

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Kepuasan Kerja**

##### **a. Definisi Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah tingkat kesenangan yang dirasakan oleh seseorang atas peranan atau pekerjaannya dalam organisasi. Kepuasan kerja adalah tingkat rasa puas individu bahwa mereka dapat imbalan yang setimpal dari bermacam-macam aspek situasi pekerjaan dari organisasi tempat mereka bekerja. Jadi kepuasan kerja menyangkut psikologis individu didalam organisasi, yang diakibatkan oleh keadaan yang ia rasakan dari lingkungannya.

Kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya, senang atau tidak senang, puas, atau tidak puas dalam bekerja (Rivai, 2005).

Menurut Handoko (2000 dalam Tangkilisan) mengemukakan bahwa kepuasan kerja (job satisfaction) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dari para karyawan dalam memandang pekerjaan mereka (Tangkilisan, 2005).

Menurut Locke (1976 dalam Kaswan) memberikan defnisi komprehensif dari kepuasan kerja yang meliputi reaksi atau sikap kognitif, afektif, dan evaluatif dan menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang bersal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seorang. Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai

seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting (Kaswan, 2012).

Menurut Robbins (2003 dalam Wibowo) kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima (Wibowo, 2010).

Menurut Handoko dan Asa'ad (1987 dalam Umar) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai penilaian atau cerminan dari perasaan pekerja terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak dalam sikap positif pekerja terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi lingkungan kerjanya (Umar, 2000).

Menurut Jewell dan Siegall (1998) kepuasan kerja adalah sikap yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja dan merupakan generalisasi sikap-sikap terhadap pekerjaannya yang bermacam-macam. Kepuasan kerja erat kaitannya dengan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan menurut cara karyawan memandang pekerjaannya. (Jewell dan Siegall, 1998).

Kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan karyawan meningkat. Karyawan sendiri menurut Hasibuan adalah setiap orang yang bekerja dengan menjual tenaganya (fisik dan pikiran) kepada suatu perusahaan dan memperoleh imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Hasibuan, 2000).

Untuk lebih memahami kepuasan kerja yang lebih komprehensif berikut ini disajikan pengertian kepuasan kerja dalam berbagai kepustakaan.

1. Kepuasan kerja dan sikap umum terhadap pekerjaan seorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima dengan yang seharusnya diterima.
2. Kepuasan kerja adalah sikap positif atau negatif yang dilakukan individu terhadap pekerjaan.
3. Kepuasan kerja adalah pemikiran, perasaan, dan kecenderungan tindakan seseorang yang merupakan sebagian dari pekerjaan tersebut.
4. Kepuasan kerja adalah respon affektif atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan. (Sinambela, 2012)

Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya (Sinambela, 2012).

Pekerjaan memerlukan interaksi dengan rekan kerja dan atasan, mengikuti peraturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup dengan kondisi kerja yang sering kurang ideal dan sebagainya. Kepuasan kerja mencerminkan sikap dan bukan perilaku. Kepuasan kerja merupakan variabel tergantung utama karena dua alasan, yaitu: (1) menunjukkan hubungan dengan faktor kinerja, dan (2) merupakan preferensi nilai yang dipegang banyak peneliti perilaku organisasi (Wibowo, 2010).

Menurut beberapa definisi mengenai kepuasan kerja tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap seseorang terhadap

pekerjaannya pegawai merasa senang atau tidak dengan cara memandang pekerjaannya sendiri.

#### **b. Aspek-Aspek Kepuasan Kerja**

Menurut Jewell dan Siegall 1998 (dalam Prestawan 2010) beberapa aspek dalam mengukur kepuasan kerja:

- a. Aspek psikologis, berhubungan dengan kejiwaan karyawan meliputi minat, ketentraman kerja, sikap terhadap kerja, bakat dan ketrampilan.
- b. Aspek fisik, berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja, pengaturan waktu istirahat, keadaan ruangan, suhu udara, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan dan umur.
- c. Aspek sosial, berhubungan dengan interaksi sosial, baik antar sesama karyawan dengan atasan maupun antar karyawan yang berbeda jenis kerjanya serta hubungan dengan anggota keluarga.
- d. Aspek finansial, berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem dan besar gaji, jaminan sosial, tunjangan, fasilitas dan promosi. (Jewell dan Siegall, 1998).

Gilmer (1987 dalam Asa'ad) berpendapat bahwa ada beberapa aspek kepuasan kerja, yaitu :

- a. Keamanan kerja. Aspek ini sering disebut penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan pria maupun wanita. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan selama kerja.

- b. Kesempatan untuk maju dan berkembang. Adalah ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.
- c. Gaji. Gaji dapat dijadikan sebagai indikator dalam mengekspresikan kepuasan kerja karyawan, gaji yang diterima karyawan seyogyanya sesuai dengan harapan dan kualitas kerja yang dihasilkan.
- d. Kondisi kerja. Termasuk di sini adalah kondisi tempat, ventilasi, penyorotan, kantin dan tempat parkir.
- e. Komunikasi. Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak membantu menciptakan hubungan yang harmonis. Dalam hal ini adanya kesediaan atasan untuk mau mendengar, memahami, dan mengakui pendapat umum ataupun prestasi karyawan sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas.

