

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Landasan Teori

2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai ilmu mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja secara efektif dan efisien sehingga mencapai tujuan organisasi dan perusahaan. “Manajemen sumber daya manusia dapat juga diartikan sebagai kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi dan masyarakat. (Flippo, 1996) dalam (H.M. Yani, 2012:2)”. Atau dengan kata lain manajemen secara lugas manajemen sumber daya manusia memiliki pengertian sebagai kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia dalam upaya mencapai tujuan individu ataupun organisasional.

a. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tiap organisasi, termasuk perusahaan, menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin mereka capai dalam memanejemeni setiap sumber dayanya termasuk sumber daya manusia. Tujuan manajemen sumber daya manusia secara tepat

sangatlah sulit untuk dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung pada penahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi.

Menurut Cushway dalam (Edy sutrisno,2009:7), tujuan manajemen sumber daya manusia meliputi :

- a. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
 - b. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
 - c. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
 - d. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.
 - e. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya
 - f. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
 - g. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.
- Semenetara menurut schuler et al. (Irianto, 2001) dalam (Edy sutrisno,2009:8)

Setidaknya manajemen sumber daya manusia memiliki tiga tujuan utama, yaitu:

- a. Memperbaiki produktivitas.
- b. Memperbaiki kualitas kehidupan kerja.
- c. Meyakinkan organisasi telah memenuhi aspek-aspek legal.

b. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Guna mencapai tujuan manajemen sumber daya manusia yang telahdikemukakan,maka sumber daya manusia harus dikembangkan dan dipelihara agar semua fungsi organisasi dapat berjalan seimbang. Kegiatan sumber daya manusia yang paling sental, dan merupakan suatu rangkaian dalam

mencapai tujuan organisasi. Kegiatan tersebut akan berjalan lancar, apabila memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen.

Edy sutrisno (2009:9) fungsi manajemen sumber daya manusia yang dimaksud adalah:

- a. **Perencanaan**
Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan.
- b. **Pengorganisasian**
Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagia kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi, dalam bentuk bagan organisasi
- c. **Pengarahan dan pengadaan**
Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Pengarahan dilakukan oleh pemimpin yang dengan kepemimpinannya akan memberi arahan kepada pegawai agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.
- d. **Pengendalian**
Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan pegawai agar manaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terdapat penyimpangan diadakan tindakan perbaikan dan atau penyempurnaan.
- e. **Pengembangan**
Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan, hendaknya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan mendatang.
- f. **Kompensasi**
Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi.
- g. **Pengintegrasian**
Pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.
- h. **Pemeliharaan**
Pemeliharaan merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, dan loyalitas, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun
- i. **Kedisiplinan**
Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan, maka sulit mewujudkan tujuan yang maksimal.
- j. **Pemberhentian**

Pemberhentian merupakan putusnya hubungan kerja seseorang pegawai dari suatu organisasi.

2.1.2.Kompensasi

j.1.1.2 Pengertian Kompensasi

Suwanto dan Donni (2011:219) menjelaskan “kompensasi merupakan hal yang penting , yang merupakan dorongan atau motivasi utama seseorang karyawan untuk bekerja”. Hal ini berarti bahwa karyawan menggunakan pengetahuan, keterampilan, tenaga dan waktu bukan semata-mata ingin membaktikan atau mengabdikan diri pada perusahaan, tetapi ada tujuan lain yaitu mengharapkan imbalan atau jasa, atas hasil yang diberikan.

Wibowo (2012:348) mengungkapkan “bahwa kompensasi merupakan kontra prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja dan kompensasi merupakan jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya”. Sedangkan Riani (2011:113) “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 kompetensi perusahaan”.

Wilson (2012:255) “menyatakan kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan atas jasa yang mereka sumbangkan pada pekerjaannya”. Sementara menurut Marwansyah (2010:269) mengatakan beberapa pengertian dari kompensasi yaitu :1. Keseluruhan imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai balasan atas jasa atau kontribusi mereka terhadap organisasi. 2. Sesuatu

yang diterima oleh karyawan sebagai balasan atas karya yang diberikannya kepada organisasi. 3. Pembayaran kepada seorang karyawan sebagai balasan atas kontribusinya kepada organisasi. 4. Pembayaran yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan kepada seorang karyawan sebagai balasan atas jasa yang diberikannya kepada organisasi atau perusahaan. 5. Penghargaan atau imbalan langsung maupun tidak langsung, finansial maupun nonfinansial yang adil dan layak kepada karyawan, sebagai balasan atas kontribusi atau jasanya terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Dari pendapat – pendapat tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa yang dimaksud dengan kompensasi adalah balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan setelah melakukan kewajibannya dengan bekerja sehingga memperoleh hak – hak atas pekerjaan yang telah dilakukan.

2.1.1.3 Tujuan dan Program Pemberian Kompensasi

Secara rinci menurut Wibowo (2012:350) tujuan yang hendak dicapai melalui pemberian kompensasi dapat diuraikan sebagai berikut

- a. Memperoleh personel yang berkualitas
Kompensasi perlu ditetapkan cukup tinggi untuk mampu menarik pelamar. Tingkat pembayaran harus tanggap terhadap permintaan dan penawaran tenaga kerja di pasar kerja karena harus bersaing untuk mendapatkan tenaga kerja.
- b. Mempertahankan karyawan yang ada
Pekerja dapat keluar apabila tingkat kompensasi tidak kompetitif terhadap organisasi lain, dengan akibat perputaran tenaga kerja tinggi. Dengan demikian, perlu dipertimbangkan mana yang lebih baik dan menguntungkan antara meningkatkan kompensasi dengan mencari pekerja baru dengan konsekuensi harus melatih kembali pekerja baru.
- c. Memastikan keadilan
Menejemen kompensasi berusaha keras menjaga keadilan internal dan eksternal. Keadilan internal memerlukan bahwa pembayaran dihubungkan dengan nilai relatif pekerjaan sehingga pekerjaan yang sama mendapatkan pembayaran sama. Keadilan eksternal berarti membayar pekerja sebesar apa yang diterima pekerja yang setingkat oleh perusahaan lain.
- d. Menghargai perilaku yang diinginkan

Pembayaran harus memperkuat perilaku yang diinginkan dan bertindak sebagai insentif untuk perilaku di masa depan. Rencana kompensasi yang efektif menghargai kinerja, loyalitas, keahlian dan tanggung jawab.

- e. Mengawasi biaya
Sistem kompensasi yang rasional membantu organisasi memelihara dan mempertahankan pekerja pada biaya yang wajar. Tanpa manajemen kompensasi yang efektif, pekerja dapat dibayar terlalu tinggi atau terlalu rendah.
- f. Mematuhi Peraturan
Sistem upah dan gaji yang baik mempertimbangkan tentang legal yang dikeluarkan pemerintah dan memastikan pemenuhan pekerja.
- g. Memfasilitasi saling pengertian
Sistem manajemen kompensasi harus mudah dipahami oleh spesialis sumber daya manusia, manajer operasi, dan pekerja. Dengan demikian, terbuka saling pengertian dan menghindari kesalahan persepsi
- h. Efisiensi administrasi selanjutnya
Program upah dan gaji harus dirancang dapat dikelola secara efisien, meskipun tujuan ini merupakan pertimbangan sekunder.

Sementara tujuan kompensasi menurut Edy (2011:188) mengungkapkan beberapa tujuan yakni :

- a. Menghargai prestasi kerja
Dengan pemberian kompensasi yang memadai adalah suatu penghargaan organisasi terhadap prestasi kerja para karyawan. Selanjutnya akan mendorong perilaku – perilaku atau kinerja karyawan sesuai dengan yang diinginkan oleh perusahaan, misalnya produktifitas yang tinggi.
- b. Menjamin keadilan
Dengan adanya sistem kompensasi yang baik akan menjamin terjadinya keadilan diantara karyawan dalam organisasi. Masing- masing karyawan akan memperoleh kompensasi yang sesuai dengan tugas, fungsi, jabatan, dan prestasi kerja.
- c. Mempertahankan Karyawan
Dengan sistem kompensasi yang baik, para karyawan akan lebih survival bekerja pada organisasi itu mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan.
- d. Memperoleh karyawan yang bermutu
Dengan sistem kompensasi yang baik akan menarik lebih banyak calon karyawan akan lebih banyak pula peluang untuk memilih karyawan yang terbaik
- e. Pengendalian Biaya
Dengan sistem pemberian kompensasi yang baik, akan mengurangi seringnya melakukan rekrutmen, sebagai akibat semakin seringnya karyawan yang keluar mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan di tempat lain. Hal ini berarti penghematan biaya untuk rekrutmen dan seleksi calon karyawan baru.
- f. Memenuhi Peraturan – Peraturan

Sistem kompensasi yang baik merupakan tuntutan dari pemerintah. Suatu perusahaan yang baik dituntut adanya sistem administrasi kompensasi yang baik pula.

