

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pengertian Kompensasi

Bagi seorang individu atau pegawai yang bekerja dalam suatu perusahaan atau organisasi, pemberian kompensasi merupakan suatu bentuk balas jasa atas pekerjaan yang telah dia berikan kepada perusahaan. Pemberian Kompensasi ini pun diharapkan agar dapat didasarkan pada keadilan serta dapat disesuaikan dngan hasil kompetitif dan kualitas yang dimiliki pegawai itu sendiri. Sistem pemberian kompensasi yang baik kepada pegawai akan sangat mempengaruhi kegairahan kerja dan produktivitas dari seseorang / individu tersebut. Pemberian kompensasi ini juga perlu didukung dngan metode yang secara rasional dapat menciptakan seseorang untuk dapat bekerja sesuai dngan tuntutan pekerjaannya. Pemberian Kompensasi secara tidak langsung mempunyai dampak terhadap perencanaan dan pengembangan personil pegawai. Kompensasi itu sendiri juga sangat berpengaruh dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai dan sebagai daya tarik perusahaan untuk lebih berkembang.

Kompensasi merupakan suatu imbalan /balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada pegawai atas apa yang telah dikerjakan oleh mereka (Notoadmojo dalam Soeparno, 2015: 154). Besarkecilnya atau tinggirendahnya sebuah kompensasi itu dikatakan penting bagi pegawai karna bentuk kompensasi secara tidak langsung telah mencerminkan hasil karya mereka yang telah mereka berikan kepada perusahaan jika dibandingkan dngan pegawai lainnya. Dalam hal ini pegawai tentu mengharapkan suatu keadilan dalam pembagian kompensasi dari perusahaan yang diberikan bukan

berdasarkan jenis kelamin, ras atau lainnya melainkan dari tingkat kualifikasi kerja pegawai yang telah mereka berikan kepada perusahaan.

Kompensasi dapat dikatakan sebagai suatu manfaat yang diberikan dalam bentuk pemberian insentif dngan tujuan untuk memotivasi individu/pegawai agar dapat meningkatkan Produktivitasnya dalam bekerja (Yani, 2012: 139) dalam Soeparno (2015: 153). Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, Pembagian Kompensasi yang efektif memiliki peran penting untuk mempertahankan pegawai – pegawai yang berbakat dalam membantu perusahaan untuk berkembang. Kompensasi adalah suatu bentuk balas jasa dari perusahaan yang diberikan kepada baik yang bersifat finansial dan non finansial yang diberikan dalam kurun waktu yang sudah ditetapkan oleh perusahaan. (Handoko, 2001 dalam Wukir, 2013: 84). Kompensasi juga dapat diartikan sebagai suatu pendapatan/penghasilan dari perusahaan sebagai imbalan jasa dalam bentuk uang/material, baik secara langsung maupun tidak langsung kepada pegawai. (Hasibuan, 2003 dalam Wukir, 2013: 84).

Pemberian kompensasi dapat berbentuk material dan nonmaterial. Pemberian kompensasi yang berbentuk material : Gaji, penghasilan, bonus/insentif, uang pension, dan lain – lain, sedangkan pemberian kompensasi yang berbentuk nonmaterial : asuransi kesehatan kerja, kenaikan jabatan, dan lain - lain. Menurut Keith Davis dalam Soeparno (2015: 154) *compensation is what employee receive in exchange of their work. Wether hourly wages or periodic salaries, the personnel department usually designs and administers employee compensation.* Artinya setiap pegawai yang bekerja baik kepada perusahaan mengharapkan adanya Imbalan jasa yang disebut dngan Kompensasi dari perusahaan.

2.1.1. Tujuan Kompensasi

Pemberian Kompensasi yang diberikan oleh Organisasi/perusahaan ini bertujuan untuk :

1. Ikatan Kerja Sama

Dngan adanya pemberian kompensasi ini berarti telah terjalinnya suatu ikatan formal antara pemberi kompensasi dalam hal ini disebut Perusahaan dngan Penerima kompensasi dalam hal ini disebut pegawai. Dngan kata lain, Pegawai memiliki kewajiban untuk mengabdikan diri kepada perusahaan dngan menyelesaikan tugas – tugas yang telah diberikan oleh perusahaan/organisasi dan Perusahaan juga memiliki kewajiban untuk memberikan imbalan/balaszasa dalam bentuk kompensasi kepada pegawai sesuai dngan perjanjian yang telah disepakati bersama.

2. Kepuasan Kerja

Dngan adanya pemberian kompensasi ini, maka terpenuhilah kebutuhan pegawai baik kebutuhan primer maupun kebutuhan sekunder. Pegawai yang telah terpenuhi kebutuhannya tersebut pun akan merasa puas pada hasil dari apa yang telah mereka kerjakan untuk perusahaan.

3. Pengadaan Efektif

Pemberian kompensasi yang efektif akan membantu perusahaan untuk mempertahankan pekerja – pekerja berbakat yang berguna untuk perusahaan.

4. Motivasi

Pemberian Kompensasi yang efektif juga akan memudahkan atas dalam memotivasi bawahannya untuk meningkatkan kinerja pegawainya.

5. Stabilitas Pegawai

Dengan Program Pemberian Kompensasi yang didasarkan pada keadilan dan kelayakan maka diharapkan agar stabilitas pegawai terjamin dan berdampak positif pada perusahaan yaitu *turn-over* perusahaan yang relatif lebih kecil.

6. Disiplin

Dengan Program pemberian kompensasi yang efektif maka pegawai lebih disiplin dalam bekerja dan lebih menaati segala peraturan – peraturan yang telah dikeluarkan oleh perusahaan.