Berdasarkan ini para ahli mengklasifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yang berkaitan dengan beberapa aspek, yaitu :

- a. Gaji, yaitu jumlah bayaran yang diterima seseorang akibat pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil.
- b. Pekerjaan itu sendiri, yaitu isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.
- c. Rekan sekerja, yaitu teman-teman kepada siapa seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat

merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.

- d. Atasan, yaitu seseorang yang senantiasa memberi perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja. Cara-cara atasan dapat tidak menyenangkan bagi seseorang atau menyenangkan hal ini dapat mempengaruhi kepuasan kerja.
- e. Promosi, yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan. Seseorang dapat merasakan adanya kemungkinan yang besar untuk naik jabatan atau tidak, proses kenaikan jabatan terbuka atau tidak terbuka . ini juga dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja seseorang.
- f. Lingkungan kerja, yaitu lingkungan fisik dan psikologis. Lingkungan fisik yaitu termasuk suhu, udara suasana tempat kerja, sedangkan psikologis termasuk waktu kerja, waktu istirahat. (Hariandja, 2002).

Untuk meningkatkan kepuasan kerja, perusahaan harus merespon kebutuhan pegawai, dan hal ini sekali lagi secara tidak langsung telah dilakukan berbagai kegiatan manajemen sumber daya manusia seperti dijelaskan sebelumnya. Namun demikian, tindakan lain masih perlu dilakukan dengan cara yang disebut peningkatan kualitas kehidupan kerja (Hariandja, 2002).

Berdasarkan uraian-uraian di atas dapat disimpulkan aspek-aspek kepuasan kerja karyawan antara lain psikologis, fisik, sosial, finansial, keamanan kerja, kesempatan untuk maju dan berkembang, gaji, perusahaan dan manajemen, pengawasan (supervisi), instrinsik dari pekerjaan, kondisi kerja, dan komunikasi.

Sedangkan aspek-aspek yang digunakan sebagai indikator pengukuran dalam skala kepuasan kerja yaitu finansial dan jaminan sosial, kondisi dan lingkungan fisik kerja, kesempatan untuk maju dan berkembang, dan psikologis. (As'aad, 1991).

### **c. Jenis-jenis Kepuasan Kerja**

Menurut Hasibuan (2000), kepuasan kerja dapat dibedakan menjadi tiga jenis yaitu:

#### **a. Kepuasan kerja di dalam pekerjaan**

Kepuasan kerja di dalam pekerjaan merupakan kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaannya dari pada balas jasa walaupun balas jasa itu penting.

#### **b. Kepuasan kerja di luar pekerjaan**

Kepuasan di luar pekerjaan adalah kepuasan kerja karyawan yang dinikmati diluar pekerjaannya dengan besarnya balas jasa yang akan diterima dari hasil kerjanya. Balas jasa atau kompensasi digunakan karyawan tersebut untuk mencukupi kebutuhan-kebutuhannya. Karyawan yang lebih menikmati kepuasan kerja di luar pekerjaan lebih memperhatikan balas jasa dari pada pelaksanaan tugas-tugasnya. Karyawan akan merasa puas apabila mendapatkan imbalan yang besar.

c. kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan

kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan merupakan kepuasan kerja yang mencerminkan oleh sikap emosional yang seimbang antara balas jasa dengan pelaksanaan pekerjaannya. Karyawan yang lebih menikmati kepuasan kerja kombinasi dalam dan di luar pekerjaan ini akan merasa puas apabila hasil kerja dan balas jasa dirasanya adil dan layak.

Menurut uraian diatas kepuasan kerja dibedakan menjadi tiga macam kepuasan kerja yang didasarkan pada bagaimana dan dimana kepuasan kerja tersebut dirasakan atau dinikmati. Ketiga jenis kepuasan kerja tersebut adalah kepuasan kerja yang dinikmati di dalam pekerjaan, kepuasan kerja yang dinikmati di luar pekerjaan maupun kombinasi di dalam dan di luar pekerjaan.

**d. Dampak kepuasaan kerja**

Dampak kepuasaan kerja perlu dipantau dalam mengaitkannya pada keluaran-keluaran yang dihasilkannya contoh :

- a. Kepuasan kerja dengan produktivitas
- b. Kepuasan kerja dengan absensi
- c. Kepuasan kerja dengan efek lainnya seperti kesehatan fisik mental, kemampuan mempelajari pekerjaan baru dan kecelakaan kerja.
- d. Kepuasan kerja dengan turnover (Umar, 2000).

### e. Faktor-faktor Kepuasan Kerja

Mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dapat digunakan *job descriptive index* (JDI) menurut Luthans (1995) ada lima yaitu :

- a. Pembayaran seperti gaji dan upah
- b. Pekerjaan itu sendiri
- c. Promosi pekerjaan
- d. Kepenyeliaan (Supervisi)
- e. Rekan kerja (Umar, 2000).

