

## **BAB II LANDASAN TEORI**

### **A. Kompensasi**

Kompensasi merupakan salah satu fungsi yang penting dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM). Karena kompensasi merupakan salah satu aspek yang paling sensitif di dalam hubungan kerja. Kasus yang terjadi dalam hubungan kerja mengandung masalah kompensasi dan berbagai segi yang terkait, seperti tunjangan, kenaikan kompensasi, struktur kompensasi dan skala kompensasi. Kompensasi meliputi bentuk pembayaran tunai langsung, pembayaran tidak langsung dalam bentuk manfaat karyawan, dan insentif untuk memotivasi karyawan agar bekerja keras untuk mencapai produktivitas yang semakin tinggi. Jika dikelola dengan baik, maka dengan kompensasi ini dapat membantu perusahaan untuk mencapai produktivitas yang semakin tinggi bagi karyawannya. Sebaliknya jika tanpa kompensasi yang cukup, maka karyawan akan sangat mungkin untuk mereka dapat meninggalkan perusahaan dan untuk melakukan penempatan kembali sangatlah tidak mudah.

Kompensasi ini dimaksudkan sebagai balas jasa (*reward*) perusahaan terhadap pengorbanan waktu, tenaga dan pikiran yang telah diberikan mereka kepada perusahaan. Panggabean (dalam Torang, 2013) mengemukakan kompensasi dapat didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan

sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Menurut Tohardi (dalam Notoatmodjo, 2009) mengemukakan bahwa kompensasi dihitung berdasarkan evaluasi pekerjaan, perhitungan kompensasi berdasarkan evaluasi pekerjaan tersebut dimaksudkan untuk mendapatkan pemberian kompensasi yang mendekati kelayakan (*worth*) dan keadilan (*equity*). Karena bila kompensasi dirasakan tidak layak dan tidak adil oleh para karyawan, maka tidak mustahil hal tersebut merupakan sumber kecemburuan sosial. Sedangkan menurut Handoko (dalam Notoatmodjo, 2009) yang dimaksud dengan kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka.

Kompensasi dapat diberikan dalam berbagai macam bentuk, seperti : dalam bentuk pemberian uang, pemberian material dan fasilitas, dan dalam bentuk pemberian kesempatan berkarier. Menurut Marihot Tua E.H. (dalam Sunyoto, 2012) kompensasi adalah keseluruhan balas jasa yang diterima oleh pegawai sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang atau lainnya, yang dapat berupa gaji, upah, bonus, insentif dan tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, uang makan, uang cuti dan lain-lain. Pembayaran diatas ada yang dikaitkan langsung dengan kinerja seperti upah atau gaji, bonus dan komisi sehingga sering disebut kompensasi langsung dan ada yang tidak dikaitkan langsung dengan kinerja sebagai upaya meningkatkan ketenangan dan kepuasan kerja karyawan seperti tunjangan-tunjangan.

## 1. Tujuan Kompensasi

Menurut Notoadmodjo (dalam Sutrisno, 2009), ada beberapa tujuan dari kompensasi yang perlu diperhatikan, yaitu:

- a. Menghargai prestasi kerja.  
Dengan pemberian kompensasi yang memadai adalah suatu penghargaan organisasi terhadap prestasi kerja para karyawan.
- b. Menjamin keadilan.  
Dengan adanya sistem kompensasi yang baik akan menjamin terjadinya keadilan di antara karyawan dalam organisasi.
- c. Mempertahankan karyawan.  
Dengan sistem kompensasi yang baik, para karyawan akan lebih *survival* bekerja pada organisasi itu.
- 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.
- f. Memenuhi peraturan-peraturan.  
Sistem kompensasi yang baik merupakan tuntutan dari pemerintah.

## 2. Faktor-faktor yang Memengaruhi Besarnya Kompensasi

Menurut Sutrisno (2009) penetapan kompensasi yang hanya berdasarkan keinginan sepihak (perusahaan) saja tanpa didasarkan pada perhitungan-perhitungan yang rasional dan bisa dipertanggung jawabkan secara yuridis akan sulit diterapkan dalam jangka panjang. Karena itu, ada anggapan bahwa besar kecilnya kompensasi akan selalu dipengaruhi oleh beberapa faktor, di antaranya:

- a) Tingkat biaya hidup  
Kompensasi yang diterima seorang karyawan baru mempunyai arti apabila dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan fisik minimum (KFM).
- 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, maka

akan dapat menimbulkan rasa tidak puas dikalangan karyawan, yang dapat berakhir dengan banyaknya tenaga potensial meninggalkan perusahaan.

- c) Tingkat kemampuan perusahaan  
Perusahaan yang memiliki kemampuan tinggi akan dapat membayar tingkat kompensasi yang tinggi pula bagi para karyawannya.
- d) Jenis pekerjaan dan besar kecilnya tanggung jawab  
Jenis pekerjaan biasanya akan menentukan besar kecilnya tanggung jawab para karyawan.
- 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 para karyawan.
- f) Peran serikat buruh  
Dalam masyarakat kita, keberadaan serikat pekerja yang ada dalam perusahaan-perusahaan dirasa penting.

