

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan kompensasi, kepuasan kerja, dan kinerja antara lain:

1. Penelitian yang dilakukan Bayu Wika permana (2008) yang berjudul pengaruh kompe nsasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada karyawan PT.Bank Jatim cabang tulungaggung. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh variabel kompensasi langsung (X_1) dan kompensasi tidak langsung (X_2) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y). Metode yang digunakan adalah metode explanatory, dengan menggunakan kuesioner yang digunakan sebagai alat pengumpul data yang disebarakan kepada 28 karyawan. Analisis data yang digunakan adalah, analisis Regresi linier berganda. Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan dengan analisis regresi linier berganda, terbukti bahwa secara simultan dan parsial variabel kompensasi langsung (X_1) dan variabel kompensasi tidak langsung (X_2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Y).

Dari hasil analisis regresi linier berganda diperoleh nilai t hitung untuk kedua variabel sudah lebih dari t tabel. Hal tersebut berarti bahwa kedua variabel bebas berpengaruh secara signifikan.

2. Penelitian yang dilakukan Novitaria P. Caroline (2008) yang berjudul pengaruh kompensasi terhadap kinerja pada karyawan bagian pemasaran

PR.HF PRIMA Malang. Tujuan penelitian ini untuk menunjukkan signifikansi pengaruh kompensasi finansial dan kompensasi non finansial terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian *explanatory research* dengan sampel sebanyak 44 orang. Analisis data yang digunakan adalah, analisis Regresi linier berganda. Dari hasil penelitian tersebut dapat dibuktikan bahwa variabel bebas Kompensasi finansial (X1), Kompensasi non finansial (X2) secara bersama sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dengan pengujian analisa regresi linier berganda, terbukti bahwa secara simultan variabel Kompensasi finansial (X1) dan variabel Kompensasi non finansial (X2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja karyawan hal ini ditunjukkan dengan nilai F hitung sebesar 4,951 lebih besar dari F tabel yaitu 3,275 dengan probabilitas (sig) F sebesar 0,012 lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti bahwa terbukti ada pengaruh yang signifikan antara kompensasi finansial dan kompensasi non finansial terhadap kinerja karyawan secara simultan dan parsial dapat diterima.

3. Penelitian yang dilakukan Tania Oktobriani (2012) yang berjudul “Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan kerja dan Kinerja Karyawan” studi pada Karyawan PT. Telkom Kandatel Malang. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan seberapa besar pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan jenis penelitian *explanatory research*, dengan jumlah sampel 44 orang. Dari hasil penelitian tersebut dapat dibuktikan bahwa variabel bebas motivasi, berpengaruh secara

signifikan terhadap Kepuasan kerja dan Kinerja Karyawan sebagai variabel terikat. Diperoleh total effect pengaruh motivasi kerja karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan sebesar 0,713 pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung 0, demikian pula pengaruh motivasi kerja karyawan terhadap kinerja karyawan diperoleh hasil 0,748 dari penjumlahan pengaruh langsung 0,309 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,439, serta pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan diperoleh hasil sebesar 0,616 dari pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung 0.

Tabel 1

Perbandingan Penelitian Terdahulu Dengan Penelitian Sekarang

No	Nama/Tahun	Judul	Variabel	Lokasi Penelitian
1	Penelitian terdahulu oleh Bayu Wika Permana (2008)	Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	Variabel bebas yaitu Kompensasi finansial (X1) dan Kompensasi non finansial (X2). Variabel terikat yaitu Kepuasan Kerja Karyawan (Y).	PT. Bank Jatim Cabang Tulungagung
2	Penelitian terdahulu oleh Novitaria P. Caroline (2008)	Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja	Variabel bebas yaitu Kompensasi finansial (X1) dan Kompensasi non finansial (X2). Variabel terikat yaitu Kinerja karyawan (Y).	PR. HF Prima Malang

Lanjutan tabel 1

3	Penelitian terdahulu oleh Tania Oktobriani (2012)	Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan	Variabel bebas yaitu Motivasi (X). Variabel terikat yaitu Kepuasan kerja (Y) dan Kinerja karyawan (Z).	PT. Telkom Tbk, Kandatel Malang
4	Penelitian sekarang	Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan	Variabel bebas yaitu Kompensasi finansial (X1) dan Kompensasi non finansial (X2). Variabel terikat yaitu Kepuasan kerja (Y) dan Kinerja karyawan (Z).	PT. Prudential Life Assurance

Berdasarkan tabel diatas maka dapat disimpulkan bahwa ada beberapa perbedaan yang terdapat pada penelitian terdahulu dan penelitian yang dilakukan sekarang yakni perbedaan judul. Ini dapat dilihat pada adanya perbedaan variabel bebas dan variabel terikat yang digunakan. Selain itu tempat penelitian juga salah satu perbedaan, untuk penelitian yang sekarang perusahaan yang digunakan merupakan perusahaan asing dalam jasa asuransi.