Menurut Suwanto dan Donni (2011:266) “program pemberian kompensasi merupakan salah satu hal paling penting bagi perusahaan maupun karyawan. Program ini akan memberikan gambaran sejauh mana perusahaan berkepentingan terhadap karyawan, dan seberapa besar kontribusi yang akan diberikan oleh karyawan terhadap perusahaan”.

Setidaknya terdapat 8 komponen penting dalam program pemberian kompensasi yang perlu diperhatikan, antara lain:

- a. Organisasi Administrasi Pemberian Kompensasi
Perusahaan yang besar membutuhkan pengorganisasian dan pengadministrasian pemberian kompensasi yang baik, sebab pemberian kompensasi bukanlah sekedar memberikan dan membagikan upah atau gaji kepada karyawan, melainkan harus memperhitungkan kemampuan perusahaan serta produktifitas kerja karyawan, serta aspek – aspek lainnya yang berhubungan dengan itu.
- b. Metode Pemberian Kompensasi
Dalam pemberian kompensasi digunakan beberapa metode diantaranya :
 - 1) Metode tunggal, yaitu metode penetapan gaji pokok uang hanya didasarkan atas ijazah terakhir atau pendidikan formal terakhir yang ditempuh karyawan.
 - 2) Metode jamak, yaitu suatu metode dalam pemberian gaji pokok berdasarkan atas beberapa pertimbangan, seperti ijazah, sifat pekerjaan, pendidikan formal, serta pengalaman yang dimiliki.
- c. Struktur pemberian kompensasi
Struktur kompensasi yang baik ialah penganut paham keadilan. Dalam keadilan ini bukan berarti kompensasi sama rata bagi setiap karyawan, tetapi setiap karyawan akan memperoleh kompensasi sesuai dengan tanggung jawab pekerjaannya.
- d. Program Pemberian Kompensasi sebagai Perangsang Kerja
Suatu program pemberian kompensasi bukan semata-mata didasarkan sebagai imbalan atas pengobanan waktu, tenaga dan pikiran karyawan terhadap organisasi, melainkan juga merupakan cara untuk merangsang dan meningkatkan kegairahan kerja. Dengan kompensasi tersebut, setiap karyawan akan sadar bahwa kegairahan mendatangkan keuntungan bukan saja untuk organisasi melainkan juga untuk dirinya sendiri dan keluarganya.
- e. Tambahan sumber pendapatan bagi karyawan
Program kompensasi yang baik biasanya memberikan peluang bagi karyawan untuk memperoleh tambahan penghasilan, bukan hanya memperoleh upah atau gaji yang rutin. Penghasilan tambahan tersebut misalnya pembagian

- keuntungan perusahaan bagi karyawan (bukan hanya kepada pemilik modal), melalui bonus, pemberian uang cuti, dan sebagainya.
- f. Terjaminnya sumber pendapatan dan peningkatan jumlah imbalan jam
Setiap karyawan perusahaan mengharapkan kompensasi yang diterima tidak akan mengalami penurunan, bahkan setiap karyawan berharap kompensasi yang diterimanya semakin hari semakin meningkat. Demikian juga mereka tidak ingin adanya pemutusan hubungan kerja (PHK), oleh sebab itu, program pemberian kompensasi harus menjamin bahwa perusahaan merupakan sumber utama pendapatan bagi karyawannya, sehingga karyawan akan bekerja dengan maksimal.
 - g. Kompensasi bagi kelompok menejerial
Pimpinan atau manajer setiap perusahaan merupakan kelompok yang bertanggung jawab terhadap hidup matinya perusahaan. Oleh sebab itu, wajarlah apabila kompensasi yang mereka terima itu lebih besar dari karyawan biasa.
 - h. Prospek dimasa depan
Dalam program pemberian kompensasi, prospek dimasa depan harus diutamakan pula. Untuk memperhitungkan tiga dimensi organisasi saat ini, dan prospek organisasi yang akan datang.

21.1.4 Asas asas kompensasi

Perusahaan atau organisasi harus menetapkan program – program kompensasi yang didasarkan atas asas keadilan serta asas kelayakan dan kewajaran, dengan memperhatikan undang – undang perburuhan yang berlaku. Perusahaan atau organisasi harus memperhatikan keseimbangan antara kondisi – kondisi internal dan eksternal, guna menjamin perasaan puas bagi karyawan, agar karyawan tetap termotivasi untuk bekerja dengan baik bagi perusahaan.

Berikut ini akan diuraikan asas – asas yang penting untuk diterapkan dalam pemberian kompensasi (Suwatno,donni 2001:220)

- a. Asas keadilan
Kompensasi mempengaruhi perilaku karyawan dalam organisasi sehingga pemberian kompensasi yang tidak berdasarkan asas keadilan akan mempengaruhi kondisi kerja karyawan. Yang dimaksud dengan asas keadilan adalah adanya konsistensi imbalan bagi para karyawan yang melakukan tugas dengan bobot yang sama. Dengan kata lain kompensasi karyawan disuatu jenis pekerjaan dengan kompensasi karyawan di jenis pekerjaan yang lainnya, yang mengerjakan pekerjaan dengan bobot yang sama, relatif akan memperoleh besaran kompensasi yang sama.
- b. Asas kalayakan dan kewajaran

Kompensasi yang diterima karyawan harus dapat memenuhi kebutuhan dirinya beserta keluarganya, pada tingkatan yang layak dan wajar. Sehingga besaran kompensasi yang akan diberikan akan mencerminkan status, pengakuan, dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang akan dinikmati oleh karyawan beserta keluarganya. Tolak ukur LAYAK memang bersifat relatif, tetapi penetapan besaran minimal kompensasi yang akan diberikan oleh perusahaan yang harus mengacu pada standar hidup daerah, dengan berpijak pada standar Upah Minimum Regional (UMR), baik di tingkat provinsi, maupun tingkat kota atau kabupaten. Sedangkan kompensasi yang WAJAR berarti besaran kompensasi harus mempertimbangkan faktor – faktor seperti prestasi kerja, pendidikan, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan dan lain – lain.

2.1.1.5 Karakteristik Kompensasi

Menurut Simamora dalam Roviq Sudarta (2001:544), terdapat lima karakteristik yang harus dimiliki kompensasi dikehendaki secara optimal efektif dalam mencapai tujuan – tujuannya. Karakter – karakteristik tersebut adalah :

- a. Arti penting. Sebuah imbalan tidak bakal dapat mempengaruhi apa yang dilakukan oleh orang – orang, atau bagaimana perasaan mereka jika hal tersebut tidak penting bagi mereka. Adanya rentang perbedaan yang luas antar orang jelaslah mustahil mencari imbalan apapun yang penting bagi setiap orang didalam organisasi. Dengan demikian, tantangan dalam merancang sistem imbalan adalah mencari imbalan – imbalan yang sedapat mungkin mendekati kisaran para karyawan dan menerapkan berbagi imbalan – imbalan guna meyakinkan imbalan – imbalan yang tersedia adalah penting bagi semua tipe individu di dalam organisasi.
- b. Fleksibilitas. Jika sistem imbalan di sesuaikan dengan karakteristik – karakteristik untuk anggota – anggota individu, dan jika imbalan – imbalan disediakan tergantung pada tingkat kinerja tertentu, maka imbalan – imbalan memerlukan beberapa tingkat fleksibilitas. Fleksibilitas imbalan merupakan prasyarat yang perlu untuk merancang sistem imbalan yang terkait dengan individu – individu.
- c. Frekuensi. Semakin sering suatu imbalan dapat diberikan, semakin besar potensi daya gunanya sebagai alat yang mempengaruhi kinerja karyawan. Oleh karena itu imbalan - imbalan yang sangat di dambakan adalah imbalan – imbalan yang dapat diberikan dengan sering tanpa kehilangan arti pentingnya.
- d. Visibilitas. Imbalan – imbalan haruslah betul - betul dapat dilihat jika dikehendaki supaya kalangan karyawan merasakan adanya hubungan antara kinerja dan imbalan – imbalan. Imbalan – imbalan yang kelihatan (visible) memiliki keuntungan tambahan karena mampu memuaskan kebutuhan - kebutuhan karyawan akan pengakuan dan penghargaan.
- e. Biaya. Sistem kompensasi nyata sekali tidak dapat dirancang tanpa pertimbangan yang diberikan terhadap biaya imbalan yang tercakup.