Tohardi (dalam Notoatmodjo, 2009) mengemukakan ada beberapa faktor yang memengaruhi pemberian kompensasi, yaitu:

- 1) Produktivitas  
Pemberian kompensasi melihat besarnya produktivitas yang disumbangkan oleh karyawan kepada pihak perusahaan.
- 2) Kemampuan untuk membayar  
Secara logis ukuran pemberian kompensasi sangat tergantung kepada kemampuan perusahaan dalam membayar kompensasi karyawan.
- 3) Kesiediaan untuk membayar  
Walaupun perusahaan mampu membayar kompensasi, namun belum tentu perusahaan tersebut mau membayar kompensasi tersebut dengan layak dan adil.
- 4) Penawaran dan permintaan tenaga kerja  
Penawaran dan permintaan tenaga kerja cukup berpengaruh terhadap pemberian kompensasi.

Pangabeian (dalam Notoatmodjo, 2009) mengemukakan tinggi rendahnya kompensasi dipengaruhi oleh faktor-faktor: penawaran dan permintaan, serikat pekerja, kemampuan untuk membayar, produktivitas, biaya hidup dan pemerintah.

## B. Motivasi

Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Setiap aktivasi yang dilakukan oleh seseorang pasti memiliki suatu faktor yang mendorong aktivitas tersebut. Wexley dan Yukl (dalam Sutrisno, 2009) memberikan batasan mengenai motivasi sebagai *the process by which behavior is energized and directed*. Pengertian motivasi seperti dikemukakan oleh Wexley dan Yukl (dalam Sutrisno, 2009) adalah pemberian atau penimbunan motif atau dapat pula diartikan sebagai hal atau keadaan motif. Jadi, motif adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Motivasi ini penting karena dengan motivasi diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Tingkah laku seseorang dipengaruhi serta dirangsang oleh keinginan, kebutuhan, tujuan dan keputusannya. Rangsangan timbul dari diri sendiri (internal) dan dari luar (eksternal). Rangsangan ini akan menciptakan “motif dan motivasi” yang mendorong orang bekerja (beraktivitas) untuk memperoleh kebutuhan dan kepuasan dari hasil kerjanya. Menurut Robbins (dalam Sutrisno, 2009)

mengemukakan motivasi sebagai suatu kerelaan berusaha seoptimal mungkin dalam pencapaian tujuan organisasi yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha memuaskan beberapa kebutuhan individu.

Motivasi dikelompokkan dua aspek, yaitu: Teori kepuasan motivasi yang dikembangkan oleh Maslow (dalam Siagian, 2012) mengemukakan bahwa kebutuhan manusia itu dapat diklasifikasikan ke dalam lima hierarki kebutuhan, sebagai berikut:

- a) *Kebutuhan fisiologis (physiological)*  
Kebutuhan untuk mempertahankan hidup disebut juga dengan kebutuhan psikologis (*physiological needs*), yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup dari kematian. Kebutuhan ini merupakan tingkat paling dasar yang diperkenalkan oleh Maslow. Kebutuhan paling dasar ini berupa kebutuhan akan makan, minum, perumahan, pakaian, yang harus dipenuhi oleh seseorang dalam upayanya untuk mempertahankan diri dari kelaparan, kehausan, kedinginan, kepanasan dan sebagainya.
- b) *Kebutuhan rasa aman (safety)*  
Menurut Maslow, setelah kebutuhan tingkat dasar terpenuhi, maka seseorang berusaha memenuhi kebutuhannya yang lebih tinggi, yaitu kebutuhan akan rasa aman dan keselamatan. Kebutuhan ini akan dirasakan mendesak setelah kebutuhan pertama terpenuhi seperti keselamatan dan keamanan diri serta harta bendanya.
- c) *Kebutuhan hubungan social (affiliation)*  
Kebutuhan ini merupakan kebutuhan untuk hidup bersama dengan orang lain. Kebutuhan ini hanya dapat terpenuhi bersama masyarakat, karena memang orang lainlah yang dapat memenuhinya bukan diri sendiri. Misalnya: setiap orang normal butuh akan kasih sayang, dicintai, dihormati, diakui keberadaannya oleh orang lain.
- d) *Kebutuhan pengakuan (esteem)*  
Penerapan pengakuan atau penghargaan diri ini biasanya terlihat dari kebiasaan orang untuk menciptakan simbol-simbol, yang dengan simbol itu kehidupannya dirasa lebih berharga. Dengan simbol-simbol itu ia merasa bahwa statusnya meningkat, dan dirinya sendiri disegani dan dihormati orang. Simbol-simbol itu seperti: bermain tenis, golf, merek sepatu/jam tangan tempat belanja serta merek mobil dan sebagainya.
- e) *Kebutuhan aktualisasi diri (self actualization)*  
Untuk memenuhi kebutuhan puncak ini biasanya seseorang bertindak bukan atas dorongan orang lain, tetapi karena kesadaran dan keinginan diri sendiri. Dalam kondisi ini seseorang ingin memperlihatkan kemampuan dirinya secara optimal ditempatnya masing-masing.