7. Pengaruh Serikat Buruh

Pemberian kompensasi yang adil, layak, dan efektif juga akan lebih berkonsentrasi untuk membantu perusahaan tidak terpengaruh untuk bergabung dengan serikat buruh.

8. Pengaruh Pemerintah

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah menjadi dapat dihindarkan.

Sedangkan system pemberian kompensasi yang telah diterapkan pada umumnya adalah sebagai berikut :

1. Sistem Waktu

Sistem waktu menjelaskan bahwa besar-kecilnya pemberian kompensasi didasarkan pada Standar waktu yang telah ditetapkan seperti Jam, Minggu, atau Bulan.

2. Sistem Hasil (Output)

Sistem hasil menjelaskan bahwa besar-kecilnya pemberian kompensasi ditetapkan berdasarkan hasil pekerja seperti per potong, meter, liter, dan kilogram.

3. Sistem Borongan

Sistem borongan menjelaskan bahwa besar-kecilnya pemberian kompensasi didasarkan pada volume / tingkat lamanya pegawai/individu dalam menyelesaikan tugasnya.

Pemberian Kompensasi harus memperhatikan unsur keadilan, baik dari sisi internal maupun sisi eksternal. Keadilan Pemberian Kompensasi yang dilihat dari sisi internal bisa dilihat dari perbedaan kompensasi kepada pegawai yang menduduki jabatan yang lebih tinggi, prestasi yang lebih baik, kontribusi besar yang telah diberikan kepada perusahaan dibandingkan dengan pegawai lain yang bekerja dalam satu perusahaan. Sedangkan . Keadilan Pemberian Kompensasi yang dilihat dari sisi internal bisa dilihat dari tingkat keseimbangan pemberian kompensasi yang diterima oleh pegawai jika dibandingkan dengan pegawai di perusahaan lain yang juga bekerja posisi yang sama. Keadilan individual ini mengacu kepada persepsi pegawai atas perbedaan penghasilan di antara para pegawai yang mengerjakan tugas sejenis dalam satu perusahaan. Biasanya perbedaan tersebut terjadi akibat perbedaan senioritas, tingkat pendidikan, dan lain-lain.

2.1.2. Unsur – Unsur dalam Komponen Kompensasi

Dalam penetapan sistem kompensasi, perlu diperhatikan unsur-unsur yang tercakup di dalam komponen kompensasi, antara lain:

1) Gaji.

Imbalan jasa dalam bentuk uang yang diterima oleh pegawai karna keanggotaannya dalam organisasi.

2) Upah.

Imbalan finansial langsung yang dibayarkan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan.

3) Insentif.

Bonus imbalan jasa yang diberikan kepada pegawai karna prestasi kerjanya yang telah melampaui target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

4) Kompensasi tidak langsung (*fringe benefit*).

Kompensasi tambahan berdasarkan kebijakan perusahaan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan para pegawai, seperti asuransi, uang pensiun, fasilitas olah raga dan lain-lain.

2.1.3. Indikator Kompensasi

Menurut Noe dalam Aulia dan Troena (2013: 4) menyatakan bahwa indikator kompensasi finansial terbagi menjadi empat, yaitu:

1. Upah dan gaji

Imbalan finansial yang dibayarkan kepada karyawan secara teratur seperti tahunan, caturwulan, bulanan dan mingguan.

2. Insentif

merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Dengan mengasumsikan bahwa uang dapat digunakan untuk mendorong karyawan bekerja lebih giat lagi maka mereka yang produktif lebih menyukai gajinya dibayarkan berdasarkan hasil kerja.

3. Tunjangan

Imbalan tidak langsung yang diberikan kepada karyawan, biasanya mencakup asuransi kesehatan, cuti, pensiun, rencana pendidikan, dan rabat untuk produk-produk perusahaan

Sementara itu menurut Rivai dan Sagala (2010: 743) tujuan dari manajemen kompensasi efektif diantaranya meliputi,

- 1) Memperoleh SDM yang berkualitas,
- 2) Mempertahankan pegawai yang ada,
- 3) Menjamin keadilan,
- 4) Penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan,
- 5) Mengendalikan biaya,
- 6) Mengikuti aturan hukum, dan
- 7) Meningkatkan efisiensi administrative

Tingkat pemberian kompensasi menjadi factor penting bagi individu untuk memilih bekerja dalam sebuah perusahaan dibandingkan dngan perusahaan lainnya. Pemberian kompensasi perlu mempertimbangkan keseimbangan kepentingan antara pemilik atau pemegang saham dngan para pegawai. Pengambilan keputusan mengenai

kebijakan kompensasi ini harus dilakukan dengan sangat hati-hati dengan mempertimbangkan rasa keadilan bagi seluruh pegawai. Apabila para pegawai merasa bahwa kebijakan kompensasi tersebut kurang adil, tidak tertutup kemungkinan akan menimbulkan hal-hal yang kontra produktif bagi organisasi. Untuk itu sistem kompensasi sedapat mungkin harus memenuhi harapan pegawai sehingga pegawai termotivasi untuk bekerja dengan baik agar dapat memberikan kontribusi sebesar-besarnya bagi perusahaan. Sistem kompensasi yang baik harus memenuhi syarat: 1) memenuhi kebutuhan dasar pegawai beserta keluarganya, 2) meningkatkan kesejahteraan pegawai beserta keluarganya, 3) menjamin masa depan pegawai.

