dikatakan sebagai suatu sistem dan cara penilaian pencapaian hasil kerja individu pegawai, unit kerja maupun organisasi secara keseluruhan.

Berikut adalah macam-macam metode penilaian prestasi kerja:

1) Di masa lalu

a. Metode Skala Peringkat

Evaluasi subyektif dilakukan oleh penilai terhadap prestasi kerja karyawan dengan skala tertentu dari rendah sampai tinggi. Formulir penilaian biasanya diisi oleh atasan langsung dengan menandai tanggapan yang paling sesuai untuk setiap dimensi pelaksanaan kerja. Tanggapan-tanggapan penilai bisa diberikan dengan nilai-nilai numerik agar memungkinkan skor rata-rata dihitung dan diperbandingkan di antara para karyawan. (Handoko, 2001:142-143)

b. Metode *Checklist*

Metode ini dilakukan dengan cara bagian kepegawaian mempersiapkan formulir isian yang mengandung:

1. Nama pegawai yang dinilai
2. Bagian dimana pegawai bekerja
3. Nama dan jabatan penilai
4. Tanggal penilaian dilakukan

5. Faktor-faktor yang dinilai dengan sorotan perhatian terutama ditujukan pada aspek-aspek kritikal dalam mengukur keberhasilan seseorang menyelesaikan tugas. (Siagian, 2010:235)

c. Metode pilihan terarah

Metode ini mengandung serangkaian pernyataan, baik yang bersifat positif maupun negatif tentang pegawai yang dinilai. Pernyataan tersebut menyangkut berbagai faktor seperti kemampuan belajar, prestasi kerja, hubungan kerja dan berbagai faktor lainnya yang biasanya menggambarkan sikap dan perilaku yang bersangkutan. (Siagian, 2010:236)

d. Metode insiden kritikal

Yang dimaksud insiden kritikal adalah peristiwa tertentu yang terjadi dalam rangka pelaksanaan tugas seorang pegawai yang menggambarkan perilaku pegawai yang bersangkutan, baik yang sifatnya positif maupun negatif. Agar metode ini bermanfaat bagi organisasi dan pegawai yang dinilai, penilai harus secara kontinu mencatat berbagai insiden yang terjadi. (Siagian, 2010:237)

e. Metode skala peringkat yang dikaitkan dengan perilaku

“Metode ini merupakan suatu cara penilaian prestasi kerja pegawai untuk satu kurun waktu tertentu di masa lalu dengan mengaitkan skala peringkat prestasi kerja dengan perilaku tertentu.” (Siagian, 2010:238)

f. Metode evaluasi lapangan

Dalam metode ini ahli penilai itu turut ke lapangan melakukan penilaian atas prestasi kerja para pegawai. Hasil penilaian yang dilakukan kemudian disampaikan kepada dua pihak, yaitu kepada atasan langsung pegawai yang dinilai untuk diteliti, diubah atau disetujui dan kepada pegawai yang bersangkutan sendiri untuk dibicarakan, baik yang menyangkut segi-segi penilaian yang bersifat positif maupun negatif. (Siagian, 2010:239)

g. Tes dan observasi

Metode ini digunakan untuk jenis-jenis pekerjaan tertentu. Pegawai yang dinilai diuji kemampuannya, baik melalui ujian tertulis yang menyangkut berbagai hal seperti tingkat pengetahuan tentang prosedur dan mekanisme kerja yang telah ditetapkan dan harus ditaati atau melalui ujian praktek yang langsung diamati oleh penilai. (Siagian, 2010:240)

h. Pendekatan-pendekatan yang bersifat komparatif

“Metode ini mengutamakan perbandingan prestasi kerja seorang dengan pegawai lain yang menyelenggarakan kegiatan sejenis.” (Siagian, 2010:241)

2) Dengan orientasi masa depan

a. Penilaian diri sendiri

Penilaian diri sendiri adalah proses di mana para individu mengevaluasi kinerja mereka sendiri, menggunakan pendekatan yang terstruktur, sebagai dasar bagi pembicaraan dengan para manajer mereka dalam pertemuan-pertemuan evaluasi. Struktur dari penilaian diri sendiri biasanya menggunakan formulir penilaian diri sendiri yang diisi masing-masing individu sebelum pertemuan evaluasi. (Dharma, 2010:200)

b. Manajemen berdasarkan sasaran

Metode ini melibatkan para anggota organisasi dalam menentukan berbagai sasaran yang ingin dicapai oleh para pegawai, dengan kata lain seorang pegawai bersama atasan langsungnya menetapkan sasaran prestasi kerja dalam suatu kurun waktu tertentu di masa depan. (Siagian, 2010:245)

c. Penilaian psikologikal

Metode ini pada umumnya terdiri dari wawancara mendalam, tes-tes psikologi, diskusi dengan atasan langsung, dan *review* evaluasi-evaluasi lainnya oleh para psikolog. Evaluasi terhadap intelektual, emosi, motivasi karyawan dan

karakteristik-karakteristik hubungan pekerjaan lainnya sebagai hasil penilaian diharapkan bisa membantu untuk membuat keputusan penempatan dan pengembangan. (Handoko 2001:151)

d. Pusat-pusat penilaian

“Metode ini digunakan untuk menilai potensi para manajer tingkat menengah yang diperkirakan memiliki potensi untuk menduduki jabatan manajerial yang lebih tinggi dalam organisasi di masa depan.” (Siagian, 2010:247)

d) Dasar ukuran prestasi kerja

Menurut Dharma (1991:44), prestasi kerja dapat ditentukan atas dasar:

- 1) Ketepatan waktu: kesesuaian untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan waktu yang telah ditetapkan atau dengan kata lain kapan pekerjaan tersebut harus diselesaikan.
- 2) Kualitas: mutu hasil pekerjaan (baik tidaknya) yang disesuaikan dengan tujuan yang diharapkan.
- 3) Kuantitas: jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan dalam suatu waktu.

4. Hubungan antara Pemberian *Reward* dengan Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja Karyawan

Banyak teori motivasi yang dikenal pada saat ini, antara lain Teori Hierarki Kebutuhan yang dikemukakan Maslow, teori *Theory of Needs* oleh McClelland, Teori X dan Y oleh McGregor, Teori ERG oleh Alderfer, *Hygiene Theory* oleh Herzberg. Teori-teori tersebut merupakan *content theory* yang

menekankan arti pentingnya pemahaman faktor-faktor yang ada di dalam individu yang menyebabkan mereka bertindak laku tertentu. Sedangkan yang digunakan untuk membahas keterkaitan antara *reward*, kepuasan kerja dan prestasi kerja adalah Teori Harapan dari Victor Vroom yang merupakan salah satu dari *Process Theory* yaitu dimana pendekatan ini menekankan pada bagaimana dan dengan tujuan apa setiap individu dimotivasi agar menjalankan tugasnya dengan sebaik-baiknya (Rivai, 2009:840-846). Teori tersebut mengungkapkan bahwa motivasi seseorang dipengaruhi oleh 3 faktor atau situasi, yang pertama adalah hubungan tingkat usaha dengan tingkat tampilan kerja (*performance*), dalam arti keyakinan seseorang untuk dapat memenuhi tingkat *performance* yang diharuskan dalam suatu pekerjaan. Ini yang disebut dengan *expectancy*. Yang kedua adalah hubungan antara tampilan kerja dan suatu *outcome/reward*, yang artinya kemungkinan atau keyakinan seseorang akan mendapatkan *reward* bilamana memenuhi tingkat *performance* tertentu. Ini yang disebut *instrumentality*. Yang ketiga adalah nilai yang diberikan seseorang terhadap *reward* yang akan didapat oleh seseorang dari pekerjaannya atau yang disebut *valence* (Hariandja, 2002:336-337).

Secara garis besar, teori ini menyatakan bahwa tindakan seseorang cenderung untuk dilakukan karena harapan hasil yang akan dia dapatkan. Dalam hal ini seperti harapan bonus, kenaikan gaji, promosi dan penghargaan (Rivai, 2009: 848).

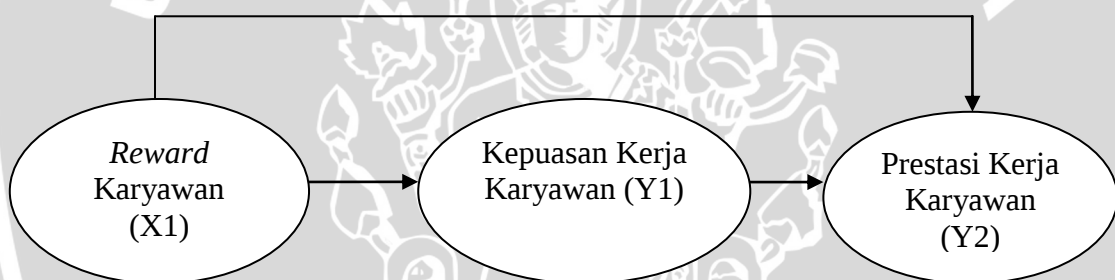
Bila penghargaan tersebut dirasakan adil dan memadai, maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat karena mereka menerima penghargaan dalam proporsi yang sesuai dengan prestasi kerja mereka. Kondisi kepuasan atau

ketidakpuasan kerja tersebut selanjutnya menjadi umpan balik yang akan mempengaruhi prestasi kerja di waktu yang akan datang (Handoko, 2001:195).

Dapat disimpulkan bahwa seorang karyawan akan tertantang untuk melakukan pekerjaannya semaksimal mungkin karena harapannya akan mendapatkan *reward* tersebut dan karena telah merasa puas dengan apa yang diberikan perusahaan kepadanya sebagai bentuk penghargaan atas kinerjanya.

5. Model Hipotesis

Gambar 3
Model Hipotesis



Hipotesis dalam penelitian ini adalah:

- Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara *reward* karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. TELKOM Malang.
- Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja karyawan terhadap prestasi kerja karyawan PT. TELKOM Malang.
- Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara *reward* karyawan terhadap prestasi kerja karyawan PT. TELKOM Malang.