Sedangkan menurut Clayton P. Alderfer (dalam Sutrisno, 2009) dengan teori ERG (*Existence, Relatedness, Growth*) dalam teori ini memodifikasi teori hierarki kebutuhan Maslow. Untuk teori ini setiap orang hanya perlu tiga kebutuhan tersebut dengan sebaik-baiknya, yaitu:

- a. *Existence* (keberadaan) merupakan kebutuhan seseorang untuk dapat dipenuhi dan terpeliharanya keberadaan yang bersangkutan sebagai seorang manusia ditengah-tengah masyarakat atau organisasi dan perusahaan.
- b. *Relatedness* (kekerabatan) merupakan keterkaitan antara seseorang dengan lingkungan sosial sekitar.
- c. *Growth* (pertumbuhan) merupakan kebutuhan yang berkaitan dengan pengembangan potensi diri seseorang, seperti pertumbuhan kreativitas dan pribadi.

Teori kebutuhan yang dikemukakan oleh David McClelland (dalam Sutrisno, 2009) disebut juga dengan teori motivasi prestasi. Teori ini ada tiga komponen dasar yang dapat digunakan untuk memotivasi orang bekerja, yaitu kebutuhan akan:

- a) *Need for achievement.*  
Merupakan kebutuhan untuk mencapai sukses, yang diukur berdasarkan standar kesempurnaan dalam diri seseorang.
- b) *Need for affiliation.*  
Merupakan kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dalam hubungannya dengan orang lain.
- c) *Need for power.*  
Merupakan kebutuhan untuk mengusai dan mempengaruhi terhadap orang lain.

## 1. Faktor-faktor yang memengaruhi motivasi

Menurut Torang (2013) proses psikologi dalam diri seseorang, motivasi memiliki beberapa faktor, yaitu:

- a. Faktor Internal  
Faktor internal yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang, antara lain:
  - a) Keinginan untuk dapat hidup
  - b) Keinginan untuk dapat memiliki
  - c) Keinginan untuk dapat memperoleh penghargaan
  - d) Keinginan untuk dapat memperoleh pengakuan
  - e) Keinginan untuk berkuasa
- b. Faktor eksternal  
Faktor eksternal juga tidak kalah peranannya dalam melemahkan motivasi kerja seseorang, antara lain:
  - a) Kondisi lingkungan kerja
  - b) Kompensasi yang memadai
  - c) *Supervise* yang baik
  - d) Adanya jaminan pekerjaan
  - e) Status dan tanggung jawab
  - f) Peraturan yang fleksibel

## 2. Ciri-ciri pendorong dari perilaku manusia

Guilford (dalam Sutrisno, 2009) mengemukakan bahwa *motives can be thought of as composed of two elements. The first is drive which is represented as an internal energizing process goading the organism to action. The second is the reward which is defined as the goal toward which the action is directed; reaching the goal terminates the action.* Jika timbul perbuatan tetapi karena tidak ada yang dituju, maka perbuatan itu tidak akan menghasilkan. Jadi mungkin saja orang berbuat sesuatu namun tidak tahu untuk apa perbuatan itu dilakukan. Ciri motif individu adalah:

- a) Motif adalah majemuk
- b) Motif dapat berubah-ubah



- c) Motif berbeda-beda bagi individu
- d) Beberapa motif tidak disadari oleh individu

### **C. Kepuasan Kerja**

Handoko (dalam Siagian, 2012) mengemukakan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka. Menurut Tiffin (dalam Siagian, 2012) mengemukakan kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerja sama antara pimpinan dengan sesama karyawan. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Pada hakikatnya, kepuasan kerja merupakan perasaan senang pekerja dalam memandang dan menjalankan pekerjaannya. Apabila seseorang senang terhadap pekerjaannya, maka orang tersebut puas terhadap pekerjaannya. Menurut As'ad (dalam Siagian, 2012) mengemukakan penelitian di bidang kepuasan kerja terdapat tiga macam arah, yaitu:

- a. Usaha untuk menemukan faktor-faktor yang menjadi sumber kepuasan kerja serta kondisi-kondisi yang mempengaruhi.
- b. Usaha untuk melihat bagaimana dampak dari kepuasan kerja terhadap sikap dan tingkah laku karyawan seperti: produktivitas, absentisme, kecelakaan kerja, *labour turn over*, dan sebagainya.
- c. Dalam rangka usaha mendapatkan rumusan yang lebih tepat dan bersifat komprehensif mengenai kepuasan kerja.

#### **1. Faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja**

Menurut Blum (dalam Sutrisno, 2009) faktor yang memberikan kepuasan adalah:

- a) Faktor individual, meliputi umur, kesehatan, watak dan harapan.

- b) Faktor sosial, meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan pekerja, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan.
- c) Faktor utama dalam pekerjaan, meliputi upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju.

Menurut Gilmer (dalam Sutrisno, 2009) faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

- a) Kesempatan untuk maju
- b) Keamanan kerja
- c) Gaji
- d) Perusahaan dan manajemen
- e) Pengawasan
- f) Faktor intrinsik dari pekerjaan
- g) Kondisi kerja
- h) Aspek sosial dalam pekerjaan
- i) Komunikasi
- j) Fasilitas

Caugemi dan Claypool (dalam Sutrisno, 2009) menemukan bahwa hal hal yang menyebabkan rasa puas adalah:

- a) Prestasi
- b) Penghargaan
- c) Kenaikan jabatan
- d) Pujian

Pendapat lain dikemukakan oleh Brown dan Ghiselli (dalam Siagian, 2012) bahwa ada lima faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, yaitu:

- a) Kedudukan
- b) Pangkat
- c) Jaminan finansial dan sosial
- d) Mutu pengawasan

Sutrisno (2009) menyimpulkan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

- a) Faktor psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan, yang meliputi minat, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan ketrampilan.
- b) Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antarkaryawan maupun karyawan dengan atasan.