Salah satu cara untuk lebih menjamin masa depan pegawai adalah dengan pemberian insentif organisasional yaitu insentif atau bonus yang diberikan kepada seluruh pegawai karena perusahaan telah berhasil melampaui target tahunan secara korporasi. Konsep dasar dibalik program ini adalah pandangan bahwa sasaran akhir dari hasil kerja seluruh pegawai adalah kinerja organisasi atau korporasi. Tujuannya tidak lain agar para pegawai memiliki motivasi yang lebih tinggi untuk mengejar target yang telah ditetapkan. Insentif organisasional ini biasanya berupa:

a) Pembagian keuntungan

Apabila keuntungan yang dicapai melampaui target, maka sebagian dari kelebihan tersebut akan dikembalikan kepada pegawai dalam bentuk insentif. Biasanya presentasi keuntungan yang didistribusikan kepada pegawai ditentukan dalam RUPS setelah berakhirnya tahun usaha.

b) Opsi saham pegawai

Cara ini memberi hak kepada pegawai untuk membeli sejumlah tertentu saham perusahaan dengan potongan harga tertentu untuk periode waktu yang terbatas. Dengan ikut memiliki saham perusahaan, diharapkan tumbuh ada “rasa memiliki” di hati para pegawai sehingga mereka akan lebih giat lagi bekerja demi kemajuan perusahaan.

2.2. Pengertian Motivasi Kerja

Kinerja sumber daya manusia seorang individu dipengaruhi oleh keterampilan, pengetahuan, motivasi, serta lingkungan masyarakat sekitar. Keterampilan / kemampuan yang dimiliki seorang individu juga bisa didasarkan atas pengalaman yang dipelajari dilalui oleh individu itu sendiri. Dalam memotivasi individu yang memiliki sifat fluktuatif artinya pada saat atau situasi tertentu motivasinya tinggi, sedangkan pada saat atau situasi lain motivasinya rendah. Sebaliknya orang yang motivasinya rendah, pada suatu saat bisa saja bermotivasi tinggi. Mengingat masalah motivasi sumber daya manusia ini merupakan masalah yang krusial dalam menunjang keberhasilan perusahaan, dan masalah pembinaannya juga tidak mudah, maka sudah selayaknya masalah ini perlu mendapatkan perhatian yang serius dalam manajemen sumber daya manusia.

Kata Motif dalam istilah Motivasi mempunyai arti suatu kekuatan dalam diri seseorang yang dapat membuat individu atau orang tersebut tergerak untuk melakukan suatu tindakan (Soeparno, 2015: 187). Motivasi tidak dapat diamati secara langsung, tetapi dapat diinterpretasikan dalam tingkah lakunya berupa rangsangan, dorongan, atau

pembangkit tenaga munculnya suatu tingkah laku tertentu. Motivasi kerja dapat dikatakan sebagai suatu bentuk rangsangan/dorongan kepada seseorang agar bangkit dan lebih memiliki semangat kerja dalam mencapai tujuan/target yang diberikan oleh perusahaan.

Motivasi dapat diartikan sebagai suatu proses agar seseorang dapat berjalan mengikuti arah, intensitas, ketekunan individu dalam mencapai tujuan perusahaan (Robbins, 2012: 213). Lebih lanjut dijelaskan bahwa dalam hal ini ada tiga unsur yang menjadi kunci definisi tersebut yaitu: intensitas (*intensity*), arah (*direction*) dan ketekunan (*persistence*). Ketiga unsur tersebut diatas akan menjadi pusat perhatian perusahaan apabila dalam suatu kinerja tidak disalurkan/diarahkan ke sasaran konsisten yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Istilah motivasi lebih merujuk kepada kondisi dasar yang mendorong suatu tindakan (Pace dan Faules dalam Soeparno, 2015: 187). Motivasi juga dapat memicu seseorang untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan dan setiap orang yang terpacu untuk mengejar tujuan tersebut akan berpotensi untuk meraih kesuksesan (Newstrom dan Davis dalam Nidjo, 2011: 56). Motivasi juga merupakan suatu kebutuhan berprestasi (*need for achievement*) karna kebutuhan ini memacu seseorang untuk bertindak lebih unggul daripada orang lain dalam menyelesaikan tugas – tugasnya (Grennberg dan Baron dalam Nidjo, 2011: 56). Motivasi adalah suatu dorongan untuk bekerja dngan baik, berhasil, memuaskan dan tampil dngan baik. Motivasi juga merupakan proses yang tidak dapat diamati, tetapi bisa ditafsirkan melalui tindakan individu yang bertingkah laku, sehingga motivasi merupakan konstruksi jiwa. Kedudukan

motivasi sejajar dengan isi jiwa sebagai cipta (*kognisi*), karsa (*konasi*), dan rasa (*emosi*) yang merupakan tridaya. Apabila cipta, karsa dan rasa yang melekat pada diri seseorang, dikombinasikan dengan motivasi, dapat menjadi catur daya atau empat dorongan kekuatan yang dapat mengarahkan individu mencapai tujuan dan memenuhi kebutuhan. Motivasi merupakan suatu dorongan yang diberikan kepada individu untuk bekerja sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan (Murty dan Hudiwinarsih, 2012) dalam Damayanti (2013: 155).

Pada umumnya semua orang ingin mempunyai motivasi yang baik. Tidak ada orang yang memilih menjadi frustrasi daripada termotivasi. Pekerjaan dan lingkungan yang merangsang motivasi pasti disenangi dan dihargai oleh semua orang. Walaupun demikian perlu kita ketahui bahwa ada pekerjaan yang menurut seseorang itu menarik atau merangsang motivasinya, tetapi menurut yang lainnya pekerjaan itu tidak menarik dan membosankan. Disamping itu kadang-kadang orang datang sambil membawa masalah ke kantornya, bisa dari pengalaman-pengalaman kegagalan pada masa lalunya atau karna masalah rumah tangganya, dan sebagainya, sehingga ketika bekerja motivasinya rendah.