Jelasnya, semakin rendah biayanya, semaiKin di inginkan biaya tersebut dari sudut pandang organisasi. Imbalan berbiaya tinggi tidak dapat diberikan sesering imbalan berbiaya rendah, dan karena sifat mendasar biaya yang ditimbulkanny, imbalan berbiaya tinggi mengurangi efektifitas dan efisiensi.

2.1.1.6 Macam-macam Kompensasi

Menurut marwansyah (2010:276) mengelompokkan kompensasi kedalam dua bentuk umum yaitu :

- a. Kompensasi langsung : yang terdiri atas gaji, upah pokok, insentif dan bagi hasil.
- b. Kompensasi tidak langsung : yang berbentuk program kesejahteraan dan pelayanan.

Secara komperensif Simamora (2001:542) menjelaskan komponen-komponen program kompensasi sebagai berikut :

- a. Kompensasi Finansial
“Kompensasi finansial adalah kompensasi dengan pengeluaran moneter dapat berupa kompensasi finansial langsung (kewajiban dalam periode waktu yang singkat) dan kompesasi finansial tidak langsung atau tertangguh (kewajiban perusahaan dikemudian hari)” (Simamora (2001:542)

Gaji mingguan atau bulanan karyawan adalah contoh dari pembayaran segera (immediate payment). Kompensasi beda langsung, dimana karyawan menerima kompensasi dalma bentuk-bentuk non moneter. Pada intinya, tujuan setiap organisasi dalam merancang sistem kompensasi haruslah untuk memikat dan menahan karyawan-karyawan yang cakap.Selain itu sistem kompensasi haruslah memotivasi para karyawan dan mematuhi semua peraturan hukum.

Kompensasi langsung berupa gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik pada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti. Menurut Simamora (2001:545) gaji dapat menjadi faktor penting dalam menentukan apakah seorang karyawan akan masuk kerja pada hari tertentu. Ketidakhadiran dapat disebabkan oleh keinginan menghindari ketidaknyamanan suatu lingkungan kerja (pekerjaan, rekan sejawat, penyedia, kondisi kerja) atau kekecewaan terhadap struktur balas jasa organisasi (gaji, promosi, pengakuan karyawan). Oleh karenanya ketidakhadiran dapat menjadi salah satu cara dimana seorang karyawan dapat bereaksi pada suatu bentuk ketidakadilan yang sesuai dengan keadilan.

Kompensasi langsung lainnya adalah insentif yaitu tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasi standarnya ditetapkan organisasi. Menurut Ranupandojo dan Husnan (2000:16) mengatakan “bahwa pengupahan insentif dimaksudkan untuk memberikan upah/gaji yang berbeda karena memang prestasi kerja yang berbeda”.

Suatu pemberian kompensasi finansial baik yang berupa gaji, jasa produksi, tunjangan, maupun jaminan kesehatan kepada karyawan merupakan faktor penting untuk menarik, memelihara maupun mempertahankan tenaga kerja bagi kepentingan organisasi.

Kebijakan kompensasi baik besarnya, susunannya, maupun waktu pembayaran dapat mendorong gairah kerja dan keinginan karyawan untuk mencapai prestasi kerja yang optimal, sehingga membantu terwujudnya sasaran perusahaan. Besarnya kompensasi harus ditetapkan berdasarkan analisis pekerjaan uraian pekerjaan spesifikasi pekerjaan, posisi jabatan, konsistensi eksternal, serta

berpedoman pada keadilan dan undang-undang perubuhan. Dengan kebijaksanaan ini diharapkan terbina kerjasama yang serasi memberikan kepuasan kepada semua pihak. Susunan kompensasi yang ditetapkan dengan baik akan memberikan motivasi kerja bagi karyawan.

“Tujuan dari bentuk jenis kompensasi dalam tunjangan adalah membuat karyawan “mengabdikan hidupnya” pada organisasi dalam jangka panjang. Rencana upah tambahan yang beraneka ragam itu disebut “tunjangan (fringe benefit) yang membantu memotivasi para karyawan untuk meningkatkan produktifitasnya”. Flippo dalam (Masud 2001:55)

Tunjangan menggambarkan suatu bagian yang penting dari setiap upah karyawan, dapat didefinisikan sebagai semua pembayaran keuangan tidak langsung yang diterima seorang karyawan untuk melanjutkan pekerjaan dengan perusahaan.

“Tunjangan – tunjangan umumnya bersedia bagi semua karyawan sebuah perusahaan meliputi : waktu cuti yang dibayar, asuransi jiwa dan kesehatan, tunjangan pensiun. Mengatur tunjangan menggambarkan suatu tugas yang semakin terspesialisasi” Dessler dalam (Benyamin 2001:174)

b. Kompensasi Non Finansial

“Kompensasi non finansial kompetensi dengan pengeluaran non moneter yang diberikan kepada karyawan dari pekerja itu sendiri atau dari lingkungan psikologis. Kompensasi non finansial ini meliputi pelaksanaan tugas-tugas yang bermakna yang berhubungan dengan pekerjaan dan lingkungan pekerjaan” (Simamora, 2001:334)

Karakteristik situasi kerja yaitu bagaimana hubungan dengan atasan dan rekan kerja, bagaimana system penggajian dan kebiasaan organisasi. Ketiga factor tersebut akan mempengaruhi motivasi dalam lingkup organisasi dan membagi karakteristik situasi kerja menjadi dua yaitu :

- a) Kebijakan dan kebiasaan (kultur) organisasi
- b) Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan' (Nitisemito, 2000:183). Lingkungan kerja adalah lingkungan yang kongkret dan abstrak yang mengelilingi kerja seseorang. Lingkungan kerja terdekat dimaksudkan adalah lingkungan kerja yang secara langsung dapat dirasakan oleh karyawan dalam hal ini adalah pekerja. Lingkungan kerja terdekat sikap dan tindakan rekan kerja dan penyelia serta iklim yang mereka ciptakan.

Simamora (2001:544) menjelaskan bahwa lingkungan pekerjaan terdiri atas :

- 1) Kebijakan-kebijakan yang sehat
- 2) Supervise yang kompeten
- 3) Kerabat yang menyenangkan
- 4) Lingkungan kerja yang nyaman

Pada dasarnya kompensasi yang diterima oleh karyawan dibagi atas dua macam yaitu (Sumarto, 2006:234) dalam (Danang Sunyoto, 2012:31) : 1 kompensasi finansial, dan 2 kompensasi non finansial.

- 1) Kompensasi finansial

Kompensasi finansial adalah suatu yang diterima oleh karyawan dalam bentuk seperti gaji, upah, bonus, premi, tunjangan hari raya, tunjangan hari tua, pengobatan atau jaminan kesehatan, asuransi dan lain-lain yang sejenis dibayarkan oleh organisasi.

a) Gaji

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan. Dapat juga dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari keanggotaannya dalam sebuah perusahaan.

b) Upah

Upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi tidak seperti gaji yang jumlahnya relatif tetap, besarnya upah dapat berubah-ubah tergantung pada keluaran yang dihasilkan.

c) Insentif / Bonus.