- c) Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur dan sebagainya.
- d) Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

## **2. Dampak kepuasan dan ketidakpuasan kerja**

Hasil penelitian Siagian (2012) tentang dampak kepuasan kerja terhadap produktivitas, ketidakhadiran dan keluarganya pegawai, dan dampak terhadap kesehatan.

- a) Dampak terhadap produktivitas  
Lawler dan Porter, mengharapkan produktivitas yang tinggi menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja jika tenaga kerja mempersepsikan bahwa ganjaran intrinsik (misalnya, rasa telah mencapai sesuatu) dan ganjaran ekstrinsik (misalnya, gaji) yang diterima kedua-duanya adil dan wajar dan diasosiasikan dengan prestasi kerja yang unggul. Jika tenaga kerja tidak mempersepsikan ganjaran intrinsik dan ekstrinsik berasosiasi dengan prestasi kerja, maka kenaikan dalam prestasi tak akan berkorelasi dengan kenaikan dalam kepuasan kerja.
- b) Dampak terhadap ketidakhadiran dan keluarganya pegawai  
Menurut Steers dan Rhodes, mereka melihat adanya dua faktor pada perilaku hadir, yaitu motivasi untuk hadir dan kemampuan untuk hadir. Mereka percaya bahwa motivasi untuk hadir dipengaruhi oleh kepuasan kerja dalam kombinasi dengan tekanan-tekanan internal dan eksternal untuk datang pada pekerjaan.
- c) Dampak terhadap kesehatan  
Menurut Kornhauser, tentang kesehatan mental dan kepuasan kerja, ialah untuk semua tingkatan jabatan, persepsi dari tenaga kerja bahwa pekerjaan mereka menuntut penggunaan efektif dan kecakapan-kecakapan mereka berkaitan dengan skor kesehatan mental yang tinggi. Tingkat dari kepuasan kerja dan kesehatan mungkin saling mengukuhkan sehingga peningkatan dari yang satu dapat meningkatkan yang lain dan sebaliknya yang satu mempunyai akibat yang negative juga pada yang lain.

## **D. Prestasi Kerja**

Bernardi dan Russel (dalam Sutrisno, 2009) memberikan definisi tentang prestasi adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan

tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Byars dan Rue (dalam Sutrisno, 2009) mengartikan prestasi sebagai tingkat kecakapan seseorang pada tugas-tugas yang mencakup pada pekerjaannya. Sedangkan menurut Lawler dan Porter (dalam Sutrisno, 2009) yang menyatakan bahwa *job performance* adalah "*successful role achievement*" yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya. Tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang di dalam melakukan tugas pekerjaannya dinamakan *level of performance* oleh Vroom. Menurut Wexley dan Yulk (dalam Sutrisno, 2009) *proficiency* mengandung arti yang lebih luas sebab mencakup sekaligus segi-segi *effort*, *job performance*, inisiatif, loyalitas, potensi kepemimpinan dan moral kerja. Maka Sutrisno (2009) dapat menyimpulkan bahwa prestasi kerja adalah sebagai hasil kerja yang telah dicapai seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja.

Hasil penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) karyawan dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka. Sistem-sistem penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan, praktis, memiliki standar menggunakan ukuran yang dapat diandalkan dan dapat pula dikatakan bahwa prestasi merupakan perwujudan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan. Menurut Evan (2008) seseorang dapat dikatakan berprestasi, ketika mereka dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik, artinya mencapai sasaran dengan standar yang telah ditentukan.

## 1. Faktor-faktor yang memengaruhi prestasi kerja

Steers (dalam Sutrisno, 2009) umumnya orang percaya bahwa prestasi kerja individu merupakan fungsi gabungan dari tiga faktor, yaitu:

- a) Kemampuan, perangai, dan minat seorang pekerja.
- b) Kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peranan seseorang pekerja.
- c) Tingkat motivasi kerja.

Byar dan Rue (dalam Sutrisno, 2009) mengemukakan adanya dua faktor yang memengaruhi prestasi kerja, yaitu faktor individu dan lingkungan. Faktor individu yang dimaksud adalah:

- a) Usaha (*effort*) yang menunjukkan sejumlah sinergi fisik dan mental yang digunakan dalam menyelenggarakan gerakan tugas.
- b) *Abilities*, yaitu sifat-sifat personal yang diperlukan untuk melakukan suatu tugas.
- c) *Role/task perception*, yaitu segala perilaku dan aktivitas yang dirasa perlu oleh individu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

Faktor lingkungan yang mempengaruhi prestasi kerja adalah:

- a) Kondisi fisik
- b) Peralatan
- c) Waktu
- d) Material
- e) Pendidikan
- f) *Supervise*
- g) Desain organisasi
- h) Pelatihan
- i) Keberuntungan

Faktor-faktor lingkungan ini tidak langsung menentukan prestasi kerja seseorang, tetapi memengaruhi faktor-faktor individu. McCormick dan Tiffin (dalam Sutrisno, 2009) mengemukakan bahwa prestasi kerja merupakan hasil dari gabungan variabel individual dan variabel fisik dan pekerjaan serta variabel organisasi dan sosial.

Menurut Supardi (dalam Evan, 2008) terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja, antara lain adalah sebagai berikut:

1. Kualitas kerja, faktor ini meliputi akurasi ketelitian, kerapian dalam melaksanakan tugas, mempergunakan memelihara alat kerja dan kecakapan dalam melakukan pekerjaan.
2. Kuantitas kerja, faktor yang meliputi output/keluaran dan target kerja dalam kuantitas kerja.
3. Pengetahuan, merupakan kemampuan seorang guru dinilai dari pengetahuan mengenai sesuatu hal yang berhubungan dengan tugas dan prosedur kerja, penggunaan alat kerja maupun kemampuan teknis atas pekerjaannya.
4. Penyesuaian pekerjaan, merupakan indikator penilaian kerja yang ditinjau dari kemampuan guru dalam melaksanakan tugas diluar pekerjaan maupun adanya tugas baru, kecepatan berpikir dan bertindak dalam bekerja.
5. Hubungan kerja, hubungan kerja yang penilaiannya berdasarkan sikap guru terhadap atasan serta kemudian menerima perubahan dalam bekerja.
6. Inisiatif kerja, inisiatif kerja dilaksanakan bila guru mempunyai ide dan berani mengemukakan. Hal ini dapat diketahui melalui beberapa hal seperti mengikuti konsumsi kerja, kecepatan berfikir dalam bekerja, disiplin dalam menyelesaikan pekerjaan dan kehati-hatian dalam bekerja.

Menurut Gibson (dalam Sutrisno, 2011) ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja:

1. Faktor individu: kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.
2. Faktor psikologis: persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja.
3. Faktor organisasional: struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*).

## **2. Tujuan dalam penilaian kinerja dalam prestasi kerja**

Murphy dan Cleveland (dalam Sutrisno, 2009) mengemukakan penilaian prestasi kerja adalah untuk memperoleh informasi yang berguna dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia yang lain, seperti perencanaan dan pengembangan karier, program-program kompensasi, promosi, demosi, pensiun, dan pemberhentian karyawan atau pemecatan.

Walaupun diakui bahwa penilaian prestasi kerja banyak manfaatnya, namun

masih banyak pimpinan yang tidak bersedia melakukannya. Penyebabnya antara lain:

- a) Pihak penilai tidak merasa memiliki.
- b) Pimpinan tidak untuk memberi nilai yang buruk kepada karyawan mereka, khususnya kepada orang yang mereka sukai secara pribadi.
- c) Jika hasil penilaiannya buruk, pihak karyawan tidak mau menerimanya.
- d) Pimpinan maupun bawahan menyadari penilaian yang buruk mempengaruhi karier seseorang.
- e) Dalam kenyataannya proses penilaian prestasi tidak dimanfaatkan untuk menentukan kebijaksanaan dalam pemberian penghargaan.
- f) Pimpinan ragu-ragu untuk memberikan penilaian yang buruk karena takut dinilai tidak mampu untuk memilih dan mengembangkan karyawan.

Penilaian prestasi kerja memberikan suatu gambaran akurat mengenai prestasi kerja karyawan. Untuk mencapai tujuan ini, sistem-sistem penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan, praktis, mempunyai standar-standar, dan menggunakan berbagai ukuran yang dapat diandalkan. Menurut Evan (2008) kegunaan penilaian prestasi kerja dapat dirinci sebagai berikut:

- a) Perbaikan prestasi kerja  
Dalam hal ini umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departmen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka.
- b) Penyesuaian-penyesuaian kompensasi  
Sebagai bahan pengambilan keputusan dalam pemberian imbalan penilaian prestasi kerja membantu para pengambilan keputusan untuk menentukan besarnya upah dan gaji yang sepatasnya.
- c) Keputusan-keputusan penempatan  
Prestasi kerja seseorang di masa lalu merupakan dasar bagi pengambilan keputusan promosi, transfer dan demosi atau penurunan pangkat.
- d) Kebutuhan-kebutuhan pelatihan dan pengembangan  
Dengan adanya prestasi kerja yang rendah berarti memungkinkan untuk diadakan latihan guna mengatasi berbagai kekurangan dan kelemahan mampu untuk mengembangkan potensi karyawan yang belum sepenuhnya digali.
- e) Perencanaan dan pengembangan karier  
Untuk meyakinkan umpan balik bagi seseorang karyawan maka mereka harus ditunjang pengembangan diri dan karier dengan demikian dapat menjamin efektivitas perusahaan.

## **E. Penelitian Terdahulu Mengenai Hubungan AntarVariabel**

### **1. Kompensasi dengan kepuasan kerja yang berdampak pada prestasi kerja**

Kompensasi yang tidak baik pada para karyawan dapat mengalami akibat ketidakpuasan dalam pembayaran sehingga akan mengurangi kinerja, meningkatkan keluhan, penyebab mogok kerja, dan mengarah pada tindakan fisik dan psikologis, seperti ketidakhadiran karyawan. Kompensasi menunjukkan pada semua hal baik berwujud pada balas jasa berupa finansial maupun non finansial dari perusahaan kepada karyawannya, jadi sebaiknya pihak perusahaan dapat mempertahankan kompensasinya yang selama ini telah baik di mata karyawannya guna mendapatkan suatu kepuasan bagi para karyawannya (dalam Evan, 2008). Hal ini didukung oleh penelitian Evan (2008) yang menunjukan jika kompensasi yang diterima karyawan adalah tinggi, maka karyawan akan merasa semakin puas. Sebaliknya jika kompensasi yang diterima oleh karyawan sedikit maka karyawan akan merasa tidak puas dalam bekerja.

### **2. Motivasi dengan kepuasan kerja yang berdampak pada prestasi kerja**

Karyawan merupakan pelaku yang menunjang tercapainya tujuan. Untuk mengembangkan sikap-sikap positif yang akan mengarahkan karyawan pada pencapaian tujuan perusahaan, maka motivasi harus ditingkatkan dalam hal ini baik motivasi eksternal maupun motivasi internal. Motivasi merupakan dorongan, upaya dan keinginan yang ada pada diri manusia yang akan mengarahkan perilaku untuk melakukan tugas atau pekerjaan dengan baik, sedangkan kepuasan merupakan sikap yang menunjukkan adanya kesesuaian antara harapan dan hasil yang didapatkan agar mereka mendapatkan kepuasan dalam bekerja (dalam



Indraswari dan indi, 2010). Hal ini didukung oleh penelitian Indraswari dan indi (2010) bahwa terdapat hubungan positif antara motivasi kerja dengan kepuasan kerja. Hampir sebagian dimensi kepuasan kerja dalam penelitian ini sesuai dengan kebutuhan dan motivasi karyawan.

### **3. Kompensasi dan motivasi dengan kepuasan kerja yang berdampak pada prestasi kerja**

Kompensasi meliputi bentuk pembayaran tunai langsung, pembayaran tidak langsung dalam bentuk manfaat karyawan, dan insentif untuk memotivasi karyawan agar bekerja keras untuk mencapai produktivitas yang semakin tinggi. Menurut Marihot Tua E.H. (dalam Sunyoto, 2012) kompensasi adalah keseluruhan balas jasa yang diterima oleh pegawai sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang atau lainnya, yang dapat berupa gaji, upah, bonus, insentif dan tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, uang makan, uang cuti dan lain-lain. Pembayaran diatas ada yang dikaitkan langsung dalam motivasi seperti upah atau gaji, bonus dan komisi sehingga sering disebut kompensasi langsung dan ada yang tidak dikaitkan langsung dengan kinerja sebagai upaya meningkatkan ketenangan dan kepuasan kerja karyawan seperti tunjangan-tunjangan.

Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Timbulnya prestasi dipengaruhi oleh beberapa faktor pendorong, baik yang berasal dari luar individu maupun dari dalam individu. Daya perangsang, daya pendorong, motivasi yang mendorong karyawan untuk mau ikut bekerja dengan giat berbeda antara karyawan satu dengan yang

lainnya. Perbedaan ini disebabkan oleh perbedaan motif, tujuan, dan kebutuhan dari masing-masing karyawan untuk bekerja. Untuk itu kebutuhan karyawan baik bersifat material maupun non material hendaknya dipenuhi sesuai dengan harapannya apabila prestasi kerja karyawan tinggi. Melihat akan pentingnya pengaruh motivasi terhadap prestasi kerja karyawan, maka sudah sepatutnya motivasi diberikan kepada setiap organisasi, baik organisasi swasta maupun organisasi pemerintah. Sehingga pemberian motivasi adalah mutlak diperlukan untuk mendorong karyawan dalam berprestasi yang pada akhirnya akan memperlancar tugas-tugas organisasi (dalam Kalsum, 2008).

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan di mana para karyawan memandang pekerjaannya. Seorang karyawan yang menyatakan bisa tidak dengan sendirinya merupakan karyawan yang berprestasi tinggi melainkan sering hanya berprestasi biasa-biasa saja. Prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (dalam Hartati dan Lina, 2008).

Hal ini didukung oleh penelitian Mudayen (2010) dengan hasil perhitungan menunjukkan bahwa kompensasi, pengembangan karir, lingkungan kerja dan pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan. Karyawan yang matang dalam pengalaman kerja cenderung memiliki keahlian dan keterampilan kerja yang tinggi. Pengalaman kerja yang dimiliki seseorang kerap kali lebih dihargai daripada tingkat pendidikan yang lebih tinggi. Selain pengalaman kerja, peningkatan motivasi kerja juga dipengaruhi oleh beberapa

faktor, antara lain faktor-faktor lain misalnya besarnya penghargaan terhadap karyawan, promosi jabatan, perencanaan karir, kepemimpinan, dan lain-lain. Semua faktor di atas sangat mendukung keberhasilan karyawan dalam menjalankan tugasnya, sehingga dalam kerjanya karyawan dapat selalu meningkatkan motivasi kerjanya. Hal ini didukung oleh penelitian Kalsum (2008) bahwa motivasi berpengaruh positif secara simultan terhadap prestasi kerja, artinya jika motivasi meningkat maka prestasi kerja akan meningkat. Hal ini didukung oleh penelitian Hartati dan Lina (2008) menunjukkan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan prestasi kerja perawat di Instalasi Rawat Inap Rumah Sakit Islam Klaten.

## F. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu mempunyai peran yang penting terhadap penelitian ilmiah yang akan dilakukan. Penelitian terdahulu dapat dijadikan sebagai bahan acuan dalam penelitian. Tabel 2.1 akan menjelaskan secara sistematis, penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan. Penelitian akan berfokus dengan variabel kompensasi, motivasi, kepuasan kerja dan prestasi kerja.

**Tabel 2.1 Penelitian terdahulu**

No.	Judul Penelitian	Nama/Tahun	Variabel	Teknik Analisis Data	Hasil
1.	Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Karya Sejati Vidyatama	Evan (2008)	Kompensasi, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja	Regresi linear berganda dan analisis jalur (Uji Path) dengan bantuan <i>SPSS for windows</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengujian regresi diketahui terdapat pengaruh positif antara kompensasi dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan.

2.	Hubungan Kepuasan Kerja dengan Prestasi Kerja Perawat di Instalasi Rawat Inap Rumah Sakit Islam Klaten	Hartati dan Lina (2008)	Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja	Analisis univariat dan bivariat dengan menggunakan SPSS 17 <i>for windows</i>	Hasil analisis bivariat menunjukkan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan prestasi kerja perawat. Hasil ini ditunjukkan dengan koefisien korelasi <i>Product Moment</i> pada variabel kepuasan kerja sebesar $r = 0,393$ yang berarti korelasi yang rendah dengan $p = 0,004$ . Hasil penelitian ini menunjukkan nilai koefisien korelasi $r$ adalah 0,393 yang berarti hubungan antara kepuasan kerja dengan prestasi kerja perawat di Instalasi Rawat Inap Rumah Sakit Islam Klaten berada pada tingkat korelasi yang rendah/lemah.
3.	Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja dalam Mempengaruhi Kinerja Karyawan Kantor Unit PT. Telkom Regional IV Semarang	Indraswari dan Indri (2010)	Budaya Organisasi, Motivasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan	Analisis untuk menguji hipotesis, yang dilakukan menggunakan teknik analisis SEM ( <i>Structural Equation Modelling</i> ) yang dioperasikan melalui program AMOS	Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara motivasi kerja dengan kepuasan kerja. Sehingga hampir sebagian dimensi kepuasan kerja dalam penelitian ini sesuai dengan kebutuhan dan motivasi karyawan. Hubungan yang positif antara budaya organisasi dan kepuasan kerja, hubungan positif antara motivasi kerja dengan kepuasan kerja.

4.	Pengaruh Motivasi terhadap Prestasi Kerja Karyawan Bagian Produksi pada PT. Pesona Remaja Malang	Kalsum (2008)	Motivasi dan Prestasi Kerja	Regresi linier berganda (Multiple Linear Regression) dengan memakai alat bantu SPSS 15.0	hasil yang didapat bahwa motivasi berpengaruh positif secara simultan terhadap prestasi kerja dengan nilai koefisien determinan sebesar 0.92 atau 92%, artinya jika motivasi meningkat maka prestasi kerja akan meningkat. Didapat bahwa variabel kebutuhan fisik ( $X_1$ ) berpengaruh positif secara parsial terhadap prestasi kerja dengan nilai beta sebesar 0,222, variabel kebutuhan rasa aman( $X_2$ ) berpengaruh positif secara parsial terhadap prestasi kerja dengan nilai beta sebesar 0,431, variabel kebutuhan sosial( $X_3$ ) berpengaruh positif secara parsial terhadap prestasi kerja dengan nilai beta sebesar 0,223, variabel kebutuhan penghargaan ( $X_4$ ) berpengaruh positif secara parsial terhadap prestasi kerja dengan nilai beta sebesar 0,365, variabel kebutuhan aktualisasi diri( $X_5$ ) berpengaruh positif secara parsial terhadap prestasi kerja dengan nilai beta sebesar 0,413.
5.	Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karier, Lingkungan dan Pengalaman terhadap Motivasi dan Prestasi	Mudayen (2010)	Kompensasi, Pengembangan Karier, Lingkungan, Pengalaman, Motivasi dan Prestasi Kerja	Uji <i>Path Analysis</i> (analisis jalur) dengan bantuan SPSS for windows	Hasil perhitungan menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan kompensasi, pengembangan karir, lingkungan kerja dan pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan

	Kerja				terhadap motivasi kerja karyawan. Adanya pengaruh positif dan signifikan kompensasi, pengembangan karir, lingkungan kerja dan pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan. Pengaruh positif dan signifikan kompensasi, pengembangan karir, lingkungan kerja, dan pengalaman kerja terhadap prestasi kerja karyawan dimediasi oleh motivasi kerja karyawan.
6.	Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Hotel Mutiara Merdeka Pekanbaru	Raditya Pratama(2010)	Motivasi, kepuasan kerja dan kinerja	Penelitian ini menggunakan regresi linier berganda (Multiple Linear Regression) dengan memakai alat bantu SPSS 15.0	Secara kuantitatif Motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja. Kepuasan kerja secara deskriptif menunjukkan nilai rata-rata yang cukup, dengan kata lain bahwa Kepuasan kerja sudah relative cukup dalam meningkatkan kinerja. Secara kuantitatif Kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja. Kinerja secara deskriptif menunjukkan nilai rata-rata yang cukup, dengan kata lain bahwa kinerja sudah relative cukup dipengaruhi oleh Motivasi dan Kepuasan kerja.