B. Kompensasi

1. Pengertian Kompensasi

Salah satu fungsi manajemen personalia yang paling sulit adalah penentuan tingkat kompensasi. Bukan hanya karena pemberian kompensasi merupakan

salah satu tugas yang paling kompleks, tetapi merupakan salah satu aspek yang paling berarti bagi karyawan maupun bagi perusahaan.

Menurut Swasto (2011:79) “Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi tenaga dan pikiran yang telah disumbangkan pada organisasi. Simamora (2006:442) “Kompensasi merupakan apa yang diterima oleh karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi”. Menurut Hasibuan (2008:118) “Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan balas jasa. Sedangkan menurut Desler (1997:87) menyatakan bahwa kompensasi adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari dikerjakannya karyawan itu. Mathis dan Jackson (2002:118) memberikan pengertian lain tentang kompensasi, yaitu faktor penting yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang bekerja pada suatu organisasi dan bukan organisasi lainnya.

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa untuk pekerjaan atau kontribusi yang telah mereka berikan kepada perusahaan.

2. Tujuan Kompensasi

Pemberian kompensasi memiliki sejumlah tujuan yang hendak dicapai dan diharapkan tujuan tersebut dapat memberikan kepuasan bagi pihak-pihak yang berkepentingan. Perusahaan memiliki beberapa tujuan dalam merancang sistem

kompensasi mereka, menurut Handoko (2001:156), tujuan yang hendak dicapai melalui pemberian kompensasi dapat diuraikan sebagai berikut:

- a) Memperoleh personalia yang *qualified*
Kompensasi perlu ditetapkan cukup tinggi untuk menarik para pelamar karena perubahan-perubahan bersaing dalam pasar tenaga kerja, tingkat pengupahan harus sesuai dengan kondisi *supply* dan *demand* tenaga kerja, kadang-kadang tingkat gaji yang relative tinggi diperlukan untuk menarik para pelamaryang sudah bekerjadiberbagai perusahaan lain.
- b) Mempertahankan karyawan yang ada
Bila tingkat kompensasi tidak kompetitif niscaya banyak karyawan yang berprestasi dapat keluar, untuk mencegah perputaran karyawan harus dijaga agar tetap kompetitif dengan perusahaan-perusahaan lain.
- c) Menjamin keadilan
Administrasi pengupahandan penggajian untuk memenuhi prinsip keadilan. Keadilan dan konsistensi internal dan eksternal sangat penting diperlihatkan dalam penentuan tingkat kompensasi.
- d) Mengahargai perilaku yang diinginkan
Kompensasi hendaknya mendatangkan perilaku-perilaku yang diinginkan prestasi kerja yang baik, pengalaman, kesehatan, tanggung jawab baru dan perilaku-perilaku dapat dihargai melalui rencana kompensasi yang efektif.
- e) Mengendalikan biaya-biaya
Suatu program kompensasi yang rasional membantu perusahaan untuk mendapatkan dan mempertahankan sumberdaya manusia pada tingkat biaya yang layak. Tanpa struktur pengupahan dan penggajian sistematis, organisasi dapat membayar kurang (*underpay*) atau lebih (*overpay*) kepada karyawan.
- f) Memenuhi peraturan legal
Seperti aspek-aspek manajemen personalia yang lainnya, administrasi kompensasi menghadapi batasan legal. Program-program kompensasi yang baik memperhatikan kendala tersebut dan memenuhi semua peraturan pemerintah yang mengatur kompensasi karyawan.

Sedangkan menurut Simamora (2006:449) bahwa tujuan kompensasi yaitu:

- a. Memikat karyawan.
Dengan adanya pengetahuan yang terbatas tentang berbagai organisasi yang sering dimiliki oleh pencari kerja, maka persepsi umum tipe pekerjaan yang mereka laksanakan dan gaji sebenarnya yan ditawarkan merupakan faktor terbaik yang harus mereka perhitungkan.
- b. Mempertahankan karyawan yang kompeten.