Motivasi adalah masalah yang kompleks, tidak ada seperangkat petunjuk yang mudah dan dapat menjamin membangkitkan dan meningkatkan motivasi seseorang. Upaya meningkatkan dan mempertahankan motivasi memerlukan perjuangan tanpa henti bagi para pimpinan dan anggotanya. Menurut Herzberg dalam Sugiarti (2008: 1), individu-individu lebih termotivasi oleh aspek intrinsik suatu pekerjaan (*the meaningfulness of the job*) dibandingkan dengan sifat ekstrinsik suatu pekerjaan seperti

upah. Herzberg menjelaskan bahwa kunci dalam memotivasi seseorang bukan dengan motif uang akan tetapi motif desain pekerjaan yang lebih berarti. Herzberg juga menjelaskan dua faktor yang membentuk motivasi pegawai, sebagai berikut :

a. Faktor Intrinsik (*Motivating Factors*)

1. Kesempatan untuk berprestasi (*achievement*)
2. Pengakuan dalam lingkungan pekerjaan (*recognition*)
3. Kesempatan untuk bertanggung jawab (*responsibility*)
4. Kesempatan untuk maju dan mengembangkan diri (*advancement and growth*).

b. Faktor Ekstrinsik (*Hygiene Factors*)

1. Kebutuhan akan kebijakan dan administrasi perusahaan yang jelas dan adil (*company policy and administration*)
2. Supervisi yang memadai (*supervision*)
3. Keserasian hubungan dengan supervisor
4. Kondisi pekerjaan yang kondusif
5. Gaji/upah yang layak
6. Hubungan dengan rekan kerja dan kelompok senior
7. Adanya penghargaan terhadap kehidupan pribadi
8. Kejelasan status pekerjaan
9. Masa depan pekerjaan yang dijalani

Faktor motivasional merupakan hal-hal yang bersifat mendorong prestasi yang bersifat intrinsik, artinya bersumber dari dalam diri manusia sendiri. Yang dimaksud dengan *hygiene factors* adalah pemeliharaan bersumber dari luar diri manusia yang ikut

mempengaruhi perilaku/sikap seseorang dalam kehidupan (ekstrinsik). Pemberian dorongan sebagai salah satu bentuk motivasi, penting dilakukan untuk meningkatkan gairah kerja pegawai sehingga dapat mencapai hasil yang dikehendaki oleh manajemen.

Hubungan motivasi, gairah kerja dan hasil yang optimal mempunyai bentuk yang linier dalam arti dengan pemberian motivasi kerja yang baik, maka gairah kerja atau kinerja pegawai akan meningkat dan hasil kerja menjadi optimal sesuai dengan standar kinerja yang ditetapkan. Gairah kerja dalam salah satu bentuk motivasi dapat dilihat antara lain dari tingkat kehadiran pegawai, tanggung jawab terhadap waktu kerja yang telah ditetapkan. Karakteristik pokok motivasi yaitu :

- a. Usaha, yaitu menunjuk pada kekuatan perilaku kerja seseorang atau jumlah yang ditunjukkan oleh seseorang dalam pekerjaannya atau dengan kata lain, hal ini melibatkan berbagai macam kegiatan atau upaya baik yang nyata maupun yang kasat mata.
- b. Kemauan keras, yaitu menunjuk pada kemauan keras yang ditunjukkan oleh seseorang ketika menerapkan usahanya kepada tugas-tugas pekerjaannya.
- c. Arah atau tujuan, yaitu berkaitan dengan arah yang dituju oleh usaha dan kemauan keras yang dimiliki oleh seseorang.

Menuru (Sunyoto, 2013: 3) Motivasi dalam suatu perusahaan harus lebih diperhatikan agar tidak terjadi hal – hal sebagai berikut :

1. Proses kerjasama antara pimpinan dengan pegawai maupun dengan atasan dari pimpinan itu sendiri.

2. Dalam proses interaksi itu terjadi perilaku pegawai yang diperhatikan tetapi kemungkinan juga dilaksanakan agar perilaku tersebut sesuai dengan keinginan yang diharapkan seorang pimpinan.
3. Perilaku yang ditampilkan oleh pegawai yang berjalan dengan sistem nilai atau ketentuan yang berlaku dalam organisasi atau perusahaan yang bersangkutan.

Motivasi juga dapat dinilai sebagai suatu daya dorong (*driving force*) yang menyebabkan orang dapat berbuat sesuatu untuk mencapai tujuan. Hal ini dijelaskan oleh Chauhan bahwa motivasi menunjuk pada gejala yang melibatkan dorongan perbuatan terhadap tujuan. Para pakar sosial berpendapat bahwa ada dua komponen utama untuk menganalisis motivasi sebagai dasar tingkah laku individu, yaitu: (1) komponen internal, merupakan dorongan yang berdasarkan kebutuhan atau motif, dan (2) komponen tujuan yang ingin dicapai. Dengan tercapainya tujuan berarti telah terpenuhi kebutuhan individu. Komponen tujuan sifatnya eksternal yang berada di luar individu. Menurut Badeni (2013: 78) dalam Wijaya dan Andreani (2015: 39) ada beberapa model atau teori tentang motivasi yang searah dengan pandangan bahwa motivasi sebagai dorongan dari dalam yaitu:

1) Teori motivasi kebutuhan dari Abraham Maslow

Teori ini menjelaskan bahwa motivasi dalam diri seseorang untuk memuaskan kebutuhannya cenderung bersifat bawaan.