Ghiselli & Brown (1998 dalam As'ad) mengemukakan beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, yaitu sebagai berikut:

- a. Kedudukan atau posisi

Secara umum orang beranggapan bahwa karyawan yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi (jabatan lebih tinggi) akan merasa lebih puas dari pada karyawan yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah (jabatan lebih rendah). Menurut beberapa penelitian, anggapan tersebut tidak selalu benar, akan tetapi perubahan tingkat pekerjaan karyawan akan mempengaruhi kepuasan kerja. Seorang karyawan yang naik ke jabatan yang lebih tinggi cenderung akan menjadi lebih puas dengan pekerjaannya.

- b. Umur

Dinyatakan bahwa ada hubungan antara kepuasan kerja karyawan dengan umur karyawan. Karyawan yang berumur diantara 25 tahun sampai 34 tahun dan umur 40 tahun sampai 45 tahun adalah merupakan umur-umur yang bisa menimbulkan perasaan kurang puas terhadap pekerjaan.

#### c. Jaminan finansial dan jaminan sosial

Masalah finansial dan jaminan sosial berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Imbalan finansial yang diberikan secara adil dan layak akan menimbulkan kepuasan kerja karyawan. Selain imbalan finansial atau kompensasi yang adil, jaminan sosial juga perlu diberikan untuk memenuhi kebutuhan sosial karyawan agar karyawan lebih merasa puas terhadap pekerjaannya.

#### d. Mutu pengawasan

Hubungan antara karyawan dan pihak pimpinan sangat penting artinya dalam menaikkan produktifitas kerja. Kepuasan kerja karyawan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja (*sense of belonging*).

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa faktor yang menentukan kepuasan kerja adalah faktor psikologis, faktor sosial, faktor fisik, dan faktor finansial. Faktor psikologis merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi: kesesuaian kepribadian dan pekerjaan, dan persepsi terhadap balas jasa yang adil dan layak. Faktor sosial merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial yang meliputi: rekan sekerja yang mendukung, sikap pimpinan dalam menjalankan kepemimpinan. Faktor fisik merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja maupun kondisi fisik karyawan yang meliputi: kerja yang secara mental mendukung, berat ringannya pekerjaan, suasana dan lingkungan pekerjaan, sifat pekerjaan monoton atau tidak, organisasi atau perusahaan yang tidak terlalu besar,

usia karyawan. Faktor finansial merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi: kesempatan mendapat promosi sehingga kompensasi meningkat (As'ad, 2002).

#### **f. Penyebab Kepuasan Kerja**

Menurut Kreitner dan Kinicki (2001) terdapat lima faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut.

##### a. *Need fulfillment* (pemenuhan kebutuhan)

Model ini dimaksudkan bahwa kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

##### b. *Discrepancies* (perbedaan)

Model ini menyatakan bahwa kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan yang diperoleh individu dari pekerjaan. Apabila harapan lebih besar daripada apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya diperkirakan individu akan puas apabila mereka menerima manfaat di atas harapan.

##### c. *Value attainment* (pencapaian nilai)

Gagasan value attainment adalah bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

d. *Equity* ( keadilan )

Dalam model ini dimaksudkan bahwa kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja. Kepuasan merupakan hasil dari persepsi orang bahwa perbandingan antara hasil kerja dan inputnya relatif lebih menguntungkan dibandingkan dengan perbandingan antara keluaran dan masukkan pekerjaan lainnya.

e. *Dispositional/genetic components* ( komponen genetik)

Beberapa rekan kerja atau teman tampak puas terhadap variasi lingkungan kerja, sedangkan lainnya kelihatan tidak puas. Model ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Model menyiratkan perbedaan individu hanya mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja seperti halnya karakteristik lingkungan pekerjaan (Wibowo, 2010).

**g. Respon Terhadap Ketidakpuasaan Kerja**

Dalam suatu organisasi di mana sebagian terbesar pekerjaannya memperoleh kepuasan kerja, tidak tertutup kemungkinan sebagian kecil di antaranya merasakan ketidakpuasaan.

Menurut Robbins (2003) menunjukkan empat tanggapan yang berbeda satu sama lain dalam dimensi konstruktif/destruktif dan aktif/pasif, dengan penjelasan sebagai berikut.

1. *Exit*

Ketidakpuasaan ditunjukkan melalui perilaku diarahkan pada meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru atau mengundurkan diri.

2. *Voice*

Ketidakpuasaan ditunjukkan secara pasif, tetapi optimistik dengan menunggu kondisi untuk memperbaiki, termasuk dengan berbicara bagi organisasi dihadapan kritik eksternal dan mempercayai oragnisasi dan manjemen melakukan hal yang benar.

3. *Loyalty*

Ketidakpuasaan ditunjukkan secara pasif, tetapi optimistik dengan menunggu kondisi untuk memperbaiki, termasuk dengan berbicara bagi organisasi di hadapan kritik eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemen melakukan hal yang benar.

4. *Neglect*

Ketidakpuasaan ditunjukkan melalui tindakan secara pasif membiarkan kondisi semakin buruk, termasuk kemankiran atau keterlambatan secara kronis, mengurangi usaha, dan meningkatkan tingkat kesalahan (Wibowo, 2010).