Dalam upaya mempertahankan karyawan yang kompeten, manajer sumber daya manusia haruslah memastikan adanya kewajaran kompensasi di dalam organisasinya.

- c. Keadilan eksternal
Keadilan eksternal dinilai dengan membandingkan pekerjaan yang serupa diantara organisasi yang dibandingkan.
- d. Keadilan internal
Keadilan internal merupakan tingkat gaji yang pantas dengan nilai pekerjaan yang serupa diantara organisasi yang dibandingkan
- e. Keadilan individu
Individu karyawan merasa bahwa diperlakukan secara wajar dibandingkan dengan rekan sekerjanya.

Sementara menurut Hariandja (2002:245) bahwa tujuan kompensasi adalah

- a. Menarik pegawai yang berkualitas.
- b. Mempertahankan pegawai.
- c. Memotivasi kinerja.
- d. Mendorong peningkatan pengetahuan dan keterampilan karyawan dalam upaya meningkatkan kompensasi organisasi secara keseluruhan. Sehingga, kompensasi juga dapat dilihat sebagai salah satu aspek pengembangan sumberdaya manusia.

Kesimpulan tujuan pemberian kompensasi yang dilakukan perusahaan antara lain memperoleh karyawan yang *qualified*, mempertahankan karyawan yang ada sekarang, menjamin keadilan, menghargai perilaku yang diinginkan, mengendalikan biaya-biaya, memenuhi peraturan legal. Sedangkan rancang program kompensasi karyawan dilakukan untuk menarik, memotivasi karyawan dan menciptakan masa kerja yang panjang.

3. Jenis-jenis Kompensasi

Rivai (2004:357), mengemukakan tentang jenis-jenis kompensasi sebagai berikut “kompensasi finansial terdiri dari kompensasi tidak langsung dan langsung. Kompensasi langsung terdiri dari pembayaran karyawan dalam bentuk upah, gaji, bonus atau komisi. Kompensasi tidak langsung atau benefit, terdiri dari semua pembayaran yang tidak tercakup dalam kompensasi finansial langsung yang meliputi liburan, berbagai macam asuransi, dan sebagainya. Penghargaan non finansial seperti pujian, menghargai diri sendiri dan pengakuan yang dapat memotivasi kerja karyawan.”

Menurut Dessler, “kompensasi karyawan merujuk pada semua bentuk upah atau imbalan yang berlaku bagidan muncul dari pekerjaan mereka dan mempunyai dua komponen. Ada pembayaran keuangan langsung dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus, dan ada pembayaran yang tidak langsung dalam bentuk tunjangankeuangan seperti asuransi dan uang liburan yang dibayar majikan.” (Dessler, 1997:85). Sedangkan menurut Simamora (2006:442) kompensasi ada dua macam yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non finansial, untuk lebih jelasnya dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Kompensasi Finansial

Menurut Ambar Teguh (2003:206) kompensasi finansial didefinisikan sebagai upah dasar atau sistem gaji ditambah bayaran yang berdasarkan prestasi. Sedangkan menurut R. Weyne Mondy (2008:3) menjelaskan financial compensation (kompensasi finansial) adalah kompensasi yang

diwujudkan dengan sejumlah uang kartal kepada karyawan yang bersangkutan.

Kompensasi finansial implementasinya dibedakan menjadi dua yaitu

1) Kompensasi Langsung

Menurut Hariandja (2002:224) kompensasi langsung adalah kompensasi yang dikaitkan secara langsung dengan pekerjaan seperti upah atau gaji, bonus, dan komisi. Berikut ini adalah macam-macam kompensasi langsung.

a. Gaji atau Upah

Menurut Hariandja (2002:245) gaji adalah balas jasa dalam kedudukannya sebagai seorang pegawai yang memberikan sumbangan pikiran dalam mencapai tujuan organisasi. Marihot (2002:235) mengatakan gaji adalah pembayaran tetap yang diterima seseorang dalam anggotanya dalam sebuah organisasi. Berdasarkan pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa gaji merupakan suatu balas jasa berupa uang yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya tanpa melihat hasil kerja yang dicapai dan besarnya itu tetap tidak berubah sesuai dengan golongan dan pangkatnya, dan besarnya gaji tidak berdasarkan jam kerja dan diberikansetiap bulan atau mingguan,

b. Bonus

Pada umumnya bonus diartikan sebagai pemberian pendapatan tambahan bagi karyawan atau pekerja yang diberikan setahun sekali atau pada waktu tertentu, bila syarat tertentu dipenuhi. Filippo (1994:41) mendefinisikan bonus sebagai uang tunai yang didasarkan laba atau evaluasi prestasi perorangan. Simamora (2006:509) menjelaskan bahwa bonus tambahan kompensasi diluar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi. Program bonus disesuaikan dengan memberikan bayaran tambahan berdasarkan produktivitas, keuntungan, jumlah kehadiran, prestasi kerja, Produktivitas karyawan dan efektivitas biaya.