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan kinerja melebihi standar yang ditentukan. Insentif merupakan bentuk lain dari upah langsung diluar upah dan gaji yang merupakan kompensasi tetap, yang biasa disebut kompensasi berdasarkan kinerja (*payforperformance plan*)

2) Kompensasi non Finansial

Kompensasi non finansial adalah sesuatu yang diterima oleh karyawan dalam bentuk selain uang. Hal ini dimaksudkan untuk mempertahankan karyawan dalam jangka panjang seperti penyelenggaraan program-program pelayanan bagi karyawan yang berupaya untuk menciptakan kondisi dan lingkungan kerja yang menyenangkan, seperti program rekreasi, kafetaria dan tempur beribadah, hubungan karyawan dengan rekan sekerja maupun atasan, keamanan, kondisi ruang kerja, penghargaan prestasi kerja, promosi, waktu istirahat, sarana kesehatan dan keselamatan kerja.

2.1.1.7 Faktor-faktor kompensasi

Menurut Edy Sutrisno (2009,191) besar kecilnya pemberian kompensasi tidak mungkin dapat ditentukan begitu saja, tanpa mengantisipasi perkembangan keadaan sekitar yang mengelilingi gerak perusahaan. Penetapan kompensasi yang hanya berdasarkan keinginan sepihak (perusahaan) saja tanpa didasarkan perhitungan-perhitungan yang rasional dan bias dipertanggungjawabkan secara yuridis akan sulit diterapkan dalam jangka panjang, karena itu, ada anggapan bahwa besar kecilnya kompensasi akan selalu dipengaruhi oleh beberapa factor, di antaranya :

- a. Tingkat biaya hidup
Perbedaan tingkat Kebutuhan Fisik Minimum (KFM) akan selalu mengikuti fluktuasi tingkat biaya hidup sehari-hari yang terdapat di lokasi yang berbeda. Bila perusahaan tidak tanggap terhadap fluktuasi biaya hidup dalam menetapkan kompensasi akibatnya tentu dapat dibayangkan, akan terjadi pergolakan dalam perusahaan, berkembangnya rasa tidak puas, atau pemogokan pekerja untuk menuntut kenaikan upah dan situasi demikian dapat membahayakan keberadaan perusahaan.
- b. Tingkat kompensasi yang berlaku di perusahaan lain
Bila tingkat kompensasi yang diberikan kepada karyawan lebih rendah dari yang dapat diberikan oleh perusahaan lain untuk pekerjaan yang sama, akan dapat menimbulkan rasa tidak puas dikalangan karyawan, yang dapat berakhir dengan banyaknya tenaga potensial meninggalkan perusahaan. Sebaliknya tingkat kompensasi yang diberikan terlampaui tinggi, juga membawa dampak buruk, karena seolah-olah perusahaan menutup mata terhadap tingkat kompensasi rata-rata yang berlaku.
- c. Tingkat kemampuan perusahaan
Perusahaan yang memiliki kemampuan tinggi akan dapat membayar tingkat kompensasi yang tinggi pula bagi para karyawannya. Sebaliknya, perusahaan yang tidak mampu tentu tidak mungkin dapat membayar tingkat kompensasi yang diharapkan oleh para karyawan.
- d. Jenis pekerjaan dan besar kecilnya tanggung jawab
Jenis pekerjaan biasanya akan menentukan besar kecilnya tanggungjawab para karyawan. Karyawan yang mempunyai kadar pekerjaan yang lebih sukar dan dengan tanggungjawab yang lebih besar, tentu akan diimbangi sifatnya tidak begitu sulit dan kurang memerlukan tenaga dan pikiran, akan mendapatkan imbalan kompensasi yang lebih rendah.

- e. Peraturan perundang-undangan yang berlaku
Suatu perusahaan akan selalu terikat pada kebijaksanaan dan peraturan yang dikeluarkan oleh pemerintah, termasuk pula tingkat kompensasi yang diberikan kepada karyawan. Pemerintah menetapkan kompensasi yang diberikan oleh perusahaan haruslah dapat memenuhi Kebutuhan Fisik Minimum (FKM) para karyawan. Bila hal ini tidak dilaksanakan, maka perusahaan ini termasuk perusahaan yang tidak memenuhi peraturan pemerintah.
- f. Peranan serikat buruh
Keberadaan serikat pekerja yang ada dalam perusahaan dirasa sangatlah penting. Ia akan dapat menjembatani kepentingan para karyawan dengan kepentingan perusahaan. Supaya tidak terjadi konflik antara kedua kepentingan, maka peranan serikat pekerja dapat membantu memberikan masukan dan saran kepada perusahaan untuk memelihara hubungan dengan para karyawan. Para karyawan pun akan merasa terjamin kepentingan mereka, bila keberadaan serikat pekerja itu benar-benar terasa turut memperjuangkan kepentingannya dan tidak hanya sebagai tameng penjaga kepentingan perusahaan.

2.1.3 Kepuasan Kerja

2.1.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Suwatno dan Donni (2011:263) “Kepuasan Kerja adalah kepuasan karyawan dalam bekerja. Bagi karyawan kepuasan kerja akan menimbulkan perasaan yang menyenangkan dalam usaha meningkatkan produksi, perbaikan sikap dan tingkah laku karyawan”. Menurut Danang Sunyoto (2013-15) “Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaannya”.

Davis and Newstrom (2005:109) “Mengatakan *Job satisfaction is the favourableness or unfavourableness with which employee view their work*. Kepuasan kerja adalah perasaan senang atau tidak karyawan terhadap pekerjaannya”. Waxley and Yukl (Yuli T, 2003:60) menyatakan kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja secara umum merupakan sikap terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja secara umum merupakan

sikap terhadap pekerjaan yang didasarkan pada evaluasi terhadap aspek-aspek yang berbeda dari pekerjaan. Sikap seseorang terhadap pekerjaannya itu menggambarkan pengalaman-pengalaman menyenangkan atau tidak menyenangkan dalam pekerjaan dan harapan-harapannya mengenai pengalaman mendatang.

Berdasarkan beberapa batasan yang diberikan oleh para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah cara individu merasakan pekerjaannya yang dihasilkan dari sikap individu tersebut terhadap berbagai aspek yang terkandung dalam pekerjaan. Cara individu merasakan pekerjaan juga dipengaruhi oleh karakteristik individu serta situasi-situasi baik di dalam maupun diluar lingkungan pekerjaannya. Kepuasan kerja bersifat individual, setiap orang memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan system nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaannya yang sesuai dengan keinginan individu, semakin sedikit aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu maka semakin rendah tingkat kepuasan yang dirasakan.

1.1.3.2 Faktor-faktor Kepuasan kerja

Menurut Waxley and Yulk (2011:265), “Kepuasan kerja ditentukan atau dipengaruhi oleh sekelompok faktor. Faktor-faktor ini dapat dikelompokkan kedalam tiga bagian yaitu yang termasuk dalam karakteristik individu, variable situasional, dan karakteristik pekerjaan.”

a. Karakteristik individu

- 1) *Needs* (kebutuhan-kebutuhan individu). Salah satu sifat dasar manusia adalah adanya kebutuhan dalam dirinya. Dengan sifat terpenuhinya kebutuhan-kebutuhan tersebut, manusia dapat mempertahankan

kelangsungan hidupnya. Secara garis besar ada dua golongan utama kebutuhan manusia yaitu kebutuhan biologis seperti kebutuhan akan makan, minum, udara, dan sebagainya. Juga ada kebutuhan akan seperti kebutuhan akan harga diri, kebutuhan untuk diakui kelompok dan kebutuhan akan aktualisasi diri. Dalam hubungannya dengan pekerjaan maka kebutuhan-kebutuhan ini perlu untuk diketahui dan dipelajari oleh karena kebutuhan ini mempengaruhi tingkah laku pekerja dalam perusahaan.

2) *Values*(nilai-nilai yang dianut individu)

Adalah pendapat atau pandangan individu yang sifatnya relative stabil mengenai tingkah laku yang dianggap benar dan salah. Selain itu nilai-nilai ini pun menyangkut pilihan individu mengenai tujuan-tujuan hidup layak yang diinginkan. Nilai-nilai yang dianut ini akan mempengaruhi individu dalam memilih pekerjaan dan dalam menjalankan tugasnya.