#### **h. Teori Kepuasan Kerja**

Terjadinya kepuasan kerja maupun ketidakpuasan kerja karyawan dapat dipahami dengan beberapa teori tentang kepuasan kerja. Teori-teori yang membahas tentang kepuasan kerja.

### 1. Teori Dua Faktor (*Two Factors Theory*)

Teori ini dikembangkan oleh Herzberg, menurut teori ini kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu bukan suatu variabel yang kontinu. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* atau *motivator* dan *dissatisfies*. *Satisfies* adalah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari pekerjaan yang menarik, penuh tantangan ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan memperoleh penghargaan dan promosi. Terpenuhinya faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, namun tidak terpenuhinya faktor ini tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan. *Dissatisfies (hygiene factors)* adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan yang terdiri dari gaji/upah, pengawasan, hubungan antarpribadi, kondisi kerja dan status. Faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar karyawan. Jika tidak terpenuhi faktor ini karyawan tidak akan puas. Apabila besarnya faktor ini memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, karyawan tidak akan kecewa meskipun belum terpuaskan (Kaswan, 2012).

Penggunaan teori kepuasan kerja tersebut diatas disesuaikan dengan tujuan pemakaiannya. Peneliti dalam penelitian ini menggunakan teori dua faktor untuk menjelaskan hubungan kompensasi dengan kepuasan kerja. Alasan penggunaan teori dua faktor ini karena teori tersebut lebih tepat untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja dari aspek imbalan.

## **B. Persepsi Kompensasi**

### **a. Definisi Persepsi**

Menurut Irwanto (1996) persepsi merupakan proses aktif yang lebih dari sekedar penginderaan, tetapi sudah merupakan penafsiran pengalaman yaitu dengan melalui proses diterimanya rangsang sampai rangsang tersebut disadari atau dimengerti.

Menurut Walgito (2002), persepsi merupakan suatu proses yang didahului oleh proses penginderaan terhadap suatu stimulus yang kemudian diorganisasikan dan diinterpretasikan oleh individu, sehingga individu menyadari, mengerti tentang apa yang diindera tersebut. Seseorang memiliki perasaan, kemampuan berpikir, dan pengalaman-pengalaman yang tidak sama yang menyebabkan persepsi orang terhadap stimulus atau objek yang sama dapat berbeda-beda.

Menurut Rakhmat (1998), persepsi merupakan pengalaman tentang objek, pariwisata, atau hubungan-hubungan yang diperoleh dengan menyimpulkan informasi dan menafsirkan pesan. Persepsi merupakan proses pemberian makna terhadap stimulus indera. Proses menginterpretasikan atau memberi makna stimulus indrawi tidak lepas dari dalil perspsi yaitu (1) persepsi bersifat selektif secara fungsional, (2) medan perseptual dan kognitif selalu diorganisasikan dan diberi arti, (3) sifat-sifat perseptual dan kognitif dari substruktur ditentukan pada umumnya oleh sifat-sifat struktur secara keseluruhan.

Menurut Robbins (1996), persepsi merupakan suatu proses dimana individu-individu mengorganisasikan dan menafsirkan kesan indera mereka untuk

memberi makna lingkungan mereka. Kesan indera atau objek yang dipersepsikan seseorang dapat berasal dari luar maupun dari dalam individu itu sendiri.

Menurut definisi tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa persepsi merupakan suatu proses penilaian, pengorganisasian dan penafsiran terhadap objek persepsi sehingga individu menyadari dan mengerti objek persepsi tersebut.

#### **b. Definisi Kompensasi**

Menurut Milkovich dan Newman (2002), kompensasi merupakan keseluruhan bentuk kembalian finansial, pelayanan nyata, dan tunjangan karyawan yang diterima sebagai bagian dari hubungan pekerjaan (Milkovich dan Newman, 2002).

Menurut Byars & Rue (1994), kompensasi merupakan semua imbalan ekstrinsik yang diterima karyawan dalam pertukaran dengan kerjanya. Imbalan ekstrinsik merupakan semua bentuk kembalian finansial secara langsung maupun tidak langsung yang diterima karyawan (Byars & Rue, 1994).

Bernardin & Russell (1998), juga mengemukakan pendapat yang sama tentang kompensasi yaitu seluruh bentuk kembalian-kembalian finansial dan keuntungan-keuntungan yang nyata yang diterima karyawan sebagai bagian dari hubungan kepegawaian. Berdasarkan model pertukaran ekonomi, kompensasi dapat dipandang sebagai (a) suatu sistem imbalan yang memotivasi karyawan untuk bertindak atau bekerja, (b) suatu cara komunikasi kritis untuk mendukung organisasi dan menguatkan nilai, budaya, dan tingkah laku yang diharapkan, (c) suatu mekanisme yang penting yang memungkinkan organisasi untuk mencapai tujuannya (Bernardin & Russell, 1998).

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan (Rivai, 2005). Kompensasi adalah semua bentuk pembayaran yang diberikan kepada pegawai dalam bentuk pembayaran langsung (dalam bentuk uang) atau tidak langsung (dalam bentuk tunjangan dan insentif ). Sebagai salah satu bagian penting dari manajemen sumber daya manusia, manajemen kompensasi sangat mempengaruhi kompetensi perusahaan (Riani, 2013).