2) Teori X dan Y

Manusia pada dasarnya terdiri dari dua jenis yaitu jenis manusia yang termasuk jenis X dan Y. Masing-masing memiliki karakteristik tertentu:

a. Manusia jenis X:

manusia dngan tipe ini adalah manusia yang tidak menyukai kerja dan selalu ingin menghindari pekerjaan yang diberikan kepadanya. Individu jenis ini tidak memiliki inisiatif dalam bekerja dan harus selalu diarahkan oleh atasannya. Pegawai tipe ini pun harus dipaksa, dimonitoring, atau bahkan diancam dngan hukuman agar tergerak untuk berprestasi dan mencapai tujuan. Bila dikaitkan dngan teori kebutuhan, dikatakan bahwa tipe manusia X, termasuk memiliki hierarki kebutuhan tingkat rendah.

b. Manusia jenis Y:

kebalikan dari manusia tipe x, manusia dngan tipe ini menunjukkan sifatnya yang senang bekerja. Individu ini pun lebih memiliki inisiatif dalam berkarya dan berprestasi tanpa harus diberi arahan dari atasannya. Tipe manusia Y memiliki kebutuhan tingkat tinggi.

3) *Three needs theory*

Teori ini dikemukakan oleh David McClelland yang mengatakan bahwa ada tiga kebutuhan manusia yaitu:

- a. Kebutuhan berprestasi (*Need for achievement*) yaitu keinginan untuk melakukan sesuatu lebih baik dibandingkan sebelumnya
- b. Kebutuhan untuk berkuasa (*Need for power*) yaitu kebutuhan untuk lebih kuat, lebih berpengaruh terhadap orang lain.
- c. Kebutuhan afiliasi (*Need for affiliation*) yaitu kebutuhan untuk disukai dan mengembangkan atau memelihara persahabatan dngan orang lain.

4) Teori Dua Faktor (*Motivation-Hygiene-Theory*)

Suatu pekerjaan berhubungan dengan dua aspek, yaitu pekerjaan itu sendiri contohnya mengajar, mengkoordinasi suatu kegiatan, dan lain-lain yang disebut *job content* dan aspek yang berkaitan dengan pekerjaan contohnya gaji, kebijaksanaan perusahaan, rekan kerja, dan lingkungan kerja yang disebut *job context*.

2.2.1. Motivasi Sebagai Dorongan Eksternal

Ada beberapa model motivasi yang semata-mata dipengaruhi oleh tuntutan kebutuhan yang bersifat internal tetapi dipengaruhi oleh apa yang dipelajari, sesuai dengan pandangan di atas meliputi:

1) Teori Harapan

Kecenderungan bertindak dalam suatu cara tertentu bergantung pada kekuatan suatu penghargaan bahwa tindakan itu akan diikuti oleh suatu keluaran tertentu dan pada daya tarik dari keluaran tersebut. Motivasi dipengaruhi oleh tiga faktor atau situasi yaitu:

- a. Hubungan antara tingkat usaha dengan kinerja.
- b. Hubungan antara kinerja dengan ganjaran.
- c. Hubungan ganjaran dengan tujuan pribadi.

2) Teori Keseimbangan atau Keadilan

Pegawai membandingkan masukan dan keluaran pekerjaan dengan pegawai lain, kemudian berespon untuk menghapuskan ketidakadilan.

3) Teori Penguatan

Faktor yang memotivasi seseorang dalam melakukan pekerjaan adalah imbalan yang akan diterima dari pelaksanaan suatu pekerjaan.

4) Teori Penetapan Tujuan

- a. Tujuan spesifik dan sulit menghantarkan ke kinerja yang lebih tinggi. Pekerjaan yang dapat memotivasi
- b. adalah pekerjaan yang tingkat kesulitannya sedang, jelas, dan diterima oleh pelaksana.

2.2.2. Indikator Motivasi

Beberapa indikator motivasi menurut George & Jones (2005: 175) dalam Wijaya dan Andreani (2015: 40) yakni:

1. Perilaku Pegawai

Kemampuan pegawai memilih perilaku bekerja yang akan mereka pilih. Perilaku pegawai yang baik dalam bekerja menunjukkan bahwa pegawai termotivasi dalam bekerja.

2. Usaha Pegawai

Hal ini berkaitan dengan usaha keras yang dilakukan pegawai dalam bekerja. Usaha keras yang dilakukan pegawai menandakan bahwa pegawai termotivasi dalam bekerja.

3. Kegigihan Pegawai

Kegigihan pegawai mengacu pada perilaku seseorang yang tetap ingin bekerja walaupun adanya rintangan, masalah, dan halangan. Kegigihan pegawai yang tinggi menunjukkan bahwa pegawai memiliki motivasi yang tinggi.

2.3. Pengertian Kepuasan Kerja

Selama berada di suatu organisasi atau perusahaan pasti ada saja beberapa anggota atau pegawai yang tidak puas atau mengeluh. Keadaan ini tentunya tidak dikehendaki oleh organisasi karena akan berdampak negatif terhadap kinerja organisasi atau perusahaan. Untuk itu pimpinan perlu mengetahui sebab-sebab terjadinya ketidakpuasan ini dan bagaimana cara mengatasinya. Ketidakpuasan yang disebabkan oleh masalah pembayaran atau masalah lingkungan kerja dan sebagainya, akan mengakibatkan pegawai bereaksi dengan berbagai cara, antara lain, bisa dengan menurunkan kinerjanya, mogok, atau menyampaikan keluhannya secara terbuka. Ada juga yang pindah untuk mencari pekerjaan lain yang gajinya lebih tinggi. Ada juga yang protes dengan mengeluh terus yang dapat mengakibatkan sering ia sering ke rumah sakit atau stress, sering absen, dan akhirnya juga keluar.