3) *Personality traits*(ciri-ciri kepribadian)

Ciri-ciri kepribadian seseorang akan besarnya pengaruhnya pada cara orang berfikir, dalam cara memutuskan sesuatu, merasakan sesuatu dan dalam cara orang tersebut menyelesaikan pekerjaannya.

b. Variabel-variabel yang bersifat situasional

1) *Current social comparison* (perbandingan terhadap situasi yang ada)

Seorang pekerja selalu mengharapkan untuk mendapat memperoleh hasil yang seimbang antara apa yang telah disumbangkannya kepada perusahaan dengan apa yang diperoleh dari perusahaan

2) *Reference group*(Pengaruh kelompok acuan)

Kelompok acuan adalah kelompok dimana individu seringkali meminta petunjuk atau pendapat dalam menghadapi persoalan-persoalan yang ditemuinya kelompok acuan ini dapat mempengaruhi aspirasi dan harapan-harapan seseorang terhadap pekerjaan.

3) *Job factors in priors experiences*(Pengaruh dari pengalaman kerja sebelumnya)

Harapan-harapan yang timbul terhadap pekerjaan yang saat ini dihadapi sangat dipengaruhi oleh persepsi mengenai pekerjaan sebelumnya. Persepsi terhadap masa lalu penting artinya untuk membentuk harapan minimum yang mungkin diperoleh dari pekerja saat ini.

c. Karakteristik pekerjaan

1) *Compensation* (imbalan yang diterima)

Banyak penelitian yang menemukan bahwa gaji merupakan karakteristik pekerjaan yang sering disebut sebagai sumber ketidakpuasan, misalnya adalah penelitian dari porter (Yuli T, 2003:88) yang menemukan sekitar 80% manajer tidak puas dengan gaji yang diterima.

2) *Supervition*(pengawas yang dilakukan oleh atasan)

Berdasarkan penelitian Yukl (Yuli T, 2003:88) ditemukan bahwa para pekerja menyatakan kepuasan terhadap atasan yang menunjukkan sikap penuh perhatian dan memberikan dukungan pada bawahan, dari pada atasan yang bersikap acuh tak cuh serta selalu mengkritik. Disamping itu

kesempatan yang diberikan atasan kepada bawahan untuk berpartisipasi juga dapat meningkatkan kepuasan kerja.

- 3) *The Work It Self* (Pekerjaan itu sendiri)
Sifat-sifat dari pekerjaan yang dihadapi oleh individu merupakan salah satu faktor yang menentukan kepuasan kerja dari individu tersebut.
- 4) *Co Workers* (Hubungan itu sendiri)
Interaksi yang terjadi sesama pekerja akan menciptakan suasana tertentu yang berpengaruh pula pada kepuasan kerja.
- 5) *Job Security* (Keamanan kerja)
Rasa aman ini didapatkan dari adanya suasana kerja yang menyenangkan tidak ada rasa takut akan sesuatu hal yang tidak pasti dan tidak ada kekhawatiran akan diberhentikan secara tiba-tiba.
- 6) *Advancement opportunity* (kesempatan untuk memperoleh perubahan status)
Faktor ini cukup besar perannya dalam menumbuhkan kepuasan kerja, khususnya pada orang-orang yang memiliki keinginan yang besar untuk maju dan mengembangkan diri,

Menurut kreitner dan kinici dalam Wibowo (2012:504) terdapat lima faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya kepuasan kerja, yaitu :

- 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 itu 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 dari apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya diperkirakan individu akan puas apabila mereka menerima manfaat diatas harapan
- c. *Value attainment* (pencapaian nilai)
Adalah bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting
- d. *Equity* (keadilan)
Dimaksudkan bahwa kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja. Kepuasan merupakan hasil dari persepsi porang bahwa perbandingan antara hasil kerja dan inputnya relative lebih menguntungkan dibandingkan dengan perbandingan antara keuaran dan masukan pekerjaan lainnya
- e. *Dispositional/genetic component* (komponen genetic)
Model ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat probadi dan faktor genetik. Model menyiratkan perbedaan individu hganya mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja seperti halnya karakteristik lingkungan pekerjaan.

6)e.1.3 Mengukur Kepuasan Kerja

Terdapat dua macam pendekatan yang secara luas dipergunakan untuk melakukan pengukuran kepuasan kerja, menurut Robbins dalam Wibowo (2012:510) yaitu sebagai berikut :

- a. *Single global rating*, yaitu tidak lain dengan minta individu merespons atas satu pertanyaan, seperti dengan 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 spesifik yang diperhitungkan pekerjaan tentang masing – masing elemen. Faktor spesifik yang diperhitungkan adalah : sifat pekerjaan, supervise, upah sekarang, kesempatan promosi dan hubungan dengan *conworker*. Faktor ini diperingkat pada skala yang distandarkan dan ditambahkan untuk menciptakan *job satisfaction score* secara menyeluruh.

Sementara itu, menurut Greenberg dan Varon dalam Wibowo (2012 : 511) menunjukkan adanya tiga cara untuk melakukan pengukuran kepuasan kerja

- a. *Rating scales dan kuisisioner*
Merupakan pendekatan pengukuran kepuasan kerja yang paling umum dipakai dalam menggunakan kuisisioner dimana rating scales secara khusus disiapkan. Dengan menggunakan metode ini, orang menjawab pertanyaan yang memungkinkan mereka melaporkan reaksi mereka pada pekerjaan mereka.
- b. *Critical Incidents*
Disini individu menjelaskan kejadian yang menghubungkan pekerjaan mereka yang mereka rasakan terutama memuaskan atau tidak memuaskan. Jawaban mereka dipelajari untuk mengungkapkan tema yang mendasari, sebagai contoh : misal apabila banyak pekerjaan menyebutkan situasi dipekerjaan dimana mereka diperlakukan kasar oleh supervisor atas sensitivitas yang ditunjukkan pada masa yang sulit, gaya pengawasan memainkan peranan penting dalam kepuasan kerja mereka.
- c. *Interviews*
Merupakan prosedur pengukuran kepuasan kerja dengan melakukan wawancara tatap muka dengan pekerja. Dengan menanyakan secara langsung tentang sikap mereka, sering mungkin mengembangkan lebih mendalam dengan menggunakan kuisisioner yang sangat terstruktur. Dengan mengajukan pertanyaan secara berhati – hati kepada pekerja dan mencatat jawabanya secara sistematis, hubungan pekerjaan dengan sikap dapat dipelajari

2.1.4 Kinerja Karyawan

2.1.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2001:67) kinerja adalah “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab waktu yang di berikan padanya

Handoko (2000 : 7) mengemukakan bahwa kinerja adalah "suatu proses melalui mana yang penting dalam suatu oprganisasi dalam rangka membangun karyawan". Sedangkan Hasibuan (2002:93) menyatakan kinerja diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas yang di bebankan kepadanya yang didasarkan atas kecaakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Kinerja merupakan gabungan dari tiga factor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi nseorang pekerja. Semakin tinggi ketiga faktor diatas semakin besarlah kinerja seseorang

Berdasarkan pendapat – pendapat tersebut dapat ditarik simpulan bahwa yang dimaksud dengan kinerja adalah kemampuan kerja karyawan meliputi kualitas kerja dan kuantitas kerja serta waktu dan tanggung jawab karyawan atas pekerjaan yang di embannya.

2.1.4.2 Pengukuran Kinerja Karyawan

Pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja nterdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai jadwal waktu yang ditentukan, atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan.

Menurut Mangkunegara dalam Roviq Sudarto (2013:22) bahwa pengukuran kinerja dapat dilakukan melalui :

- a. Kinerja kerja sama yaitu tidak melakukan kesalahan terhadap pekerjaan merupakan tuntunan bagi setiap karyawan
- b. Kualitas kerja yaitu apabila karyawan menyelesaikanb pekerjaan melebihi target yang ditentukan oleh organisasi
- c. Ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas yaitu kesanggupan karyawan menyelesaikan pekerjaanb tepat waktu.

Menurut Wibowo (2012:101) mengemukakan bahwa indicator kinerja atau *performance* indicator kadang – kadang dipergunakan secara bergantian dengan ukuran kinerja, tetapi banyak pula yang membedakannya. Pengukuran kinerja berkaitan dengan hasil yang dapat dikuantitaskan dan mengusahakan data setelah berkaitan. Sementara itu, indicator kinerja dipakai untuk aktifitas yang hanya dapat ditetapkan secara lebih kualitatif atas dasar perilaku yang dapat diamati. Indicator kinerja juga mengajurkan sudut pandan *prospektif* (harapan ke depan) daripada *retrospektif* (melihat kebelakang). Hal ini menunjukkan jalan pada aspek kinerja yang perlu diobservasi.

Terdapat tujuh indicator kinerja. Dia diantara mempunyai peran sangat penting, yaitu tujuan dan motif. Kinerja ditentukan oleh tujuan yang hendak dicapai dan untuk melakukannya diperlukan adanya motif. Tanpa dorongan motif untuk mencapai tujuan, kinerja tidak berjalan. Dengan demikian, tujuan dan motif menjadi indikator utama dari kinerja. Kaitan tujuh indikator tersebut digambarkan dibawahnya ini dengan penjelasan seperti berikut :



Gambar 1.Indikator Kinerja

Sumber data : Wibowo (2012 : 101)

Adapun penjelasan indikator kinerja diatas sebagai berikut :

- a. Tujuan (*goals*)
Tujuan merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seorang individu atau organisasi untuk dicapai, pengertian tersebut mengandung makna bahwa tujuan bukanlah merupakan persyaratan, juga bukan sebuah keinginan. Tujuan merupakan suatu keadaan yang lebih baik kinerja individu, kelompok dan organisasi. Kinerja individu maupun organisasi berhasil apabila dapat mencapai tujuan yang diinginkan, yang ingin dicapai dimasa yang akan datang untuk mencapai tujuan diperlukan.
- b. Standar (*Standart*)
Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar tidak diketahui kapan suatu tujuan tercapai. Kinerja seseorang dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar yang ditentukan atau disepakati bersama atasan dan bawahan.
- c. Umpan balik (*feedback*)
Antara tujuan, standard an umpan balik saling terkait. Umpan balk melaporkan kemajuan, baik kualitas maupn kuantitas dalam mencapai tujuan yang didefinisikan oleh standar. Tujuan yang dapat diterima oleh pekerja adalah tujuang yang bermakna dan berharga, umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja dan pencapaian tujuan. Dengan umpan balik dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasilnya dapat dilakukan perbaikan kinerja.
- d. Alat atau sarana (*Opportunity*)
Alat atau sarana merupakan sumberdaya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk pencapaian tujuan. Tanpa alat tidak mungkin dapat melakukan pekerjaan.
- e. Kompetensi (*Competence*)
Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja, kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.
- f. Motif (*Motive*)
Motif merupakan alas an atau pendorong bagi sesorang untuk melakukan sesuatu, menejer memfasiltasi motivasi kepada karywan dengan insentif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan mendatang, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan melakukan pekerjaan termasuk waktu melakukan pekerjaan, menyediakan sumberdaya yang diperlukan dan menghapuskan tindakan y ang mengakibatkan diinsentif.
- g. Peluang (*Means*)
Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyumbangkan pada adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat.

2.1.4.3 Manfaat Penilaian Kinerja

Memperhatikan tentang pengertian kinerja sebagaimana yang dikemukakan diatas, maka banyak manfaat yang dipetik. Handoko dalam Roviq Sudarto. (2013:22) mengemukakan bahwa manfaat yang dapat dipetik dari penilaian kinerja antara lain :

- a. Perbaikan kinerja
- b. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi
- c. Keputusan-keputusan penempatan
- d. Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan
- e. Perencanaan dan pengembangan karir
- f. Penyimpangan-penyimpangan proses staffing
- g. Kesalahan-kesalahan *design* pekerjaan
- h. Ketidak-akuratan informasional
- i. Kesempatan kerja yang adil
- j. Tantangan-tantangan eksternal

2.1.5 Hubungan Antar Variabel

2.1.5.1 Hubungan Kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan

Wibowo (2012:348) mengungkapkan “bahwa kompensasi merupakan kontra prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja dan kompensasi merupakan jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya”. Kompensasi

iniilah yang akan dipergunakan karyawan tersebut beserta keluarganya untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhannya.

Besarnya kompensasi yang diterima karyawan mencerminkan status, pengakuan dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang dinikmati oleh karyawan bersama kerluarganya. Jika balas jasa yang diterima karyawan semakin besar, berarti jabatannya semakin tinggi, statusnya semakin baik, dan pemenuhan kebutuhan yang dinikmatinya semakin banyak pula. Dengan demikian kepuasan kerjanya juga semakin baik.

“Kompensasi finansial adalah sesuatu yang diterima oleh karyawan dalam bentuk seperti gaji, upah, bonus, premi, tunjangan hari raya, tunjangan hari tua, pengobatan atau jaminan kesehatan, asuransi dan lain-lain yang sejenis dibayarkan oleh organisasi” (Sunarto, 2006:234) dalam (Danang Sunyoto, 2012:31).

Pada intinya, tujuan setiap organisasi dalam merencanakan system kompensasi haruslah untuk memikat dan menahan karyawan-karyawan yang cakap dan dapat memotivasi karyawan untuk mematuhi semua peraturan hukum dan memberikan kinerja yang terbaik bagi organisasi

2.1.5.2. hubungan kompensasi nonfinansial terhadap kinerja karyawan

Pemberian kompensasi dalam organisasi sangatlah penting agar karyawan dapat merasa nyaman dalam bekerja dan dapat meningkatkan kinerjanya. Hal ini jika ditelaah kembali adalah sangat logis, karena alasan utama seseorang bekerja

adalah untuk mendapatkan kompensasi sebagai batas jasa atas apa yang telah dikerjakannya bagi organisasi tempat ia bekerja.

“kompensasi non finansial kompensasi dengan pengeluaran non moneter yang diberikan kepada karyawan dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis. Kompensasi non finansial ini meliputi pelaksanaan tugas – tugas yang bermakna yang berhubungan dengan pekerjaan dan lingkungan pekerjaan” (Simamora,2001:543).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pemberian kompensasi non finansial dapat membuat karyawan lebih nyaman dalam bekerja sehingga dapat meningkatkan kinerjanya.

2.1.6 Hubungan kompensasi finansial dan non finansial terhadap kinerja karyawan

Tidak dapat dipungkiri bahwa alasan utama seseorang bekerja adalah untuk mendapat kompensasi, baik finansial maupun nonfinansial. Ketidakpuasan karyawan terhadap kompensasi yang diterima dari organisasi dimana mereka bekerja akan menimbulkan dampak yang tidak baik jika tidak secara cepat diatasi atau diselesaikan. Disinilah letak pentingnya kompensasi bagi karyawan sebagai seorang penjual tenaga (fisik dan pikiran)

Apabila kompensasi yang diterima karyawan (kompensasi finansial dan nonfinansial) semakin besar maka kinerja karyawan semakin tinggi, sebaliknya

apabila kompensasi yang diterima karyawan (kompensasi finansial dan nonfinansial) semakin rendah, maka kinerja karyawan juga rendah.

2.1.7 Hubungan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

Sesuai dengan kodratnya, keutuhan manusia sangat beraneka ragam, baik jenis maupun tingkatnya, bahkan manusia memiliki kebutuhan yang cenderung tak terbatas. Artinya, kebutuhan selalu bertambah dari waktu ke waktu dan manusia selalu berusaha dengan segala kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan tersebut. Kebutuhan manusia diartikan sebagai segala sesuatu yang ingin dimilikinya, dicapai dan dinikmati. Untuk itu manusia terdorong untuk melakukan aktifitas yang disebut dengan kerja. Meskipun tidak semua aktifitas dikatakan kerja.

Studi tentang kepuasan kerja (*job statisfaetion*) telah dilakukan sejak lama dan jumlahnya cukup banyak, dikaitkan dengan tingkat produktifitasnya maupun kinerja karyawan. Kepuasan kerja merupakan salah satu ukuran dari kualitas kehidupan dalam organisasi dan akan menjadi prediksi yang tidak baik apabila kepuasan kerja tidak menyebabkan peningkatan kinerja. Indikasi kepuasan kerja, biasanya dikaitkan dengan tingkat absensi, tingkat perputaran tenaga kerja, dimana kedua hal tersebut dapat memunculkan *cost* yang tinggi dalam organisasi sehingga perusahaan sangatlah beralasan secara ekonomi untuk *concern* terhadap kepuasan kerja, karena sangat mempengaruhi kinerja karyawan dan efektifitas organisasi

2.1.8 Hubungan kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

Wibowo (2012:348) mengungkapkan “bahwa kompensasi merupakan kontrak prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja dan kompensasi merupakan jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya”.

Pemberian kompensasi dalam organisasi sangatlah penting agar karyawan dapat merasa nyaman dalam bekerja dan dapat meningkatkan kinerjanya. Hal ini jika ditelaah kembali adalah sangat logis, karena alasan utama seseorang bekerja adalah untuk mendapatkan kompensasi sebagai balas jasa atas apa yang telah dikerjakannya bagi organisasi tempat ia bekerja. Begitu juga dengan kepuasan kerja, kepuasan kerja Menurut Suwanto dan Donni (2011:263) “kepuasan kerja adalah kepuasan karyawan dalam bekerja. Bagi karyawan kepuasan kerja akan menimbulkan perasaan yang menyenangkan dalam bekerja, sedangkan bagi perusahaan atau organisasi kepuasan bermanfaat dalam usaha meningkatkan produksi, perbaikan sikap dan ringkah laku karyawan”.

2.1.2 Penelitian Terdahulu

Sebelum melakukan penelitian dengan judul “pengaruh kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dinas PUTR di kabupaten Lumajang ”. Maka terlebih dahulu peneliti mengamati dan mencermati hasil penelitian sebelumnya yaitu penelitian yang dapat memberikan gambaran apakah hasil penelitian tersebut mendukung atau tidak. Hasil penelitian terdahulu diantaranya adalah :

- a. Roviq Sudarta (2013) penelitiannya berjudul pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada UD.Karya Makmur Lumajang . Variabel bebas dalam penelitian ini adalah kompensasi (X1) dan variabel terikatnya adalah kinerja karyawan (X2). Hasil analisis membuktikan bahwa secara parsial variabel kompensasi (X1) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (X2) dan secara simultan kompensasi (X1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (X2).
- b. Abdul Ghofur (2015) penelitiannya berjudul pengaruh kepuasan kerja dan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan pada wira jatim group (PT. Pabrik Es Laban) Lumajang . Sampel penelitian ini adalah karyawan sebanyak 45 orang. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja(X1) dan iklim organisasi(X2) sedangkan variabel terikatnya adalah kinerja karyawan (Y). Hasil analisis membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
- c. Clarizza Magdalena Wattimena (2015) penelitiannya berjudul pengaruh kompensasi finansial dan nonfinansial terhadap kinerja karyawan (PT.Bank Danamon Indonesia Tbk.) cabang Lumajang . Adapun variabel bebasnya adalah kompensasi finansial (X1) dan kompensasi nonfinansial (X2) sedangkan variabel terikatnya adalah kinerja karyawan (Y). Hasil penelitian membuktikan bahwa kompensasi finansial dan nonfinansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- d. Abdul Hamed (2014) penelitiannya berjudul *Impact of Compensation on Employee performance (Empirical Evidence from Banking Sector of Pakistan)*. Adapun variabel bebasnya adalah Dampak kompensasi (X1) sedangkan variabel terikatnya adalah kinerja karyawan (Y). Hasil penelitian membuktikan bahwa dampak dari kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- e. Ayesha Yaseen (2013) penelitian berjudul *Effect of Compensation Factors on Employee Satisfaction A Study of Doctor s Dissatisfaction in Punjab*. Adapun variabel bebasnya adalah faktor kompensasi (X1) dan variabel terikatnya adalah kepuasan karyawan (Y). Hasil penelitian membuktikan bahwa faktor kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.
- f. SOPIAH (2013) penelitian berjudul *Effect of Compensation Toward Job Satisfaction and Job Performance of Outsourcing Employee of Syariah Bank in Malang indonesia*. Adapun variabel bebasnya adalah kompensasi (X1) dan kepuasan kerja (X2). Dan variabel terikatnya adalah prestasi kerja karyawan (Y). Hasil penelitiannya membuktikan bahwa kompensasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan.

Tabel 1
Penelitian Terdahulu

No	Penliti	Judul	Variabel		Kesimpulan
			persamaan	perbedaan	
1	R o v i q sudarta (2013)	P e n g a r u h k o m p e n s a s i terhadap kinerja karyawan pada UD. Karya M a k m u r Lumajang .	Pada variabel bebasnya yaitu k o m p e n s a s i (X1) dan v a r i a b e l t e r i k a t n y a k i n e r j a karyawan (Y)	Pada variabel bebas ke dua yaitu kepuasan kerja (X2) sementara pada penelitian terdahulu hanya ada satu variabel	Secara parsial variabel kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan secara simultan kompensasi b e r p e n g a r u h signifikan terhadap kinerja karyawan.
2.	A b d u l G h o f u r (2015)	p e n g a r u h kepuasan kerja dan iklim o r g a n i s a s i terhadap kinerja karyawan pada wira jatim group (PT. Pabrik Es Laban)	Pada Variabel bebasnya yaitu k e p u a s a n kerja(X1) dan v a r i a b e l t e r i k a t n y a k i n e r j a karyawan (Y)	Pada variabel pertama yakni kompensasi (X1) sedangkan variabel bebas kedua yaitu i k l i m organisasi(X2)	kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
3.	C l a r i z z a Magdalena Wattimena (2015)	p e n g a r u h k o m p e n s a s i finansial dan n o n f i n a n s i a l terhadap kinerja k a r a y a w a n (PT.Bank D a n a m o n Indonesia Tbk.) cabang Lumajang	Pada variabel bebasnya yaitu k o m p e n s a s i (X1) dan v a r i a b e l t e r i k a t n y a k i n e r j a karyawan (Y)	Pada variabel bebas yaitu : kepuasan kerja (X2) sementara pada penelitian terdahulu hanya ada satu variabel	Hasil penelitian bahwa kompensasi finansial dan n o n f i n a n s i a l b e r p e n g a r u h signifikan terhadap kinerja karyawan.
4	A b d u l H a m e d (2014)	berjudul <i>Impact of Compensation on Employee performance (E m p i r i c a l Evidence from Banking Sector of Pakistan).</i>	Pada variabel terikatnya yaitu : kinerja karyawan (Y)	Pada variabel bebasnya yaitu h a n y a menggunakan satu variabel	Hasil penelitian bahwa dampak k o m p e n s a s i b e r p e n g a r u h signifikan terhadap kinerja karyawan.
5.	A y e s h a Y a s e e n (2013)	berjudul <i>Effect of Compensation Factors on Employee Satisfaction A Study of Doctor s Dissatisfaction in Punjab.</i>	Pada variabel bebasnya yaitu f a k t o r k o m p e n s a s i (X1)	Pada variabel terikatnya yaitu k e p u a s a n karyawan (Y)	Hasil penelitian bahwa faktor k o m p e n s a s i berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

6.	S O P I A H (2013)	berjudul <i>Effect of Compensation Toward Job Satisfaction and Job Performance of Outsourcing Employee of Syariah Bank in M a l a n g indonesia.</i>	Pada variabel bebasnya yaitu kompensasi (X)	Pada variabel terikatnya yaitu kepuasan kerja (Y1) dan prestasi kerja (Y2)	Hasil penelitiannya bahwa kompensasi b e r p e n g a r u h signifikan terhadap kepuasan dan prestasi kerja karyawan.
----	--------------------	--	---	--	--

Sumber : hasil kajian penulis

2.1.3 Kerangka Pemikiran

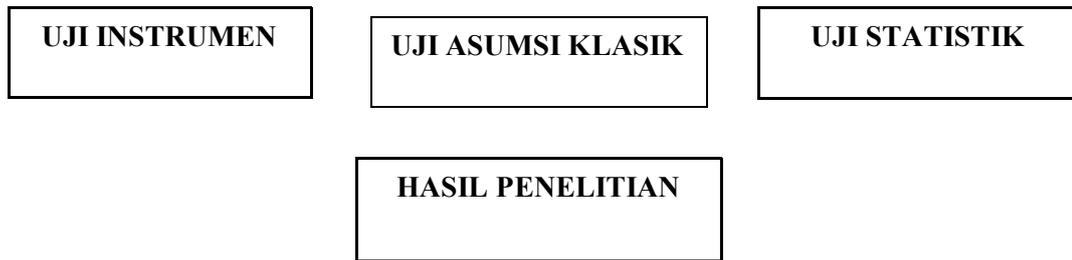
Kerangka pemikiran merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka pemikiran yang baik akan menjelaskan secara teoritis pertautan antar variabel yang akan diteliti. Jadi secara teoritis perlu dijelaskan hubungan antar variabel independen dan dependen dan kriteria utama agar suatu kerangka pemikiran bisa meyakinkan adalah alur – alur pikiran yang logis dalam membangun suatu kerangka berpikir yang membuahkan kesimpulan (Sugiyono,2009:88).

Menurut Uma Sekaran (1992) dalam Sugiono (2009:92) menjelaskan penelitian yang berkenaan dengan dua variabel atau lebih biasanya dirumuskan hipotesis yang berbentuk komparasi maupun hubungan. Oleh karena itu dalam rangka menyusun hipotesis penelitian yang berbentuk hubungan maupun komparasi, maka perlu dikemukakan kerangka berfikir yang selanjutnya perlu dinyatakan dalam bentuk paradigma penelitian.

“Paradigma penelitian dalam hal ini diartikan sebagai pola pikir yang menunjukkan hubungan antara variabel yang akan diteliti yang sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian, teori yang digunakan untuk merumuskan hipotesis, jenis dan jumlah hipotesis dan teknik analisis statistic yang akan digunakan” Sugiyono (2009:6)

Teori relevan	Penelitian Empiris
<ol style="list-style-type: none"> 1. Manajemen sumber daya manusia (H.M.Yani,2012:2) (Edy sutrisno,2009:6) 2. Tujuan manajemen sumber daya manusia, T. Hani Handoko(2008:4) 3. Fungsi Manajemen sumber daya manusia, Danang sunyoto (2012:4), T. Hani Handoko(2008:5) 4. Kompensasi (Danang sunyoto, 2012:30) (Edy Sutrisno,2009:183), Suwanto dan Donni (2012:348), Wilson (2012:255) 5. Kepuasan kerja (Wibowo : (2012:38), Suwanto doni(2011:263) 6. Kinerja karyawan (wibowo (2012:7), Mangkunegara (2001:67), Armstrong (2014:49)dalam Wobowo (2012:8), Mangkunegara (2014:46,Handoko(2000:7) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Roviq sudarta (2013) Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada UD. Karya Makmur Lumajang . Variabel bebas dalam penelitian ini adalah kompensasi dan variabel terikatnya adalah kinerja karyawan 2. Abdul Ghofur(2015) penelitiannya berjudul pengaruh kepuasan kerja dan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan pada wira jatim group (PT. Pabrik Es Laban) Lumajang . 3. Clarizza Magdalena Wattimena (2015) penelitiannya berjudul pengaruh kompensasi finansial dan nonfinansial terhadap kinerja karyawan (PT bank danamon indonesia Tbk. Cabang Lumajang 4. Abdul Hamed (2014) Penelitiannya berjudul <i>Impact of Compensation on Employee performance (Empirical Evidence from Banking Sector of Pakistan)</i>. 5. Ayesha Yaseen (2013) Penelitian berjudul <i>Effect of Compensation Factors on Employee Satisfaction A Study of Doctor s Dissatisfaction in Punjab</i>. 6. SOPIAH (2013) penelitian berjudul <i>Effect of Compensation Toward Job Satisfaction and Job Performance of Outsourcing Employee of Syariah Bank in Malang indonesia</i>.

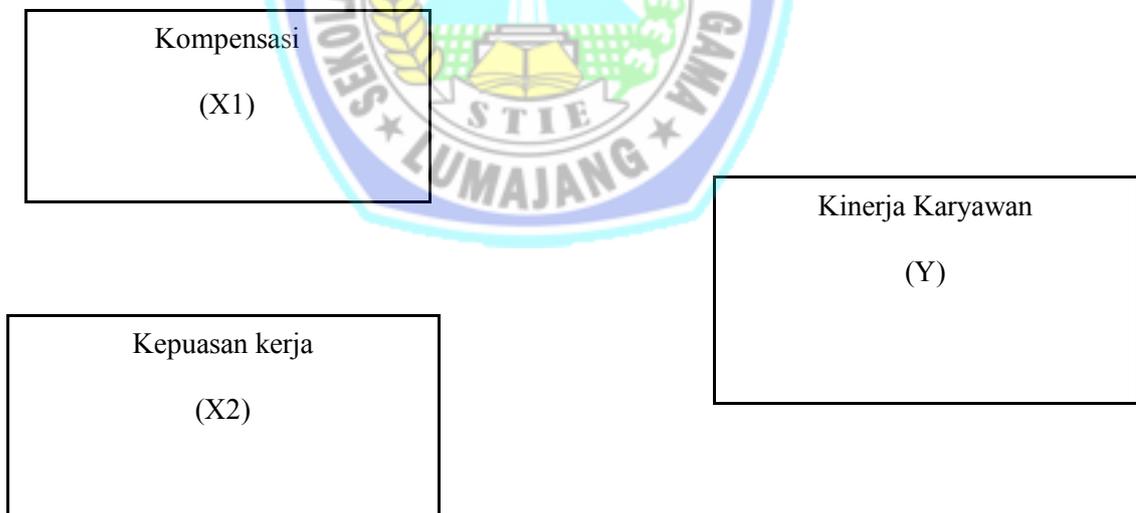
HIPOTESIS



Gambar.2 kerangka pemikiran

Sumber : Kajian Teoritis dan Empiris

Bersarkan terori – terori dan penelitian terdahulu, maka berikut ini akan digambarkan keterkaitan atau hubungan dari variabel bebas yaitu kompensasi (X1) dan kepuasan kerja (X2) terhadap variabel terikat yaitu Kinerja karyawan (Y). Adapun kerangka pemikiran penelitian ini adalah sebagai berikut :



Gambar 3.Paradigma Pemikiran Penelitian

Sumber : Simamora (2001:542), Suwatno dan Donni (2011:263) dan Mangkunegara (2001:67)

Keterangan :

: Pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara Simultan.

: Pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara Parsial

Karena penelitian ini bertujuan untuk membuktikan pengaruh kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada dinas PUTR di kabupaten Lumajang. Secara parsial dan simultan kedua variabel yang mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian ini variabel independennya adalah kompensasi (X1), Kepuasan kerja (X2), sedangkan variabel dependennya adalah Kinerja Karyawan (Y).

2.2 Hipotesis

Hipotesis merupakan kesimpulan atau jawaban sementara atas permasalahan penelitian dan digunakan sebagai pijakan penelitian yang harus dibuktikan secara empiris melalui pengumpulan data. Sesuai dengan rumusan masalah, tujuan penelitian serta berlandaskan kajian dan penelitian terdahulu, hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut :

a. Hipotesis Pertama

Ho : tidak terdapat pengaruh Kompensasi dan Kepuasan kerja secara parsial terhadap kinerja karyawan pada dinas PUTR di kabupaten Lumajang .

Ha : terdapat pengaruh Kompensasi dan Kepuasan kerja secara parsial terhadap kinerja karyawan pada dinas PUTR di kabupaten Lumajang .

b. Hipotesis kedua

Ho : tidak terdapat pengaruh Kompensasi dan Kepuasan kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan pada dinas PUTR di kabupaten Lumajang .

Ha : terdapat pengaruh Kompensasi dan Kepuasan kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan pada dinas PUTR di kabupaten Lumajang .

c. Hipotesis ketiga

Ho : tidak terdapat pengaruh Kompensasi dan Kepuasan kerja secara simultan signifikan terhadap Kinerja karyawan pada dinas PUTR di kabupaten Lumajang .

Ha : terdapat pengaruh Kompensasi dan Kepuasan kerja secara simultan signifikan terhadap kinerja karyawan pada dinas PUTR di kabupaten Lumajang .