2) Kompensasi Tidak Langsung

Menurut Malthis dan Jackson (2002:416) kompensasi tidak langsung disebut juga dengan tunjangan yaitu imbalan tidak langsung yang diberikan kepada karyawan sebagai bagian dari keanggotaan organisasi seperti asuransi, jaminan kesehatan, pembayaran waktu tidak kerja, dan pensiun. Simamora (2006:540) bahwa tunjangan adalah pembayaran dan jasa yang melindungi dan melengkapi gaji pokok, dan perusahaan membayar semua atau sebagian dari tunjangan ini. Contoh-contoh tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung perusahaan, program pension dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.

b. Kompensasi Non Finansial

Menurut Riva'I (2004:306) kompensasi non finansial merupakan bentuk kompensasi yang diberikan kepada karyawan selain dalam bentuk uang. Kompensasi non finansial menurut Simamora (2006:444) terdiri atas kepuasan seseorang yang diperoleh dari lingkungan kerja itu sendiri dan lingkungan psikologis dan atau fisik dimana orang itu bekerja. Menurut Schuler dan Jackson (1996:96) kompensasi non finansial terdiri dari imbalan sosial dan imbalan karier.

Dalam penelitian ini pemberian kompensasi finansial yang terdiri dari gaji, bonus, dan tunjangan serta kompensasi non finansial berupa imbalan sosial dan imbalan karier.

4. Faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi.

Meskipun dalam penentuan besarnya kompensasi melibatkan sejumlah besar negosiasi dan dugaan-dugaan, namun ada faktor-faktor yang diakui sangat mempengaruhi keputusan akhir mengenai jumlah kompensasi.

Menurut pendapat Megginson dalam Mangkunegara (2000:84) bahwa “ *The major factors that affect an organisation's compensation policies and practices are* : 1) Government factors (faktor pemerintah) 2) Collective bargaining (penawaran bersama antara perusahaan dan karyawan) 3) Standart and cost of living (Standar dan biaya hidup karyawan) 4) Comptable wages (ukuran perbandingan gaji) 5) Supply and Demand (permintaan dan persediaan) 6) Ability to pay (kemampuan membayar).”

Dari faktor-faktor diatas dijelaskan sebagai berikut:

- a) Faktor pemerintahan
Peraturan pemerintah yang berhubungan dengan penentuan standart gaji minimal, pajak penghasilan, penetapan harga barang baku, biaya transportasi atau angkutan, inflasi atau devaluasi sangat mempengaruhi dalam menentukan kebijakan kompensasi karyawan.
- b) Penawaran bersama antara perusahaan dan karyawan
Hal ini terutama dilakukan oleh perusahaan dalam merekrut karyawan yang mempunyai keahlian dalam bidang tertentu yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan.
- c) Standar dan biaya hidup karyawan
Kebijakan kompensasi harus memperhatikan kondisi ini, karena dengan terpenuhinya kebutuhan karyawan, maka karyawan akan merasa aman dalam hal ini memungkinkan karyawan bekerja dengan penuh motivasi untuk mencapai tujuan organisasi.
- d) Ukuran perbandingan gaji
Kebijakan dalam menentukan kompensasi dipengaruhi oleh ukuran besar kecil perusahaan, tingkat pendidikan karyawan, dan masa kerja karyawan.
- e) Permintaan dan persediaan
Permintaan dan persediaan disini berarti bahwa kondisi pasar pada saat itu perlu dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan tingkat upah
- f) Kemampuan membayar
Kebijakan kompensasi ini mengandung maksud bahwa jangan sampai perusahaan menentukan kebijakan kompensasi diluar batas kemampuan yang ada pada perusahaan.

Dari faktor-faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi dapat disimpulkan bahwa faktor yang menentukan kebijakan adalah faktor pemerintahan, penawaran bersama antara perusahaan dan karyawan, standart dan biaya hidup karyawan, ukuran perbandingan gaji, permintaan dan persediaan, serta kemampuan perusahaan membayar karyawan.

C. Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Handoko (2001:193), bahwa kepuasan kerja adalah “keadaan emosional yang menyenangkan pada para karyawan yang memandang pekerjaan mereka”. Hal ini tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerja. Kemudian menurut Wexly dan Yuki dalam Mangkunegara (2009:117) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah “cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya”. Robbins dalam Wibowo (2011:78) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah “suatu sikap umum individu terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima” Menurut Hasibuan (2010:202) kepuasan kerja adalah “sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya.” Dari definisi-definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan perasaan emosional karyawan terhadap pekerjaannya atas ganjaran dan lingkungan.

2. Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap pekerjaannya daripada beberapa lainnya. Teori ini juga mencari landasan tentang proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja. Menurut Wibowo (2011:503-504) teori kepuasan kerja yaitu:

1. *Two-Factor Theory*

Teori dua faktor merupakan teori kepuasan kerja yang menganjurkan bahwa *satisfaction* (kepuasan) dan *dissatisfaction* (ketidakpuasan)

merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda, yaitu *motivators* dan *hygiene factors*.

Pada umumnya orang mengharapkan bahwa faktor tertentu memberikan kepuasan apabila tersedia dan menimbulkan ketidakpuasan apabila tidak ada. Pada teori ini, ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi di sekitar pekerjaan (seperti kondisi kerja, pengupahan, keamanan, kualitas pengawasan, dan hubungan dengan orang lain), dan bukannya dengan pekerjaan itu sendiri. Karena faktor ini mencegah reaksi negatif, dinamakan sebagai *hygiene* atau *maintenance factor*.

Sebaliknya, kepuasan kerja ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung daripadanya, seperti sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi dan kesempatan untuk pengembangan diri dan pengakuan. Karena faktor ini berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi, dinamakan *motivators*.

2. Value Theory

Menurut konsep teori ini kepuasan kerja terjadi pada tingkatan di mana hasil pekerjaan diterima individu seperti diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, maka semakin puas. Semakin sedikit mereka menerima hasil, maka kurang puas. *Value theory* memfokuskan pada hasil manapun yang menilai orang tanpa memperhatikan siapa mereka. Kunci menuju kepuasan dalam pendekatan ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dan diinginkan seseorang. Semakin besar

perbedaan, semakin rendah kepuasan orang. Mangkunegara dalam bukunya (2009:120-121) memberikan teori-teori tentang kepuasan kerja, yaitu:

1. Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)

Teori ini dikembangkan oleh Adam. Adapun komponen dari teori ini adalah *input, outcome, comparison person, dan equity-in-equity*.

Wexley dan Yukl (1977) mengemukakan bahwa “*input is anything of value that an employee perceives that he contributes to his job.*” *Input* adalah semua nilai yang diterima pegawai yang dapat menunjang pelaksanaan kerja. Misalnya, pendidikan, pengalaman, *skill*, usaha, peralatan pribadi, jumlah jam kerja.

Outcome is anything of value that the employee perceives he obtains from the job. (*Outcome* adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan pegawai). Misalnya upah, keuntungan tambahan, status symbol, pengenalan kembali (*recognition*), kesempatan untuk berprestasi atau mengekspresikan diri.

Sedangkan *comparison person may be some one in the same organization, someone in a different organization, or even the person himself in a previous job.* (*Comparison person* adalah seorang pegawai dalam organisasi yang sama, seorang pegawai dalam organisasi yang berbeda tau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya). Menurut teori ini, puas atau tidak puasnya pegawai merupakan hasil dari membandingkan antara *input-outcome* dirinya dengan perbandingan *input-outcome* pegawai lainnya (*comparison person*). Jadi, jika perbandingan tersebut dirasakan

seimbang (*equity*) maka pegawai tersebut puas. Tetapi, apabila terjadi tidak seimbang (*inequity*) dapat menyebabkan dua kemungkinan, yaitu *over compensation inequity* (ketidakseimbangan yang menguntungkan dirinya) dan, sebaiknya *under compensation inequity* (ketidakseimbangan yang menguntungkan pegawai lain atau *comparison person*)

2. Teori Perbedaan (*Discrepancy Theory*)

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Proter. Dia berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan menghitung selisih antara yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan pegawai. Locke (1969) mengemukakan bahwa kepuasan kerja pegawai bergantung pada perbedaan antara yang didapat dan yang diharapkan oleh pegawai. Apabila yang didapat pegawai ternyata lebih besar daripada yang diharapkan maka pegawai tersebut menjadi puas. Sebaliknya apabila yang didapat pegawai lebih rendah daripada yang diharapkan, maka menyebabkan pegawai tidak puas.