Menurut Suwatno (2001: 187) dalam Soeparno (2015: 169) kepuasan kerja merupakan suatu kondisi psikologis yang menjelaskan perasaan menyenangkan atau perasaan pegawai yang sangat subyektif dan sangat tergantung pada individu yang bersangkutan dan lingkungan kerjanya, dan kepuasan kerja merupakan suatu konsep *multificated* (banyak dimensi), ia dapat memakai sikap secara menyeluruh atau mengacu pada bagian pekerjaan seseorang.

Kepuasan kerja pegawai menggambarkan suatu kondisi emosional pegawai dalam memandang suatu pekerjaan baik itu untuk hal yang menyenangkan ataupun yang tidak menyenangkan (Sunyoto, 2013: 15). Kepuasan kerja karyawan dapat tercermin melalui apa yang dikerjakan atau dilakukan pegawai terhadap perusahaan. Pegawai yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan bekerja lebih maksimal sedangkan Pegawai yang kurang puas dengan apa yang diberikan perusahaan cenderung menunjukkan sifat keterpaksaannya dalam bekerja. Dengan begitu, hasil yang tercerminkan dalam pegawai menjadi kurang maksimal. Ketidakpuasan pegawai dalam melakukan suatu pekerjaan juga akan mempengaruhi pegawai itu sendiri untuk menghindari/meninggalkan pekerjaan tersebut.

Menurut Robbins (2001: 78) dalam Wibowo (2008: 501) kepuasan kerja menunjukkan adanya suatu perbedaan terhadap penghargaan yang telah ditetapkan dengan penghargaan yang telah diterima. Grenberg dan Baron (2003: 148) dalam Wibowo (2008:501) mendeksripsikan kepuasan kerja sebagai sikap positif atau negative yang dilakukan individual terhadap pekerjaan mereka. Kepuasan kerja sebagai pemikiran, perasaan, dan kecenderungan tindakan seseorang, yang merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaan.

Banyak faktor yang perlu mendapat perhatian dalam menganalisis kepuasan kerja seseorang. Apabila dalam pekerjaannya seseorang mempunyai otonomi atau bertindak, terdapat variasi, memberikan sumbangan penting dalam keberhasilan organisasi dan pegawai memperoleh umpan balik tentang hasil pekerjaan yang dilakukannya, yang bersangkutan akan puas. Teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang

membuat sebagian orang lebih puas terhadap suatu pekerjaan daripada beberapa lainnya.

Teori ini juga mencari landasan tentang proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja.

2.3.1. Teori Kepuasan Kerja

Ada beberapa teori tentang kepuasan kerja yaitu:

1. *Two Factor Theory*

Teori ini menganjurkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda yaitu *motivators* dan *hygiene factors*. Ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi di sekitar pekerjaan (seperti kondisi kerja, upah, keamanan, kualitas pengawasan dan hubungan dengan orang lain) dan bukan dengan pekerjaan itu sendiri. Karena faktor mencegah reaksi negative dinamakan sebagai *hygiene* atau *maintaince factors*. Sebaliknya kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung daripadanya seperti sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang, promosi dan kesempatan untuk pengembangan diri dan pengakuan. Karena faktor ini berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi dinamakan motivator.

2. *Value Theori*

Menurut teori ini kepuasan kerja terjadi pada tingkatan di mana hasil pekerjaan diterima individu seperti diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, akan semakin puas dan sebaliknya. Kunci menuju kepuasan pada teori ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dengan yang diinginkan seseorang. Semakin besar perbedaan semakin rendah kepuasan orang.

Kepuasan kerja pegawai adalah keadaan emosional pegawai dimana terjadi titik temu antara balas jasa pegawai dari organisasi/perusahaan dengan nilai tingkat balas jasa yang memang diinginkan oleh pegawai yang bersangkutan. Bila kepuasan pegawai terjadi, maka pada umumnya tercermin pada perasaan pegawai terhadap perusahaannya, yang sering diwujudkan dalam sikap positif pegawai terhadap pekerjaan terhadap sesuatu yang dihadapi atau ditugaskan kepadanya di lingkungan kerjanya. Kepuasan kerja tidak dapat dipisahkan oleh motivasi kerja yang seringkali merupakan harapan bagi pegawai, gambaran yang akurat tentang hubungan ini adalah bahwa motivasi kerja dapat menimbulkan kepuasan kerja yang tinggi, kepuasan kerja akan tinggi apabila keinginan dan kebutuhan pegawai dalam bekerja terpenuhi maka motivasi kerja akan terwujud dengan baik.

Ketidakpuasan dalam kerja akan dapat menimbulkan perilaku agresif, atau sebaliknya akan menunjukkan sikap menarik diri dari kontak dengan lingkungan sosialnya. Misalnya dengan mengambil sikap berhenti dari perusahaan, suka bolos, dan perilaku yang cenderung bersifat menghindari dari aktivitas organisasi. Absensi dalam perusahaan merupakan masalah karena absensi berarti kerugian akibat terlambatnya penyelesaian pekerjaan, hal ini juga merupakan indikasi adanya ketidakpuasan kerja pegawai yang dapat merugikan perusahaan.