Menurut Garry Desler (1996) kompensasi adalah semua bentuk penggajian atau gajaran mengalir kepada pegawai dan timbul dari kepegawaiannya (Yani, 2012).

Kompensasi adalah bentuk pembayaran (langsung atau tidak langsung) dalam bentuk manfaat dan insetif untuk memotivasi karyawan agar produktivitas kerja semakin meningkat / tinggi. Kompensasasi dalam bentuk finansial langsung seperti gaji, upah, komisi, dan bonus. Dan kompensasi tidak langsung seperti asuransi, bantuan sosial, uang cuti, uang pensiun, pendidikan dan lain-lain (Yani, 2012).

### **c. Indikator - indikator Kompensasi**

Indikator – indikator kompensasi menurut Simamora (2004, dalam Hidayat 2011) diantaranya:

#### **1. Upah dan gaji**

Upah biasanya berhubungan dengan tarif gaji perjam. Upah merupakan basis bayaran yang kerap kali digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan

pemeliharaan. Gaji umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan.

## 2. Insentif

Insentif adalah tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi.

## 3. Tunjangan

Contoh-contoh tunjangan adalah kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung perusahaan, program pensiun, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.

## 4. Fasilitas

Contoh-contoh fasilitas adalah kenikmatan/fasilitas seperti mobil perusahaan, keanggotaan klub, tempat parkir khusus. Fasilitas dapat mewakili jumlah substansial dari kompensasi, terutama bagi eksekutur yang dibayar mahal.

### **d. Jenis – jenis Kompensasi**

Menurut Simamora (2004), kompensasi berhubungan dengan imbalan finansial yang diterima oleh seseorang melalui hubungan kepegawaian dengan sebuah organisasi. Kompensasi merupakan salah satu bentuk imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawan (Simamora, 2004).

Jenis – jenis dalam kompensasi dapat dibedakan menjadi dua bentuk yaitu sebagai berikut :

#### **1. Kompensasi dalam bentuk finansial**

Kompensasi finansial dibagi menjadi dua bagian, yaitu kompensasi finansial yang dibayar secara langsung seperti gaji, upah, dan bonus.

Kompensasi finansial yang diberikan secara tidak langsung, seperti tunjangan kesehatan, tunjangan pensiun, tunjangan hari raya, tunjangan perumahan, tunjangan pendidikan dan lain sebagainya.

## **2. Kompensasi dalam bentuk non finansial**

Kompensasi non finansial dibagi menjadi dua macam, yaitu yang berhubungan dengan pekerjaan dan yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Yang berhubungan dengan pekerjaan, misalnya kebijakan perusahaan yang sehat, pekerjaan yang sesuai (menarik, menantang), peluang untuk dipromosikan, mendapat jabatan sebagai simbol status. Sedangkan kompensasi non finansial yang berhubungan dengan lingkungan kerja, seperti ditempatkan di lingkungan kerja yang kondusif, fasilitas kerja yang baik dan lain sebagainya (Yani, 2012).

Menurut Milkovich dan Newman (2002), total kembalian atau imbalan dapat kategorikan menjadi:

### **a. Total Kompensasi**

Total kompensasi merupakan keseluruhan kembalian finansial yang diterima oleh karyawan. Total kompensasi dapat dikategorikan lagi menjadi:

#### **1. Kompensasi Tunai**

Kompensasi tunai merupakan bentuk kembalian yang berupa moneter atau uang tunai yang dibayarkan oleh perusahaan dan diterima langsung oleh karyawan. Kompensasi tunai terdiri dari bayaran pokok, *merit pay*, insentif jangka panjang, dan insentif jangka pendek.

## 2. Tunjangan

Tunjangan merupakan bentuk kembalian finansial yang tidak diterima secara langsung. Tunjangan yang diterima karyawan dapat berupa asuransi kesehatan, program pensiun, jaminan penghasilan, tunjangan hari raya, dan sebagainya.

### b. Kembalian Relasional

Kembalian relasional lebih mengarah pada perasaan tertentu yang bersifat individual, keamanan, serta kesempatan untuk berkembang ketika bekerja dalam suatu perusahaan. Kembalian relasional dapat berupa, penghargaan dan status, keamanan dalam bekerja, kesempatan belajar, serta prestasi dalam bekerja (Milkovich dan Newman, 2002).

### e. Tujuan Pemberian Kompensasi

Berikut adalah tujuan organisasi memberikan kompensasi pada karyawannya :

#### 1. Mendapatkan karyawan yang berkualitas

Organisasi saling bersaing di pasar tenaga kerja untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas dan memenuhi standar yang diminta organisasi. Oleh karena itu, untuk menarik calon karyawan masuk dalam organisasi, organisasi harus merangsang calon-calon pelamar dengan tingkat kompensasi yang cukup kompetitif dengan tingkat kompensasi organisasi lain.

## **2. Mempertahankan karyawan yang sudah ada**

Dengan adanya kompensasi yang kompetitif, organisasi dapat mempertahankan karyawan yang potensial dan berkualitas untuk tetap bekerja. Hal ini untuk mencegah tingkat perputaran kerja karyawan yang tinggi dan kasus pembajakan karyawan oleh organisasi lain dengan iming-iming gaji yang tinggi.

## **3. Adanya keadilan**

Adanya administrasi kompensasi menjamin terpenuhinya rasa keadilan pada hubungan antara manajemen dan karyawan. Dengan peningkatan pekerjaan, sebagai balas jasa organisasi atas apa sudah diabdikan karyawan pada organisasi, maka keadilan dalam pemberian kompensasi mutlak dipertimbangkan.

## **4. Perubahan sikap dan perilaku**

Adanya kompensasi yang layak dan adil bagi karyawan hendaknya dapat memperbaiki sikap dan perilaku yang tidak menguntungkan serta mempengaruhi produktivitas kerja. Perubahan-perubahan sikap dan perilaku ini tercermin dari rasa tanggungjawab, pengalaman kesetiaan pada perusahaan, serta motivasi dan prestasi yang meningkat dalam bekerja.

## **5. Efisiensi biaya**

Program kompensasi yang rasional membantu organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusia pada tingkat

biaya yang layak. Dengan upah yang kompetitif, organisasi dapat memperoleh keseimbangan dari etos kerja karyawan yang meningkat.

#### **6. Administrasi legalitas**

Dalam administrasi kompensasi juga terdapat batasan legalitas karena diatur oleh pemerintah dalam sebuah undang-undang. Tujuannya agar organisasi tidak sewenang-sewenang memperlakukan karyawan sebagai aset perusahaan (Riani, 2013).

#### **f. Fungsi dan Tujuan Pemberian Kompensasi**

Berikut adalah fungsi dan tujuan pemberian kompensasi pada karyawannya sebagai berikut :

##### **1. Ikatan Kerja sama**

Dengan pemberian kompensasi maka terjalinlah ikatan kerjasama formal antara majikan dengan karyawan, maka karyawan harus mengerjakan tugas-tugas dengan baik sedang pengusaha atau majikan wajib kompensasi itu sesuai dengan karyawan.

##### **2. Kepuasan kerja**

Dengan balas jasa karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan fisik, sosial dan egoistiknya sehingga karyawan memperoleh kepuasan kerja dari jabatan itu sendiri.

##### **3. Pengadaan efektif**

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar maka pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan itu akan lebih mudah.

#### **4. Motivasi**

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar manajer akan lebih mudah memotivasi karyawannya.

#### **5. Stabilitas karyawan**

Dengan program kompensasi atas prinsip adil layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn over* relatif kecil.

#### **6. Displin**

Dengan pemberian balasan yang cukup maka disiplin karyawan semakin baik, karyawan akan menyadari serta mentaati peraturan yang berlaku.

#### **7. Pengaruh serikat buruh**

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

#### **8. Pengaruh pemerintah**

Jika program pemerintah itu sesuai dengan perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum karyawan) (Ardana, 2012).

#### **g. Faktor-faktor Yang Memengaruhi Kompensasi**

Faktor-faktor yang memengaruhi pemberian kompensasi antara lain sebagai berikut :

1. **Penawaran dan permintaan tenaga kerja.** Jika pencari kerja (penawaran ) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan maka kompensasi relatif semakin besar.

2. **Kemampuan dan kesediaan perusahaan.** Bila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Tetapi sebaliknya jika kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.
3. **Serikat buruh atau organisasi karyawan.** Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.
4. **Produktivitas kerja karyawan.** Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak, maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya kalau produktivitas kerjanya buruk serta sedikit maka kompensasinya kecil.
5. **Pemerintah dengan UU & Kepres.** Pemerintah dengan UU & Kepres menetapkan besarnya batas upah/ balas jasa minimum penetapan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha jangan sewenang-wenang menetapkan balas jasa bagi karyawan, kerana pemerintah berkewajiban untuk melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.
6. **Biaya hidup atau *cost of living*.** Bila biaya hidup di daerah yang tinggi maka tingkat kompensasi atau upah semakin besar, tetapi sebaliknya jika tingkat biaya hidup di daerah ini rendah maka tingkat kompensasi atau upah relatif kecil.
7. **Posisi jabatan karyawan.** Karyawan yang menjabat yang lebih tinggi maka akan menerima gaji atau kompensasi yang lebih besar. Sebaliknya

pejabat yang menjabat jabatan yang lebih rendah akan memperoleh gaji atau kompensasi yang lebih besar pula.

8. **Pendidikan dan pengalaman kerja.** Jika pendidikan lebih tinggi, dan pengalaman kerja yang lebih lama maka gaji atau balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik. Sebaliknya karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja kurang maka tingkat gaji/ kompensasinya kecil.
9. **Kondisi perekonomian nasional.** Bila kondisi perekonomian nasional sedang maju (boom) maka tingkat upah/ kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi *full employment*. Sebaliknya jika kondisi perekonomian kurang maju (depresi) maka tingkat upah rendah karena terdapat banyak penganggur (*disqueshed un employment*).
10. **Jenis dan sifat pekerjaan.** 1). Kalau jenis dan sifat pekerjaan itu mengerjakannya sulit atau sukar dan mempunyai resiko (finansial, keselamatannya) besar maka tingkat upah/ balas jasanya semakin besar, karena meminta kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakan mudah dan risikonya (finansial, kecelakaannya) kecil maka tingkat upah atau balas jasanya relatif rendah, 2) misalnya, pekerjaan merakit komputer balas jasanya lebih besar daripada mengerjakan mencetak batu bata (Ardana, 2012).

### **C. Hubungan Kompensasi Dengan Kepuasan Kerja**

Hubungan kompensasi dengan kepuasan kerja berdasarkan teori yang telah dikemukakan Kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan

seseorang atas perasaan sikapnya, senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja (Rivai, 2005). Setiap individu akan mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya dan apabila semakin sedikit aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin rendah tingkat kepuasan yang dirasakannya. Karyawan cenderung menginginkan sistem kompensasi yang adil sesuai harapan dan kontribusi pegawai pada perusahaan. Kompensasi yang diterima bila dipersepsikan adil sesuai dengan harapan, tingkat penggajian, dan ketrampilan karyawan akan menimbulkan kepuasan kerja (Yuwono dan Khajar, 2005).

Berdasarkan penelitian NL (2012) menjelaskan bahwa gaji adalah salah satu variabel memuaskan yang mengurangi tingkat ketidakpuasan karyawan. Jika seorang karyawan kompensasi sesuai dengan kebutuhannya, maka akan dengan mudah mengelola pekerjaan yang berlebihan jika terjadi keadaan darurat. Menurut Robbins (2001) menjelaskan bahwa teori motivasi higiene mengatakan gaji adalah salah satu faktor higienis yang menghilangkan ketidakpuasan kerja. Gaji merupakan faktor yang menyebabkan karyawan dari ketidakpuasan tidak ada ketidakpuasan. Teori pengharapan dijelaskan bahwa orang-orang melakukan usaha karena seseorang ingin beberapa penghargaan dalam hal uang, promosi dan lain-lain. Seseorang berharap bahwa jika mereka bekerja dengan baik ditempat

kerja maka kinerja pegawai akan meningkat dan akan dipromosikan. Hal ini akan menyebabkan peningkatan tingkat kepuasan kerja para pegawai.

Kompensasi menjadi salah satu faktor utama kepegawaian karena pemberian kompensasi memengaruhi kepuasan kerja karyawan, seperti pendapat yang disampaikan Mangkunegara (2009) yang mengatakan bahwa kompensasi yang diberikan kepada pegawai sangat berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja, motivasi kerja, serta hasil kerja. Thomas Patton (1977) menjelaskan bahwa pemberian kompensasi harus memperhatikan beberapa aspek seperti kompensasi harus dilakukan secara seimbang dan adil, harus mencukupi dan diterima oleh karyawan. Pemberian kompensasi menjadi sesuatu yang harus diperhitungkan dengan sungguh-sungguh karena imbalan keuangan merupakan salah satu faktor yang menghasilkan kepuasan kerja karyawan (Kreitner dan Kinicki, 2006)

Kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya, senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja (Rivai, 2005). Tinggi rendahnya kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut Ghiselli & Brown (1998 dalam As'ad), kedudukan dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Tekait dengan pendapat tersebut, karyawan yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi (jabatan lebih tinggi) belum tentu merasa puas dengan pekerjaannya, akan tetapi perubahan dalam tingkat pekerjaan karyawanlah yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Seorang karyawan yang naik jabatan ke tingkat yang lebih tinggi cenderung akan menjadi lebih puas dengan pekerjaannya. Ghiselli & Brown (1998) juga mengatakan bahwa mutu pengawasan juga dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja

karyawan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja (As'ad, 2002).

Dikatakan lebih lanjut oleh Ghiselli & Brown (1998) umur dan jaminan finansial juga dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Karyawan yang berumur di antara 25 tahun sampai 34 tahun dan umur 40 tahun sampai 45 tahun biasanya merasa tidak puas dengan pekerjaannya karena pada rentang umur tersebut merupakan rentang umur yang bisa menimbulkan perasaan kurang puas terhadap pekerjaan. Sementara itu jaminan finansial atau kompensasi yang diberikan secara adil dan layak akan menentukan kepuasan kerja.

Besarnya kompensasi yang diterima karyawan ditentukan oleh beberapa faktor. Menurut Siagian (1998), jumlah antara pencari kerja dan lowongan kerja yang tersedia akan mempengaruhi tingkat kompensasi atau tingkat upah yang berlaku disuatu wilayah tertentu. Tingkat kompensasi tersebut yang kemudian digunakan oleh perusahaan sebagai bahan pertimbangan selain kemampuan perusahaan dan tuntutan dari serikat pekerja dalam memberikan kompensasi kepada karyawannya. Sementara itu, produktivitas karyawan juga akan menentukan besarnya kompensasi yang diterima. Beberapa perusahaan ada mendasarkan pemberian kompensasi berdasar produktivitas karyawan tersebut selain keterampilan, tingkat pendidikan, dan pengalaman.

#### **D. Kerangka Teoritik**

Karyawan yang juga manusia mempunyai beraneka ragam kebutuhan yang bersifat fisik maupun non fisik yang harus dipenuhi agar dapat hidup secara

layak. Kebutuhan akan mendorong seseorang untuk beraktivitas, yaitu bekerja. Kebutuhan karyawan diharapkan dapat terpenuhi melalui kompensasi yang diterima dari bekerja. Kompensasi yang pantas yang diperoleh dari bekerja akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan (Hariandja, 2002).

Menurut Moekijat (1995), kepuasan kerja adalah hal yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dari cara karyawan memandang pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individu (As'ad, 2002).

Menurut Milkovich dan Newman (2002), kompensasi merupakan keseluruhan bentuk kembalian finansial, pelayanan nyata, dan tunjangan karyawan yang diterima sebagai bagian dari hubungan pekerjaan. Kompensasi diberikan perusahaan kepada karyawannya bertujuan untuk memikat calon tenaga kerja, menahan tenaga kerja yang kompeten dan profesional, serta meningkatkan kepuasan karyawan agar karyawan lebih termotivasi (Bernardin & Russell, 1998).

Berdasarkan hasil penelitian Wuryanto (2012) mengatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara persepsi keadilan kompensasi dengan kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini juga membuktikan bahwa persepsi karyawan terhadap keadilan dalam kompensasi menjadi salah satu faktor yang menyebabkan karyawan merasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya. Karyawan tetap memiliki persepsi yang positif terhadap keadilan kompensasi meskipun pemberian insentif yang diberikan perusahaan tidak selalu sama jumlah dan besarnya antara karyawan satu dengan karyawan lain.

Menurut Heery dan Noon (2001) mendefinisikan gaji sebagai pembayaran, dimana mencakup banyak komponen seperti gaji pokok, tunjangan,

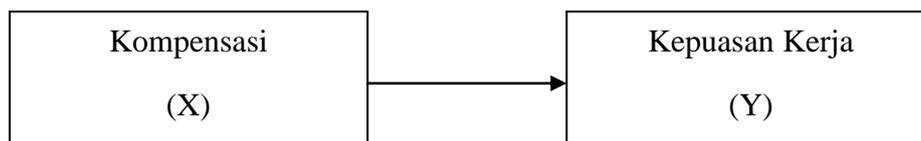
bonus, melakukan pekerjaan tambahan dengan membayar insentif. Menurut Erasmus, Van Wyk dan Schenk (2001) mendefinisikan gaji adalah apa yang didapatkan karyawan terhadap karyanya setelah memenuhi tugasnya, mencakup semua jenis imbalan finansial dan non finansial. Menurut Martocchio (1998) menggambarkan kompensasi yang mencakup baik imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik. Imbalan ekstrinsik termasuk hadiah uang. Hadiah uang mencakup hal – hal selain dari dasar pembayaran. Uang adalah indikator motivasi.

Penelitian serupa juga dilakukan oleh Clarke dan Oswald (1996) hasil penelitian tersebut adalah bahwa kepuasan kerja menurun seiring dengan tingkat pendidikan yang tinggi. Penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat pendidikan memiliki dampak negatif terhadap kepuasan kerja karena peningkatan pendidikan dikaitkan dengan harapan yang lebih tinggi, orang tersebut mungkin menjadi tidak puas dengan melakukan tugas-tugas rutin yang dibutuhkan dari pekerjaan yang bahkan gaji mereka mungkin lebih tinggi daripada karyawan yang lebih muda. Penelitian tersebut dapat menunjukkan bahwa gaji tidak dapat mempengaruhi kepuasan kerja secara langsung, tetapi melalui faktor-faktor lain.

Menurut Clark dan Oswald (1996) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kepuasan kerja tergantung pada pendapatan relatif terhadap perbandingan atau tingkat referensi tetapi bukan jumlah gaji. Hal ini menunjukkan bahwa bahkan gaji karyawan yang tinggi dibandingkan dengan tingkat gaji dalam organisasi ditempat bekerja. Pegawai akan merasa tidak puas jika seorang pegawai percaya bahwa orang lain di lembaga-lembaga lain yang memiliki

kualifikasi yang sama dan spesifikasi mengambil jumlah gaji yang lebih tinggi dari tempat bekerja pegawai sebelumnya.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat dipahami bahwa kompensasi dapat mempengaruhi perilaku seseorang dalam bekerja sehingga menimbulkan kepuasan kerja. Apabila kompensasi yang diberikan oleh perusahaan tidak sesuai dengan kebutuhan karyawan maka karyawan akan mengalami ketidakpuasan dalam bekerja sebaliknya jika kompensasi yang diberikan oleh perusahaan sesuai dengan kebutuhan karyawan maka karyawan akan mengalami kepuasan kerja.



**Gambar 2.1: Skema hubungan kompensasi dengan kepuasan kerja pada karyawan**

#### **E. Hipotesis**

Berdasarkan uraian teoritis yang telah dikekukan diatas hipotesis yang diajukan oleh peneliti sebagai berikut:

Ha : Ada hubungan antara kompensasi dengan kepuasan kerja

Ho : Tidak ada hubungan anatara kompensasi dengan kepuasan kerja