3. Faktor-faktor Kepuasan Kerja

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, faktor tersebut dalam peranannya memberikan kepuasan kerja pada karyawan tergantung dari pribadi masing-masing. Menurut Robbins (2001:149) faktor yang menentukan kepuasan kerja yaitu:

a. Kerja yang secara mental menantang

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan

umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja. Karakteristik ini membuat kerja secara menantang. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu banyak menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan mengalami kesenangan dan kepuasan.

b. Ganjaran yang pantas

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak meragukan, dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan komunitas. Sama halnya pula, karyawan berusaha mendapatkan kebijakan dan praktek promosi yang adil. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak, dan status sosial yang meningkat. Oleh karena itu individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dengan adil (*fair and just*) kemungkinan besar akan merasakan kepuasan dengan pekerjaan mereka.

c. Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan peduli dengan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas yang baik. Studi-studi memperagakan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan fisik sekitar yang tidak berbahaya atau merepotkan. Temperatur, cahaya, keributan, dan faktor-faktor lingkungan lain seharusnya tidak ekstrim (terlalu banyak atau terlalu sedikit), misalnya terlalu panas atau terlalu dingin.

d. Rekan sekerja yang mendukung

Orang-orang mendapatkan lebih daripada sekedar uang atau prestasi yang berwujud dari pekerjaan mereka. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan terhadap interaksi sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung menghantar ke kepuasan kerja yang meningkat.

e. Kesesuaian kepribadian-kepribadian

Kecocokan yang tinggi antara kepribadian seorang karyawan dan pekerjaan dapat menghasilkan individu yang lebih terpuaskan. Orang-orang yang tipe kepribadiannya kongruen (sebangun) dengan pekerjaan yang mereka pilih seharusnya mendapatkan bahwa mereka mempunyai bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka. Dengan demikian lebih besar kemungkinan untuk berhasil pada pekerjaan tersebut karena sukses ini, mempunyai probabilitas yang lebih besar untuk mencapai kepuasan yang tinggi dari pekerjaan mereka.

Menurut Hariandja (2001:291-292), terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja:

- a. Gaji
Yaitu jumlah yang bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil
- b. Pekerjaan itu sendiri
Isi dari pekerjaan yang telah dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.
- c. Rekan sekerja
Yaitu teman-teman kepada siapa seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.
- d. Atasan
Yaitu seseorang yang senantiasa member perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja. Cara-cara atasan dapat tidak menyenangkan bagi seseorang atau menyenangkan dan hal ini dapat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang.
- e. Promosi
Merupakan kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan. Seseorang dapat merasakan adanya kemungkinan yang besar untuk naik jabatan atau tidak, proses kenaikan jabatan kurang terbuka atau kurang terbuka. Ini juga dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja seseorang.
- f. Lingkungan kerja
Lingkungan kerja yang dimaksud yaitu lingkungan fisik dan psikologis.

Mangkunegara (2009:120) juga berpendapat, bahwa terdapat dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

- a. Faktor pegawai, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, pola berpikir, persepsi, dan sikap kerja.
- b. Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

4. Mengukur Kepuasan Kerja

Terdapat beberapa hal yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja. Robbins dalam Wibowo (2011:510) memberikan dua macam pendekatan yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut:

- a. *Single global rating*, yaitu tidak lain dengan minta individu merespon atas satu pertanyaan, seperti denan mempertimbangkan semua hal, seberapa puas anda dengan pekerjaan anda? Responden menjawab antara “*Highly Satisfied*” dan “*Highly Dissatisfied*”.
- b. *Summation score* lebih canggih, mengidentifikasi elemen kunci dalam pekerjaan dan menanyakan perasaan pekerja tentang masing-masing elemen. Faktor spesifik yang dipehitungkan adalah: sifat pekerjaan, supervise, upah sekarang, kesempatan promosi, dan hubungan dengan *co-worker*. Faktor ini di peringkat pada skala yang distandarkan dan ditambahkan untuk menciptakan *job satisfaction score* secara menyeluruh.

Selain pendapat Robbins di atas, Smith, Kendall, dan Hullin dalam Pangabean (2004:132) mengatakan bahwa “menilai kepuasan kerja keseluruhan (*overall job satisfaction*) dengan menggunakan: kepuasan terhadap pengawasan, kepuasan terhadap rekan kerja, kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri, kepuasan terhadap pembayaran, kepuasan terhadap promosi.”

D. Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Pada umumnya kinerja diberi pengertian sebagai hasil kerja seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Mangkunegara (2009:67), berpendapat bahwa kinerja

(prestasi kerja) adalah “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.” Suwatno (2011:196) juga berpendapat bahwa “kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku, dalam kurun waktu tertentu, berkenaan dengan pekerjaan serta perilaku dan tindakanya. Sedangkan menurut Supriyanto dan Machfud (2010:132) kinerja diartikan “sebagai suatu hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu.” Dari beberapa pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja seseorang baik secara kualitas maupun kuantitas berdasarkan tanggung jawab yang telah dibebankan kepada karyawan.

2. Standar Pengukuran Kinerja

Menurut Dharma (2003:335), yang menjadi tolok ukur dari Kinerja, yaitu:

a) Kuantitas

Kuantitas yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.

b) Kualitas

Kualitas yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran “tingkat kepuasan”, yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran.

c) Ketepatan waktu

Ketepatan waktu yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

3. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Sebagaimana dikatakan oleh Mangkunegara (2009:67) bahwa “faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

a. Faktor kemampuan

Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

Dengan demikian kinerja adalah fungsi dari motivasi dan kemampuan atau $P = f(A \times M)$ dimana P adalah performance, M adalah Motivasi, dan A adalah Ability. Sedangkan Menurut Robbins (2007:241) perlu ditambahkan aspek kesempatan (*Opportunity*) kedalam persamaan diatas sehingga menjadi $P = f(A \times M \times O)$.

E. Hubungan antara Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja.

Karyawan mempunyai harapan untuk memiliki kehidupan yang lebih baik sesuai pengorbanan dan tanggung jawab yang dibebankan didalam melakukan pekerjaannya. Oleh karena itu secara tersirat kompensasi mampu meningkatkan kepuasan kerja, seperti yang dikemukakan oleh Handoko (2000:155) “ suatu departemen personalia meningkatkan prestasi, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan adalah melalui kompensasi”. Sekiranya para karyawan menyadari bahwa mereka dibayar dengan mahal mereka mungkin mengkompensasikan dengan bekerja lebih keras.

F. Hubungan antara Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan.

Suatu pemberian kompensasi baik finansial dan non finansial merupakan faktor penting untuk dapat menarik, memelihara, dan mempertahankan tenaga kerja bagi kepentingan organisasi. Kebijakan kompensasi baik besarnya, susunannya, maupun waktu pembayaran dapat mendorong gairah kerja dan keinginan karyawan untuk mencapai yang optimal, sehingga membantu terwujudnya tujuan perusahaan. Kinerja karyawan seringkali tergantung pada tingkat balas jasa yang diberikan oleh perusahaan, karena dengan pemberian balas jasa yang lebih tinggi. Menurut Simamora (2006:451) “individu termotivasi bekerja manakala dia merasa bahwa imbalan didistribusikan secara adil”.

G. Hubungan antara Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.

Kepuasan kerja sebagaimana yang telah dijelaskan sebelumnya, merupakan perasaan emosional karyawan terhadap pekerjaannya atas ganjaran dan lingkungan. Handoko (2011:196) mengatakan bahwa “karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja biasanya mempunyai catatan kehadiran dan peraturan yang lebih baik, tetapi kurang aktif dalam kegiatan serikat karyawan dan kadangberprestasi lebih baik daripada karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja”.

H. Hubungan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan

Tujuan sebuah perusahaan adalah untuk mencari keuntungan sebesar-besarnya secara efektif dan efisien dan mampu untuk menjaga eksistensinya tanpa banyak mengalami hambatan. Untuk mencapai tujuan tersebut, perusahaan harus menetapkan kebijakan-kebijakan yang sesuai dengan kondisi perusahaan. Salah satu wujud kebijakan yang harus diperhatikan kompensasi yang mengaitkan antara kinerja dengan bayaran. Kompensasi yang bervariasi baik yang bersifat finansial maupun yang bersifat non finansial sangat baik diterapkan di dalam perusahaan, sebab insentif dapat memberikan rangsangan atau motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya agar lebih baik. Mangkunegara (2009:74) mengatakan bahwa, “Kompensasi yang diberikan kepada karyawan sangat berpengaruh terdapat motivasi dan kinerja karyawan.

Mangkunegara (2009:74) menyimpulkan bahwa “Kompensasi berupa uang jika pemberiannya dikaitkan dengan tujuan pelaksanaan tugas sangat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan.” Oleh karena itu, pimpinan perlu membuat

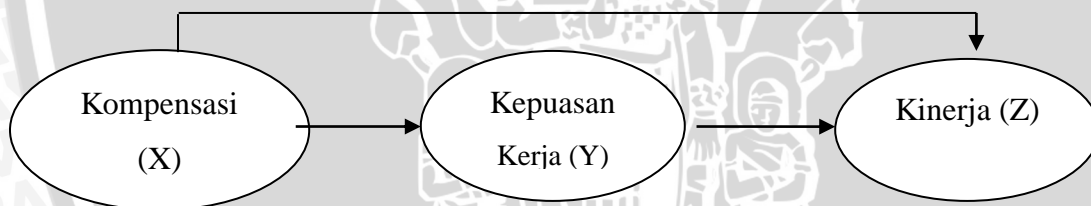
perencanaan pemberian insentif dalam bentuk uang yang memadai agar karyawan terpacu motivasi kerjanya dan mampu mencapai kinerja yang maksimal.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan suatu alat untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Dengan kata lain dengan diberikannya kompensasi diharapkan karyawan mempunyai kepuasan kerja agar termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi untuk mendapatkan hasil yang optimal yang akhirnya dapat berpengaruh pada kinerja karyawan.

I. Model Konsep, Model Hipotesis, dan Hipotesis

1. Model Konsep

Berdasarkan uraian dalam kajian pustaka, maka dapat dirumuskan kerangka berpikir dengan model konsep sebagai berikut:

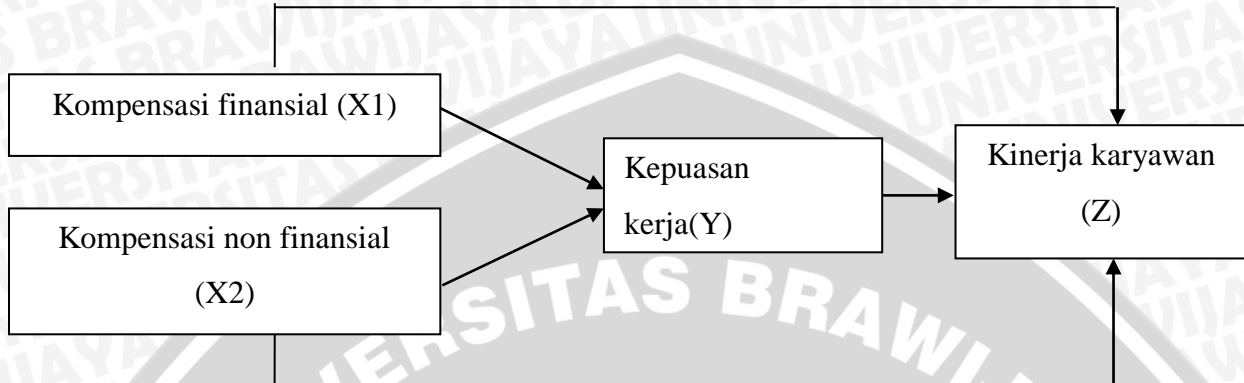


Gambar 2
Model Konsep

2. Model Hipotesis

Berdasarkan model konsep di atas maka dapat disusun model hipotesis yang digunakan yaitu dengan menggunakan tiga variabel yang terdiri dari satu variabel bebas dan dua variabel terikat, yaitu Kompensasi finansial (X_1) dan Kompensasi non finansial (X_2) untuk variabel bebasnya sedangkan kepuasan kerja

karyawan (Y) dan kinerja karyawan (Z) merupakan variabel terikatnya. Gambaran model hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:



Gambar 3
Model Hipotesis

3. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian dimana rumusan masalah telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan Sugiono (2010:64). Sehingga hipotesis merupakan dugaan sementara mengenai hubungan antara variabel dalam suatu penelitian yang kebenarannya perlu dibuktikan.

Berdasarkan pada perumusan dan tujuan penelitian dan teori yang telah dijelaskan, maka rumusan hipotesisnya adalah:

- a. Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Kompensasi finansial (X_1) dan Kompensasi non finansial (X_2) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y).
- b. Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Kompensasi finansial (X_1) dan Kompensasi non finansial (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Z).

- c. Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Kepuasan Kerja (Y) terhadap Kinerja Karyawan (Z).