## **G. Kerangka Penelitian**

Sebuah perusahaan dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja sangat memerlukan kualitas dan kuantitas sumber daya karyawan yang handal dan disiplin. Karyawan yang handal dan disiplin salah satunya dapat dilihat berdasarkan prestasi kerja pada perusahaan tersebut. Prestasi kerja merupakan catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari tugas-tugas yang mencakup pada pekerjaannya.

Prestasi kerja akan berdampak dengan kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh kompensasi dan motivasi yang menjadi dasar dalam keberhasilan karyawan disuatu perusahaan. Kompensasi sebagai sumber rezeki untuk menghidupi dirinya beserta keluarganya, sebagai manusia kita bekerja selalu butuh yang namanya kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan hubungan sosial, kebutuhan pengakuan, dan kebutuhan aktualisasi diri. Manusia bekerja untuk mengedepankan upah ataupun gaji untuk memenuhi kebutuhan sehari-harinya.

Bentuk kompensasi yang diberikan juga berbagai macam, seperti: dalam bentuk pemberian uang, pemberian material atau fasilitas dan dalam bentuk pemberian kesempatan berkarier (Singodimedjo, 2000). Dapat kita lihat dalam bentuk ketiga pemberian kesempatan berkarier bahwa setiap karyawan memiliki hak untuk berprestasi dalam kerja, karenanya kompensasi sangat penting dalam berkarier untuk mendapatkan prestasi yang tinggi di organisasi tempat mereka bekerja dan upah ataupun gaji yang sesuai, layak dan adil dengan pekerjaannya.

Motivasi menjadikan seseorang untuk semakin giat dalam bekerja salah satunya demi memenuhi kebutuhan sehari-hari dan demi mendapatkan tingkatan yang lebih tinggi dari yang sebelumnya, karena menurut teori hierarki Abraham H. Maslow kebutuhan manusia ada lima yaitu: kebutuhan fisiologis, rasa aman, hubungan sosial, pengakuan dan aktualisasi diri. Oleh karena itu, motivasi merupakan salah satu teori yang telah berhasil menyusun adanya klarifikasi kebutuhan hidup manusia didalam sebuah organisasi atau perusahaan.

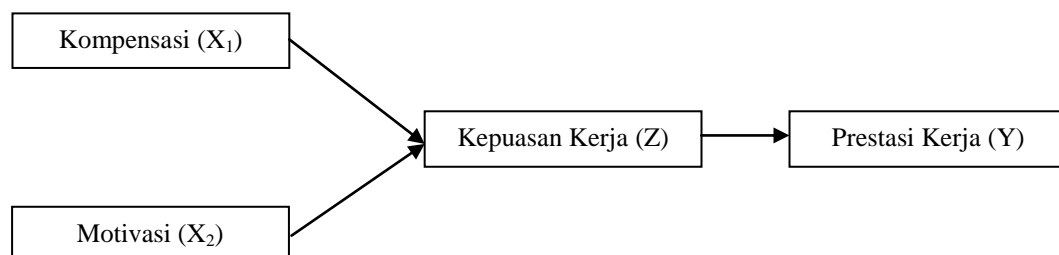
Sedangkan kepuasan kerja sebagai peningkatan kebahagiaan hidup melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawannya dalam bekerja demi mendapatkan prestasi yang baik. Kepuasan kerja juga dapat berdampak pada prestasi kerja karyawan dalam bekerja. Karyawan perlu yang namanya sosialisasi, manusia makhluk sosial jadi manusia butuh teman dalam melakukan suatu pekerjaan atau kerjasama tim agar mereka dapat selalu puas sehingga dapat meningkatkan kinerja atau prestasi kerja.

Kerangka pikir tersebut pada prinsipnya menegaskan bahwa kompensasi, motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja secara prinsip dapat berdampak pada prestasi kerja karyawan yang meliputi: Disiplin waktu, Absensi, Kualitas kerja, dan Kuantitas. Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Mudayen (2010) dalam penelitiannya “Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karier, Lingkungan dan Pengalaman terhadap Motivasi dan Prestasi Kerja” yang menyimpulkan bahwa kompensasi, pengembangan karir, lingkungan kerja dan pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.



Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Umi Kalsum (2008) “Pengaruh Motivasi terhadap Prestasi Kerja Karyawan Bagian Produksi pada PT. Pesona Remaja Malang” yang menyimpulkan bahwa motivasi berpengaruh positif secara simultan terhadap prestasi kerja. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sri Hartati dan Lina Handayani (2008) “Hubungan Kepuasan Kerja dengan Prestasi Kerja Perawat di Instalasi Rawat Inap Rumah Sakit Islam Klaten” yang menyimpulkan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan prestasi kerja perawat di Instalasi Rawat Inap Rumah Sakit Islam Klaten.

Berdasarkan latar belakang dan teori yang dikemukakan di atas maka kerangka pikir dalam penelitian ini digambarkan dalam bagan berikut ini:



**Gambar 2**  
**Bagan Kerangka Pikir**

## H. Hipotesis

Dalam penelitian ini hipotesis dinyatakan sebagai berikut:

- a. H1: diduga kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja yang berdampak prestasi kerja karyawan Telkom.

- b. H2: diduga motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja yang berdampak prestasi kerja karyawan Telkom.
- c. H3: diduga kompensasi dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja yang berdampak prestasi kerja karyawan Telkom.