Keyakinan bahwa pegawai atau pekerja yang puas lebih produktif daripada yang tidak puas menjadi pendirian banyak pimpinan bertahun-tahun. Namun banyak kenyataan mempertanyakan asumsi hubungan kausal tersebut. Peneliti yang menilai humanitas kuat menolak bahwa kepuasan merupakan tujuan yang *legitimate* suatu

organisasi. Mereka juga menolak bahwa organisasi bertanggung jawab menyediakan pekerjaan yang menantang dan secara intrinsik menghargai.

2.3.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Ada lima faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja menurut Kreitner dan Kinicki (2001: 225) dalam Soeparno (2015: 175) yaitu sebagai berikut:

1. Pemenuhan Kebutuhan

Kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan yang memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

2. Perbedaan (*discrepancies*)

Kepuasan merupakan suatu hasil pemenuhan harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang diperoleh individu dari pekerjaannya. Bila harapan lebih besar dari apa yang diterima, orang akan tidak puas, sebaliknya individu akan puas bila menerima manfaat di atas harapan.

3. Pencapaian Nilai (*value attainment*)

Kepuasan merupakan hasil persepsi pekerjaan yang memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

4. Keadilan (*equity*)

Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja.

5. Komponen Genetik (*genetic components*)

Kepuasan kerja merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetic. Hal ini menyiratkan perbedaan sifat individu mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja di samping karakteristik lingkungan pekerjaan.

Selain penyebab kepuasan kerja, ada juga faktor penentu kepuasan kerja. Diantaranya adalah sebagai berikut:

a) Pekerjaan itu sendiri (*work it self*)

Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dngan bidangnya masing-masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

b) Hubungan dngan atasan (*supervision*)

Kepemimpinan yang konsisten berkaitan dngan kepuasan kerja adalah tenggang rasa (*consideration*). Hubungan fungsional mencerminkan sejauhmana atasan membantu tenaga kerja untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi tenaga kerja. Hubungan keseluruhan didasarkan pada ketertarikan antar pribadi yang mencerminkan sikap dasar dan nilai-nilai yang serupa, misalnya keduanya mempunyai pandangan hidup yang sama. Tingkat kepuasan kerja yang paling besar dngan atasan adalah jika kedua jenis hubungan adalah positif. Atasan yang memiliki ciri pemimpin yang transformasional, maka tenaga kerja akan meningkat motivasinya dan sekaligus dapat merasa puas dengan pekerjaannya.

c) Teman sekerja (*workers*)

Teman kerja merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.

d) Promosi (*promotion*)

Promosi merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karier selama bekerja.

e) Gaji atau upah (*pay*)

Merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak.

2.3.3. Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Hasibuan indikator kepuasan kerja seorang pegawai dapat dilihat dari beberapa hal berikut ini:

1. Menyenangi Pekerjaannya

Pegawai sadar arah yang ditujunya, punya alasan memilih tujuannya, dan mengerti cara dalam bekerja. Dengan kata lain, seorang pegawai menyenangi pekerjaannya karena ia bisa mengerjakannya dengan baik.

2. Mencintai Pekerjaannya

Dalam hal ini pegawai tidak sekedar menyukai pekerjaannya tapi juga sadar bahwa pekerjaan tersebut sesuai dengan keinginannya.

3. Moral Kerja Positif

Ini merupakan kesepakatan batiniah yang muncul dari dalam diri seseorang atau organisasi untuk mencapai tujuan tertentu sesuai dengan mutu yang ditetapkan.

4. Disiplin Kerja

Kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan atau ketertiban.

5. Prestasi Kerja

Hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan dan kesungguhan serta waktu.

2.3.4. Korelasi Kepuasan Kerja dengan Kompensasi dan Motivasi

Korelasi kepuasan kerja antara kepuasan kerja dengan variabel kompensasi dan motivasi kerja dapat bersifat positif atau negatif. Kekuatan hubungan mempunyai rentang dari lemah sampai kuat. Hubungan yang kuat menunjukkan bahwa atasan dapat mempengaruhi dengan signifikan variabel lainnya dengan meningkatkan kepuasan kerja. Beberapa korelasi kepuasan kerja yaitu: 1) kompensasi yang merupakan insentif yang diberikan memiliki keterkaitan kuat terhadap adanya kerja bagi pegawai. Pemberian kompensasi yang adil dan seimbang meningkatkan kekuatan bagi pegawai untuk melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya, 2) motivasi antara motivasi dan kepuasan kerja terdapat hubungan yang positif dan signifikan. Karena kepuasan dengan pengawasan/supervisi juga mempunyai korelasi signifikan dengan motivasi,

atasan/manajer disarankan mempertimbangkan bagaimana perilaku mereka mempengaruhi kepuasan pekerja sehingga mereka secara potensial dapat meningkatkan motivasi pekerja melalui berbagai usaha untuk meningkatkan kepuasan kerja, 3) *organizational citizenship behavior* merupakan perilaku pekerja di luar dari apa yang menjadi tugasnya, 4) *Organizational commitment* mencerminkan tingkatan dimana individu mengidentifikasi dengan organisasi dan mempunyai komitmen terhadap tujuannya. Antara komitmen organisasi dengan kepuasan terdapat hubungan yang signifikan dan kuat, karena meningkatnya kepuasan kerja akan menimbulkan tingkat komitmen yang lebih tinggi. Selanjutnya komitmen yang lebih tinggi dapat meningkatkan produktivitas kerja, 5) ketidakhadiran (*absenteeism*) antara ketidakhadiran dan kepuasan terdapat korelasi negatif yang kuat. Dengan kata lain apabila kepuasan meningkat, ketidakhadiran akan turun, 6) perputaran (*turnover*) dimana hubungan antara perputaran dengan kepuasan adalah negatif. Dimana perputaran dapat mengganggu kontinuitas organisasi dan mahal sehingga diharapkan atasan/manajer dapat meningkatkan kepuasan kerja dengan mengurangi perputaran, 7) prestasi kerja, dimana terdapat hubungan positif rendah antara kepuasan dan prestasi kerja. Dikatakan kepuasan kerja menyebabkan peningkatan kinerja sehingga pekerja yang puas akan lebih produktif. Di sisi lain terjadi kepuasan kerja disebabkan oleh adanya kinerja atau prestasi kerja sehingga pekerja yang lebih produktif akan mendapatkan kepuasan

2.4. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu memiliki peran penting sebagai dasar/acuan peneliti dalam melakukan penelitian ini. Deskripsi dari penelitian terdahulu dapat diuraikan dan dijelaskan pada tabel berikut:

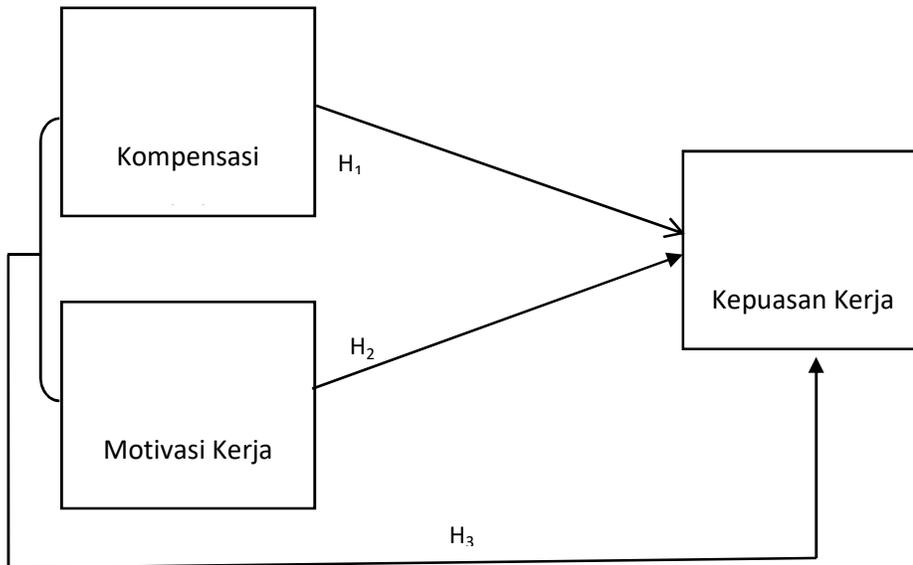
Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Tahun Penelitian	Masalah Penelitian	Pembahasan
1	Yusron Rozzaid, Toni Herlambang, Anggun Meyrista Devi Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia Vo.1 No.2 2015	2015	Dependen: Kepuasan kerja karyawan Independen: Kompensasi dan Motivasi	Hipotesis diterima karena menunjukkan kompensasi dan motivasi terhadap kepuasan kerja berpengaruh secara parsial. Kompensasi dan motivasi secara berpengaruh secara simultan terhadap kepuasan kerja
2	Tanto Wijaya, Fransisca Andreani Jurnal AGORA Vol 3 No.2	2015	Dependen: Kinerja pegawai Indendepnden: Motivasi dan Kompensasi	Motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai Kompensasi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai Motivasi memiliki pengaruh lebih dominan dibandingkan kompensasi terhadap kinerja pegawai
3	Elviera Sari Jurnal Administrasi dan Organisasi Vol.16 No.1 ISSN 0854-3844	2009	Dependen: Kepuasan Kerja Independen: Kompensasi dan Iklim Organisasi	Hubungan antara kompensasi dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja menunjukkan hubungan yang kuat dan positif. Namun hubungan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan lebih besar

4	Sicilia E.Sumampau, Sonjte Manuel, Jhony Andre Jurnal Administrasi Bisnis	2015	Dependen: Semangat Kerja Pegawai Independen: Kompensasi dan Motivasi	dibandingkan hubungan iklim organisasi. Kompensasi dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja pegawai, 2,098>2,021 dan 3,909>2,021 dngan nilai kontribusi sebesar 0,798.
5	Ririvega Kasenda Jurnal EMBA Vol.1 No.3 Juni 2013 Hal. 853-859	2013	Dependen: Kinerja Pegawai Independen: Kompensasi dan Motivasi	Kompensasi dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dngan thitung>ttabel dan hubungan antara kompensasi dan motivasi sangat kuat.
6	Windi Aprilia Murti dan Gunasti Hudiwinarsih Jurnal The Indonesian Accounting Review Vol 2 No 2 Juli ISSN 20863802	2012	Dependen: Kinerja Pegawai Independen: Kompensasi, Motivasi dan Komitmen Organisasional	Kompensasi dan Komitmen organisasional tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, sedangkan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara simultan kompensasi, motivasi dan komitmen organisasional memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai.

2.5. Kerangka Pemikiran

Adapun model kerangka pemikiran yang dapat dibuat diilustrasikan sebagai berikut:



Gambar 2.1
Model Konsep Penelitian

2.6. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan hasil sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Hipotesis dikatakan merupakan hasil sementara, karna hasil yang diberikan hanya didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai hasil teoritis terhadap rumusan masalah penelitian. (Sugiyono, 2012: 64).

Berdasarkan ilustrasi dari kerangka pemikiran (model konsep pemikiran) tersebut dapat diambil hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. H_1 : Kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja.
2. H_2 : Motivasi Kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja.
3. H_3 : Kompensasi dan Motivasi Kerja secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja.