

BAB II

PENYUSUNAN KERANGKA TEORITIK, KERANGKA BERPIKIR DAN PENGAJUAN HIPOTESIS

A. Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Dua hal yang tidak bisa dipisahkan yaitu pegawai dan perusahaan. Pegawai memegang peran utama dalam meningkatkan produktivitas organisasi. Kepuasan kerja dalam teori motivasi Maslow menempati peringkat yang tinggi sebab ia berkaitan dengan tujuan manusia untuk merealisasikan dan mengaktualisasikan potensi dirinya dalam pekerjaan. Namun motivasi ini kadang terbendung oleh berbagai ragam kerutinan, hambatan lingkungan kerja yang kurang seimbang atau situasi dan perangkat kerja yang tidak mendukung peningkatan produktivitas kerja. Stress yang dialami pegawai dan kepuasan kerja yang didambakan seolah merupakan dua kondisi yang bukan saja berkaitan, tetapi sekaligus bertentangan.

Pegawai yang memiliki produktivitas dan motivasi kerja yang tinggi akan menghasilkan kinerja dan pencapaian yang baik bagi organisasi. Disisi lain, organisasi tidak akan dapat berjalan dengan baik, kalau pegawai tidak produktif. Kepuasan kerja merupakan salah satu elemen yang penting dalam organisasi. Hal ini disebabkan kepuasan kerja dapat

mempengaruhi perilaku kerja seperti malas, rajin, produktif, dan lain- lain, atau mempunyai hubungan dengan beberapa jenis perilaku yang sangat penting dalam organisasi.

Pengertian kepuasan kerja diberikan oleh Newstrom: mengemukakan bahwa *“job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with employes view their work”*.¹ Yang artinya kepuasan kerja adalah perasaan mendukung atau tidak mendukung yang dialami pegawai dalam bekerja.

Sedangkan Wexley dan Yukl: mengartikan kepuasan kerja sebagai *“ the way an employee feels about his or her job”*.² Yang berarti kepuasan kerja adalah cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya.

Menurut Hani Handoko kepuasan kerja mempunyai definisi *“keadaan emosional yang menyenangkan dengan para pegawai memandang pekerjaan mereka”*.³ Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini merupakan dampak sikap positif pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi lingkungan kerjanya.

¹ Robert L.Matis dan John H. Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta:Salemba Empat,2001), h. 89

² Liyod L Byars , Leslie W. Rue , *Human Resource management*, (united state: The Mc Graw- Hill companies,1997) h.288

³ Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 1998) h. 193

Sementara menurut Stephen P. Robbins kepuasan kerja didefinisikan sebagai “ suatu sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya”.⁴ Definisi ini mengandung pengertian yang luas. Dengan kata lain kepuasan kerja merupakan penjumlahan yang rumit dari sejumlah unsur pekerjaan yang terbedakan dan terpisahkan satu sama lain (*discrete job elements*).

Brayfield, Arthur. Dan Harold F. Rothe adalah orang yang pertama memberikan pemahaman tentang konsep kepuasan kerja. Mereka beranggapan bahwa “kepuasan kerja dapat diduga terhadap sikap seseorang terhadap pekerjaannya”.⁵

Sedangkan, Moore mengemukakan bahwa “pada dasarnya kepuasan kerja tergantung kepada apa yang diinginkan seseorang dari pekerjaannya dan apa yang mereka peroleh”.⁶ Orang yang paling tidak pernah merasa puas adalah mereka yang mempunyai keinginan paling banyak, namun mendapat paling sedikit. Sedangkan yang paling merasa puas adalah orang yang menginginkan banyak dan mendapatkannya.

Hal yang senada juga dikemukakan oleh Gezels dan Guba dengan mengungkapkan bahwa “kepuasan adalah fungsi dari tingkat keserasian

⁴ Stephen P. Robbins, *The Organizational Behavior*, (United State: San Diego State University, 2002), h.35

⁵ Mutiara S. Panggabean, *Manajemen Sumber Daya Manusia*,(Bogor: Ghalia Indonesia, 2004), h. 128

⁶ *ibid*

antara apa yang diharapkan dengan apa yang dapat diperoleh, atau antara kebutuhan dan penghargaan”.⁷

Antara pegawai dengan organisasi terjadi hubungan timbal balik, dimana pegawai yang bekerja akan mendapatkan imbalan berupa gaji dan tunjangan, sementara organisasi mendapatkan hasil kerja pegawai yang digunakan untuk menjalankan organisasi serta merealisasikan tujuan organisasi.

Jika mengacu pada George & Jones, kepuasan kerja merupakan “kumpulan perasaan dan kepercayaan yang dimiliki orang tentang pekerjaannya”.⁸ Pengungkapan ketidakpuasan pegawai bisa disampaikan dalam empat cara:

- a. *Respon Voice* (Aktif dan Konstruktif, memberikan saran)
- b. *Respon Loyalty* (*passive*: tidak melakukan apapun/*Constructive*: Harapan kondisi membaik.
- c. *Respon Neglect* (*Pasive* : tidak mau tau/*Destructive*: membiarkan kondisi memburuk).
- d. *Respon Exit* (*Destructive* : pegawai keluar aktif mencari pekerjaan baru).⁹

Wenimont berpendapat bahwa “faktor-faktor yang berkaitan dengan pekerjaan disebut faktor intristik. Sedangkan faktor-faktor yang berkaitan dengan lingkungan pekerjaan disebutkan faktor ekstrinsik”.¹⁰

⁷ ibid

⁸ Robert L. Mathis, Op Cit., h.95

⁹ Llyod L Byars, Op Cit., h. 289

¹⁰ Mutiara S. Panggabean , Op Cit, h. 131

Hasil penelitian selanjutnya mengemukakan bahwa faktor intristik maupun ekstrinsik merupakan penyebab kepuasan kerja maupun ketidakpuasan kerja.

Berkaitan dengan aspek-aspek kepuasan kerja yang relevan, secara khusus, Kreitner dan Kinicki mengemukakan bahwa “aspek-aspek kepuasan kerja yang relevan terdiri atas kepuasan terhadap pekerjaan, gaji, promosi dan penyelia”.¹¹

Sementara Blau mengemukakan bahwa selain terhadap hal-hal tersebut, kepuasan kerja juga relevan terhadap penilaian prestasi. Ini berarti bahwa:

- a. Kepuasan kerja adalah kepuasan terhadap setiap perlakuan yang mereka terima di tempat kerja, termasuk kepuasan terhadap evaluasi pekerjaan, seleksi, pemberian fasilitas dan tunjangan, intensif atau pemberhentian, dan
- b. Kepuasan kerja bukan merupakan konsep yang berdimensi tunggal, melainkan berdimensi jamak. Seseorang bisa saja merasa puas dengan dimensi yang satu, namun tidak puas dengan berdimensi yang lain.¹²

Menurut Hackman dan Oldman untuk mengukur kepuasan kerja dapat menggunakan *job diagnostic survey* yaitu “keanekaragaman

¹¹ Ibid

¹² Ibid

keterampilan, identitas tugas, keberartian tugas, otonomi dan umpan balik”.¹³

Menurut Davis kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Kepuasan kerja menunjukan kesesuaian antara harapan dari seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan oleh perusahaan.¹⁴

Menurut Veithzhal Rivai menyatakan kepuasan kerja adalah “keadaan emosional yang dirasakan oleh pegawai dalam memandang pekerjaan mereka apakah menyenangkan atau tidak menyenangkan”.¹⁵

Sedangkan menurut definisi umum “kepuasan adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya”.¹⁶

Pegawai yang menepati posisi pekerjaan yang sesuai dengan keterampilannya akan menghasilkan kepuasan kerja disebanding dengan pegawai yang tidak memiliki keterampilan tidak sesuai dengan posisinya. Apabila hal tersebut di biarkan oleh organisasi. Hal tersebut akan mempengaruhi tingkat kualitas barang dan jasa organisasi dan pada akhirnya akan merugikan organisasi.

¹³ Ibid

¹⁴ Davis, *Manajemen Sumber daya Manusia* alih bahasa Agus Dharma (Jakarta: Salemba Empat, 2001), h. 69

¹⁵ Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2005), h. 237

¹⁶ As'ad, *Kamus Manajemen SDM* (Jakarta: Rineka, 1997), h. 45

2. Teori – Teori Kepuasan Kerja

a. Teori Ketidaksesuaian

Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Sehingga apabila suatu kepuasannya diperoleh melebihi apa yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi, sehingga terdapat *disparancy*, tetapi merupakan *disparancy* yang positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap didapatkan dengan apa yang dicapai.

b. Teori Keadilan

Teori ini mengungkapkan bahwa orang yang akan merasa puas atau tidak puas tergantung pada ada atau tidaknya keadilan dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil keadilan dan ketidakadilan. Input adalah faktor yang bernilai bagi pegawai yang dianggap mendukung pekerjaannya seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah tugas dan peralatan atau kelengkapan yang digunakan untuk melupakan pekerjaannya. Hasilnya adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seorang pegawai yang diperoleh dari pekerjaannya seperti gaji/upah, keuntungan sampingan, simbol,

status, penghargaan atau kesempatan untuk berhasil atau aktualisasi diri. Sedangkan seorang selalu membandingkan dapat berupa seseorang di organisasi yang sama, atau ditempat lain atau bisa pula dengan dirinya dimasa lalu. Menurut teori ini, setiap pegawai akan membandingkan rasio input hasil orang lain. Bila perbandingan itu dianggap cukup adil, maka pegawai akan merasa puas. Bila perbandingan tidak seimbang tetapi menguntungkan bisa menimbulkan kepuasan, tetapi bisa pula tidak. tetapi bila perbandingan itu tidak seimbang akan timbul ketidakpuasan.

c. Teori Dua Faktor Herzberg

Menurut teori ini kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu bukan suatu variabel yang kontinu. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* atau *motivator dissatisfies*. *Satisfies* adalah faktor – faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari: pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, adanya kesempatan untuk berprestasi, kesempatan untuk memperoleh penghargaan dan promosi. Terpenuhinya faktor – faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan namun tidak terpenuhinya faktor ini tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan. *Dissatisfies* adalah faktor – faktor yang

menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari gaji/upah, pengawasan, hubungan antar personal, kondisi kerja dan status. Faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar pegawai. Jika tidak terpenuhi faktor ini, pegawai tidak akan puas. Namun, jika besarnya faktor ini memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, pegawai tidak akan kecewa meskipun belum terpuaskan.

d. Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

Teori kebutuhan Maslow beranggapan bahwa manusia mempunyai kebutuhan yang terpuaskan mulai dari tingkat bawah sampai tingkat yang paling tinggi yaitu : 1) kebutuhan fisiologis dasar, 2) keselamatan dan keamanan, 3) sosial dan kasih sayang, 4) penghargaan, 5) aktualisasi diri. Masing-masing peringkat memberi peranan terhadap fungsi penggerak yang tidak sama, satu kebutuhan yang telah terpenuhi akan mengurangi peranan dalam mendorong orang melakukan sesuatu. Untuk meningkatkan kinerja pegawai publik pada umumnya lebih dominan pada kebutuhan fisiologis yaitu gaji, meskipun tidak menutup kemungkinan dan intervensi kebutuhan yang lain, dimana masing-masing individu tidak sama. Hal tersebut dipengaruhi faktor internal dari masing-masing individu yang bersangkutan.

3. Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Faktor- faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pada dasarnya dapat menjadi dua bagian yaitu faktor intrinsik atau yang berasal dari dalam diri pegawai itu sendiri seperti harapan dan kebutuhan individu tersebut dan yang kedua adalah faktor ekstrinsik, faktor ekstrinsik yaitu faktor yang berasal dari luar diri pegawai antara lain kebijakan organisasi, kondisi fisik lingkungan kerja, interaksi dengan pegawai lain, sistem penggajian, dan sebagainya.

Secara teoritis faktor – faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja sangat banyak jumlahnya, seperti gaya kepemimpinan, perilaku, *locus of control* pemenuhan harapan penggajian,dan efektivitas kerja. Faktor – faktor yang biasa digunakan untuk mengukur kepuasan kerja pegawai adalah : (a) isi pekerjaan, penampilan tugas pekerjaan yang actual dan sebagai control terhadap pekerjaan (b) supervisi (c) organisasi dan manajemen (d) kesempatan untuk maju (e) gaji dan keuntungan dalam bidang finansial lainnya seperti adanya intensif (f) rekan kerja (g) kondisi pekerjaan. Selain itu, menurut *Job descriptive Index* (JDI) faktor penyebab kepuasan kerja ialah:

1. Bekerja pada tempat yang benar
2. Pembayar yang sesuai
3. Organisasi dan manajemen
4. Supervisi pada pekerjaan yang tepat

5. Orang yang berada dalam pekerjaan yang tepat¹⁷

Menurut Marihot T Effendi kepuasan kerja didefinisikan sebagai sejauh mana individu merasakan secara positif atau negatif berbagai macam faktor atau dimensi dari tugas – tugas dalam pekerjaannya faktor – faktor apa yang terkait dengan atau menentukan kepuasan kerja atau ketidakpuasan kerja adalah suatu hal yang sangat luas.¹⁸

Hal diatas menunjukkan bahwa kepuasan kerja seseorang dipengaruhi oleh banyak faktor,tidak hanya gaji tetapi terkait dengan pekerjaan itu sendiri, dengan faktor lain seperti hubungan dengan atasan, rekan kerja, lingkungan kerja dan aturan – aturan. Berdasarkan ini para ahli mengklasifikasikan faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yang berkaitan dengan beberapa aspek, yaitu a) gaji , b) pekerjaan itu sendiri, c) rekan sekerja, d) atasan, e) promosi , f) lingkungan kerja:

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

¹⁷ Veithzal Rivai., Op.,cit h.860

¹⁸http://file.upi.edu/Direktori/FPEB/PRODI_MANAJEMEN_FPEB/197507042003121ASKOLANI/Makalah_Kepuasan_Kerja.pdf Askolani, Makalah Kepuasan Kerja, Rabu 13 April 2011

Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.

- d. Atasan, atau seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja. Cara – cara atasan dapat tidak menyenangkan bagi seseorang atau menyenangkan, dan hal ini dapat mempengaruhi kepuasan kerja.
- e. Promosi, yaitu kesempatan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan. Seseorang dapat merasakan adanya kemungkinan yang besar untuk naik jabatan atau tidak. Proses kenaikan jabatan yang kurang terbuka atau terbuka, ini juga dapat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang.
- f. Lingkungan kerja, yaitu lingkungan fisik atau psikologis.

Menurut Malayu S. P. Hasibuan kepuasan kerja pegawai dipengaruhi oleh faktor – faktor:

- a. Balas jasa yang layak dan adil
- b. Penempatan yang sesuai dengan keahlian
- c. Berat ringan pekerjaan
- d. Suasana dan lingkungan pekerja
- e. Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan
- f. Sikap pemimpin dalam kepemimpinannya
- g. Sifat pekerjaan monoton atau tidak¹⁹

Menurut Stephen Robbins ada empat faktor kondusif bagi tingkat kepuasan kerja pegawai yang tinggi yaitu a) pekerjaan yang secara

¹⁹ Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta:Bumi Aksara, 2007) h. 203

mental menantang, b) imbalan yang wajar, c) kondisi lingkungan kerja yang mendukung, d) rekan kerja yang suportif :²⁰

a. Pekerjaan yang secara mental menantang

Orang lebih menyukai pekerjaan pekerjaan yang memberi mereka peluang untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan satu variasi tugas, kebebasan dan umpan balik tentang seberapa baiknya mereka melakukan itu. Karakteristik – karakteristik ini membuat pekerjaan menjadi menantang secara mental.

b. Imbalan yang wajar

Pegawai menginginkan sistem penggajian yang mereka anggap tidak ambigu. Sejalan dengan harapan mereka. Bila pembayaran itu kelihatan adil berdasarkan pada permintaan pekerjaan. Bila tingkat individu, dan standar masyarakat, kepuasan mungkin dihasilkan.

c. Kondisi lingkungan kerja yang mendukung

Pegawai merasa prihatin dengan kondisi lingkungan kerja mereka yang jika menyangkut masalah kenyamanan pribadi maupun masalah kemudahan untuk dapat bekerja dengan baik. Banyak studi yang menunjukkan bahwa para pegawai lebih menyukai lingkungan fisik yang tidak berbahaya dan nyaman. Selain itu kebanyakan pegawai lebih suka bekerja tidak jauh dari rumah, dalam fasilitas yang bersih dan relatif modern, dengan alat dan perlengkapan yang memadai.

²⁰ Askolani., Op.,Cit.h.9

d. Rekan kerja yang suportif

Dari bekerja orang mendapatkan lebih dari sekedar uang atau prestasi – prestasi berwujud. Bagi sebagian pegawai kerja juga dapat mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidak heran jika seorang pegawai memiliki rekan kerja yang suportif dan bersahabat dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka.

Perilaku dari bos seseorang juga merupakan penentu utama kepuasan. Studi – studi umumnya menentukan bahwa kepuasan kerja ditingkatkan bila penyelia langsung memahami secara bersahabat, memberikan pujian atas kinerja yang baik, mendengarkan pendapat pegawai dan menunjukkan minat pribadi terhadap mereka.

Kepuasan kerja dapat dirumuskan sebagai proses umum pekerja berupa perilaku yang ditampilkan oleh pegawai sebagai hasil persepsi mengenai hal – hal yang berkaitan dengan pekerjaannya. Seorang pegawai yang masuk dan bergabung dalam suatu organisasi / institusi/perusahaan mempunyai seperangkat keinginan, kebutuhan, hasrat dan pengalaman masa lalu yang menyatukan dan membentuk suatu harapan yang diharapkan dapat dipenuhi di tempatnya bekerja. Kepuasan kerja akan di dapat apabila ada kesesuaian antara harapan pekerja dengan kenyataan yang ditemui dan di dapatkannya dari tempat bekerja.

Edwin B.Flippo, mengemukakan beberapa keinginan pegawai dalam suatu organisasi yaitu:

1. Upah,
2. Keterjaminan pekerjaan,
3. Teman-teman sekerja yang menyenangkan,
4. Penghargaan atas pekerjaan yang dilakukan,
5. Pekerjaan yang berarti,
6. Kesempatan untuk maju,
7. Kondisi kerja yang nyaman,
8. Kepemimpinan yang mampu dan adil,
9. Perintah dan pengarahan yang masuk akal,
10. Suatu organisasi yang relevan secara sosial.²¹

4. Mengukur Kepuasan Kerja

Mengukur tingkat kepuasan yang mutlak tidak ada karena setiap individu pegawai berbeda standar kepuasannya, indikator untuk mengukurnya pun dapat berbeda-beda tergantung pada perusahaan atau organisasi yang menetukannya/organisasi yang menetapkannya.

Kepuasan kerja adalah bagaimana seseorang merasakan pekerjaan dan aspek-aspeknya. Ada beberapa alasan mengapa organisasi harus benar-benar memperhatikan kepuasan kerja, yang dapat dikategorikan sesuai dengan fokus pegawai atau organisasi, yaitu:

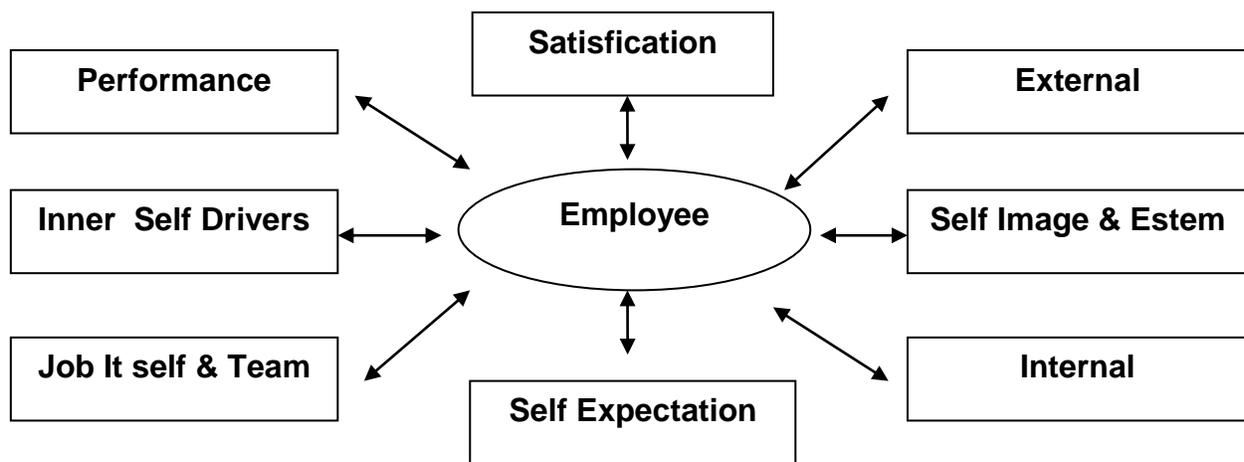
- a. Manusia berhak diberlakukan dengan adil dan hormat, pandangan ini menurut perspektif kemanusiaan. Kepuasan kerja merupakan perluasan refleksi perlakuan yang baik. Penting juga memperhatikan indicator emosional atau kesehatan psikologis.

²¹ Askolani., Op.,Cit.h.10

- b. Perspektif kemanfaatan, bahwa kepuasan kerja dapat menciptakan perilaku yang mempengaruhi fungsi-fungsi organisasi. Perbedaan kepuasan kerja antara unit-unit organisasi dapat mendiagnosis potensi persoalan.

Selain hal diatas, faktor-faktor berikut ini yang mempengaruhi kepuasan karyawan dalam bekerja, yaitu dapat kita lihat pada gambar berikut:²²

Gambar. 2.1 Reward Performance Model Of Motivation



Sumber : Veithzal Rivai

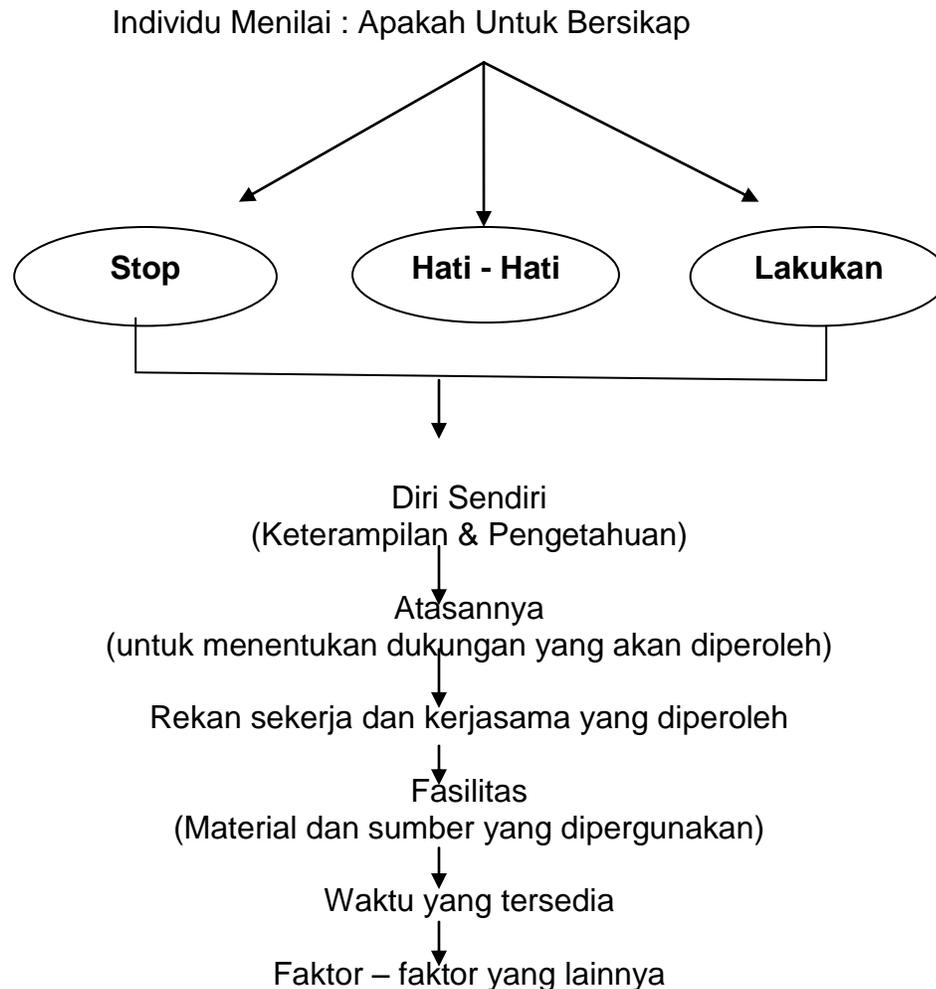
Dari gambar tersebut, probabilitas keberhasilan pelaksanaan dipandang oleh seseorang dalam berbagai cara. Sebagai seorang yang akan melakukan kegiatan, para pegawai tersebut akan menilai kemampuannya,

²² Veithzal Rivai., Op.,cit h.861

baik pengetahuan maupun keterampilan, untuk memperkenalkan apakah ia akan mampu pekerjaan tersebut dengan baik atau tidak, sehingga bisa memperoleh imbalan yang diinginkan.

Bagaimana dukungan dari atasannya agar dia berhasil, dan sejauh mana kerjasama dengan rekan-rekannya akan membantu keberhasilannya. Atau, sejauh mana ia bisa memperoleh perlengkapan yang diperlukan dan berapa lama waktu yang tersedia untuk menjalankan pekerjaan tersebut, apa bila nilai manfaat yang diperoleh dan probabilitas keberhasilan pekerjaan tampak positif. Pegawai tersebut umumnya memutuskan untuk melakukan kegiatan untuk mencapai imbalan yang diinginkan. Seperti terlihat dalam gambar berikut .²³

²³ Ibid., h.862



Gambar. 2.2 Penilaian individu dalam bersikap

Sumber : Veithzal Rivai

Sedangkan menurut Wibowo, dalam bukunya yang berjudul Manajemen Kinerja Pekerja memerlukan interaksi dengan *co-worker* dan atasan, mengikuti aturan dan kebijaksanaan organisasi, mencapai standar kinerja, hidup dengan kondisi kerja yang sering tidak ideal dan semacamnya.

Hal ini berarti bahwa penilaian kinerja tentang puas dan tidak puas terhadap pekerjaannya merupakan sejumlah ciri-ciri elemen pekerjaan yang kompleks.

Dalam bukunya tersebut juga menyatakan terdapat dua macam pendekatan yang secara luas dipergunakan untuk melakukan pengukuran kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut:

- a. Angka-nilai global tunggal (*Single global rating*), yaitu tidak lain dengan meminta individu merespon atas satu pertanyaan seperti: dengan mempertimbangkan semua hal, seberapa puas anda dengan pekerjaan anda? Responden menjawab antara "*Highly Satisfied*" dan "*Highly Dissatisfied*".
- b. Skor penjumlahan (*Summation score*), lebih canggih. Mengidentifikasi elemen kunci dalam pekerjaan dan menanyakan perasaan pekerja tentang masing-masing elemen. Faktor spesifik yang diperhitungkan adalah: sifat pekerjaan, supervise, upah sekarang, kesempatan promosi dan hubungan dengan *co-worker*. Faktor ini diperingkatkan pada skala yang distandarkan dan ditambahkan untuk menciptakan *job satisfaction score* secara menyeluruh.²⁴

Sementara itu, Greenberg dan Baron yang dikutip oleh Wibowo, menunjukkan adanya tiga cara untuk melakukan pengukuran kepuasan kerja.

- a. *Rating Scales* dan Kuesioner

²⁴ Wibowo., *Manajemen Kinerja* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007) h. 309

Merupakan pendekatan pengukuran kepuasan kerja yang paling umum dipakai dengan menggunakan kuesioner dimana *rating scales* secara khusus disiapkan. Dengan menggunakan metode ini, orang yang 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. Jawaban mereka dipelajari untuk mengungkapkan tema yang mendasari. Sebagai contoh misalnya apabila banyak pekerja menyebutkan situasi dipekerjaan dimana mereka diperlakukan kasar oleh supervisor atau apabila pekerja memuji supervisor atas sensitivitas yang ditunjukkan pada masa yang sulit, gaya pengawasan memainkan peranan penting dalam kepuasan kerja mereka.

c. Interviews

Interview 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 kuesioner yang sangat terstruktur. Dengan mengajukan pertanyaan secara

berhati – hati kepada pekerja dan mencatat jawabannya secara sistematis, hubungan pekerjaan dengan sikap dapat di pelajari²⁵.

5. Respon Terhadap Ketidakpuasan Kerja

Dalam suatu organisasi dimana sebagian terbesar pekerjaannya memperoleh kepuasan kerja, tidak tertutup kemungkinan sebagian kecil diantaranya merasakan ketidakpuasan. Ketidakpuasan pekerja dapat ditunjukkan dalam sejumlah cara. Robbins menunjukkan empat tanggapan yang berbeda satu sama lain dalam dimensi konstruktif/destruktif dan aktif/pasif, dengan penjelasan sebagai berikut a) *exit*, b) *voice*, c) *loyalty*, d) *Neglect*.

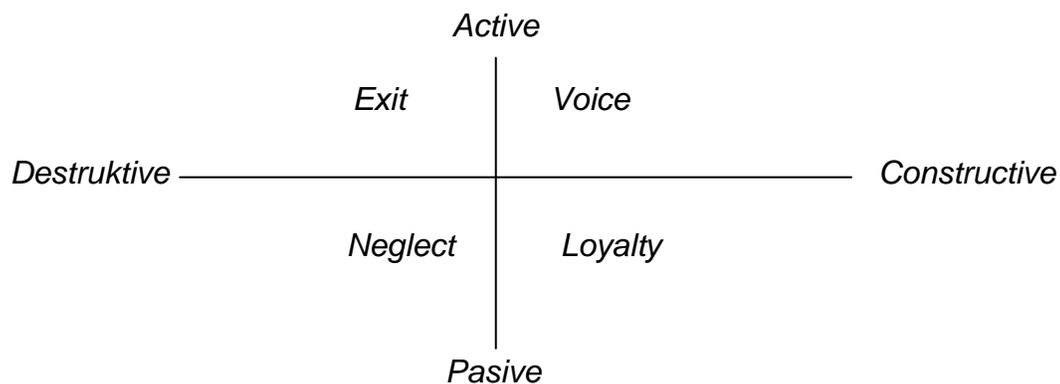
- a. *Exit*, Ketidakpuasan ditunjukkan melalui perilaku diarahkan pada meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi atau mengundurkan diri.
- b. *Voice*, Ketidakpuasan ditunjukkan melalui usaha secara aktif dan konstruktif untuk memperbaiki keadaan, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasannya, dan berbagai bentuk aktivitas perserikatan
- c. *Loyalty*, Ketidakpuasan ditunjukkan secara pasif, tetapi optimistik dengan menunggu kondisi untuk memperbaiki, termasuk dengan berbicara bagi organisasi diharapkan kritik eksternal dan

²⁵ Ibid., h. 310

mempercayai organisasi dan manajemen melakukan hal yang benar.

- d. *Neglect*, Ketidakpuasan ditunjukkan melalui tindakan secara pasif membiarkan kondisi semakin buruk, termasuk kemangkiran atau keterlambatan secara kronis, mengurangi usaha, dan meningkatkan tingkat kesalahan.

Gambaran tentang respons pekerja terhadap ketidakpuasan kerja oleh Robbins seperti pada gambar berikut :²⁶



Gambar. 2.3 Respons Terhadap Ketidakpuasan

Sumber : Stephen P. Robbins, Organizational Behavior

Perilaku *exit* dan *neglect* meliputi variabel kerja, produktivitas, kemangkiran, dan perputaran. Akan tetapi, model ini memperluas tanggapan pekerja termasuk *voice*, dan *loyalty*, perilaku konstruktif yang

²⁶ Ibid., h.316

memberikan individu toleransi situasi tidak nyaman atau menghidupkan kondisi kerja memuaskan. Hal tersebut membantu memahami situasi mereka yang sering ditemukan diantara pekerja tidak dalam perserikatan, dimana kepuasan kerja rendah berpasangan dengan perputaran rendah. Anggota perserikatan sering menyatakan ketidakpuasan melalui prosedur bisik – bisik atau negoisasi kontrak formal. Mekanisme *voice* memberikan anggota perserikatan melanjutkan pekerjaan sambil meyakinkan mereka sendiri bahwa mereka bertindak memperbaiki situasi.

6. Pedoman Meningkatkan Kepuasan Kerja

Greenberg dan Baron yang dikutip Wibowo dalam bukunya Manajemen Kinerja, memberikan saran untuk mencegah ketidakpuasan dan meningkatkan kepuasan, dengan cara sebagai berikut a) membuat pekerjaan menyenangkan, b) orang dibayar dengan jujur, c) mempertemukan orang dengan pekerjaan yang cocok dengan minatnya, d) menghindari kebosanan dan pekerjaan yang berulang-ulang:²⁷

a) Membuat pekerjaan menyenangkan

Orang merasa lebih puas dengan pekerjaan yang mereka senang kerjakan daripada yang membosankan. Meskipun beberapa pekerjaan secara intrinsik membosankan, pekerjaan tersebut

²⁷ Ibid.,

masih mungkin meningkatkan tingkat kesenangan dalam setiap pekerjaan.

b) Orang dibayar dengan jujur

Orang yang percaya bahwa sistem pengupahan tidak jujur cenderung merasa tidak puas dengan pekerjaannya. Hal ini diperlakukan tidak hanya untuk gaji dan upah per jam, tetapi juga *fringe benefit*. Konsisten dengan *value theory*, mereka merasa dibayar dengan jujur dan apabila orang diberi peluang memilih *Fringe Benefit* yang paling mereka inginkan, kepuasan kerjanya cenderung naik.

c) Mempertemukan orang dengan pekerjaan yang cocok dengan minatnya

Semakin banyak orang yang menemukan bahwa mereka dapat memenuhi kepentingan sambil di tempat kerja, semakin puas mereka dengan pekerjaannya. organisasi dapat menawarkan konseling individu kepada pekerja sehingga kepentingan pribadi dan professional dapat diidentifikasi dan disesuaikan.

d) Menghindari kebosanan dan pekerjaan yang berulang – ulang

Kebanyakan orang cenderung mendapatkan sedikit kepuasan dalam melakukan pekerjaan yang sangat membosankan dan berulang. Sesuai dengan *two factor theory*, orang jauh lebih puas

dengan pekerjaan yang meyakinkan mereka memperoleh sukses dengan secara bebas melakukan kontrol atas bagaimana cara mereka melakukan sesuatu.

Dari penjelasan kepuasan kerja diatas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan dan dapat diukur melalui pekerjaan itu sendiri, lingkungan pekerjaan, dan kebutuhan individu.

B. Hakikat Kompensasi

1. Pengertian Kompensasi

Pegawai yang bekerja di suatu organisasi telah menjual tenaganya baik fisik maupun pikiran serta sebagian waktunya dan harus mendapatkan balas jasa sesuai dengan peraturan yang berlaku. Balas jasa yang diterima tersebut dipergunakan pegawai untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Adapun balas jasa tersebut tidak hanya terpaku pada hal berbentuk finansial melainkan juga mencakup non finansial. Sistem yang dipergunakan organisasi dalam memberikan imbalan tersebut dapat mempengaruhi motivasi kerja dan kepuasan kerja pegawai.

Kompensasi bagi organisasi atau perusahaan berarti penghargaan atau ganjaran pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut bekerja.²⁸

Sedangkan menurut Sedarmayanti kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa kerja mereka.²⁹

Menurut Gary Dessler bahwa "*Compensation refers to all forms of pay or rewards going to employees and arising from their employment*".³⁰

Dan berarti bahwa "Kompensasi adalah sebagai bentuk ganjaran atau penggajian yang diterima oleh pegawai dan timbul dari kepegawaian mereka". Pengertian tersebut menjelaskan bahwa kompensasi merupakan bentuk ganjaran atau balas jasa yang diterima oleh pegawai atas pekerjaan yang telah ia lakukan untuk organisasi tersebut.

Sedangkan menurut Stephen P Robbins, mengemukakan pendapat sebagai berikut.

"People want they do to satisfy needs. Before they do anything, they look for pay off rewards. Many of these rewards – salary increases, employee benefits, preferred job assignments are organizationally controlled".³¹

²⁸ Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif* (Gajah Mada Press, 2008) h. 315

²⁹ Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil* (PT. Refika Aditama, 2007) h. 239

³⁰ Garry Dessler, *Human Resource Management* (New Jersey: Prentice Hall, 2003) h.403

³¹ Stephen P Robbins, *Essentials of Organizational Behaviour Sixth Edition* (New Jersey: Prentice Hall, 2003) h.553

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dilihat bahwa sudah menjadi kodrat manusia pada umumnya mengerjakan apa yang menjadi tugas mereka untuk memenuhi kebutuhan akan kepuasan. Sebelum manusia mengerjakan sesuatu, mereka akan melihat imbalannya. Hanya saja kebanyakan dari imbalan-imbalan ini seperti kenaikan gaji, tunjangan kepada para pegawai, pekerjaan yang lebih disukai, dibawah pengawasan organisasi dalam pendistribusiannya.

Kemudian menurut Malayu S. P. Hasibuan menyatakan bahwa “Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan balas atas jasa yang diberikan kepada perusahaan”.³²

Menurut Wibowo menyatakan bahwa kompensasi merupakan kontra prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja. Kompensasi merupakan jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada para pegawai sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya”.³³

Dan menurut Veithzal Rivai “kompensasi merupakan sesuatu yang diterima pegawai sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan”.³⁴

³² Malayu S.P. Hasibuan, *Op.,Cit.*, h.118

³³ Wibowo., *Op.,Cit.*,h. 133

³⁴ Veitzal Rivai, *Op.,Cit.*,h.741

Kemudian menurut Soekidjo Notoatmodjo bahwa “kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa untuk kerja mereka”.³⁵

Sedangkan menurut Mutiara S. Panggabean “kompensasi acapkali juga disebut penghargaan dan dapat didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada pegawai sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi”.³⁶

Dari pengertian tersebut terlihat adanya dua pihak yang memiliki kewajiban dan tanggung jawab yang berbeda tapi saling mempengaruhi dan menentukan. Pihak pertama adalah pekerja yang memikul tanggung jawab melaksanakan kegiatan yang disebut pekerja. Pihak kedua adalah organisasi yang memiliki tanggung jawab memberikan penghargaan atau ganjaran atas pelaksanaan pekerja pihak pertama. Kewajiban dan tanggung jawab muncul karena kedua belah pihak terdapat hubungan kerja didalam organisasi. Istilah kompensasi mengandung cangkupan yang luas bukan hanya sekedar pemberian upah atau gaji melainkan juga bentuk-bentuk lain yang tidak berwujud uang.

³⁵ Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Rineka Cipta, 2003), H. 153

³⁶ Mutiara S. Panggabean, *Op.,Cit.,h.* 75

2. Tujuan Kompensasi

Secara umum tujuan kompensasi adalah untuk membantu organisasi mencapai tujuan keberhasilan strategi perusahaan/organisasi dan menjamin terciptanya keadilan internal dan eksternal. Keadilan eksternal menjamin bahwa pekerjaan-pekerjaan akan dikompensasi secara adil dengan membandingkan pekerjaan yang sama dipasar kerja. Kadang-kadang tujuan ini bisa menimbulkan konflik satu sama lainnya, dan *trade-offs* harus terjadi. Misalnya, untuk mempertahankan pegawai dan menjamin keadilan, hasil analisis upah dan gaji merekomendasikan pembayaran jumlah yang sama untuk pekerjaan-pekerjaan yang sama. Adapun tujuan kompensasi menurut Veithzal Rivai adalah a) memperoleh SDM yang berkualitas, b) mempertahankan pegawai yang ada, c) menjamin keadilan, d) penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan, e) mengendalikan biaya, f) mengikuti aturan hukum, g) memfasilitasi pengertian, h) meningkatkan efisiensi administrasi:³⁷

a. Memperoleh SDM yang berkualitas

Kompensasi yang cukup tinggi sangat dibutuhkan untuk membuat daya tarik terhadap para pelamar. Tingkat pembayaran harus responsif terhadap penawaran dan permintaan pasar kerja karena para pengusaha berkompetisi untuk mendapatkan pegawai yang diharapkan.

³⁷ Veitzal Rivai, Op.,Cit.,h.743

b. Mempertahakan pegawai yang ada

Para pegawai dapat keluar jika besaran kompensasi tidak berkompetitif dan akibatnya akan menimbulkan perputaran pegawai yang semakin tinggi.

c. Menjamin keadilan

Kompensasi selalu berupaya agar keadilan internal dan eksternal dapat terwujud. Keadilan internal mensyaratkan bahwa pembayaran dikaitkan dengan nilai relative sebuah pekerjaan sehingga pekerjaan yang sama dibayar dengan besaran yang sama. Keadilan eksternal berarti pembayaran terhadap pekerja merupakan yang dapat dibandingkan dengan organisasi lain dipasar kerja.

d. Penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan

Pembayaran hendaknya memperkuat perilaku yang diinginkan dan bertindak sebagai intensif untuk perbaikan perilaku dimasa depan, rencana kompensasi efektif, menghargai kinerja, ketaatan, pengalaman, tanggungjawab, dan perilaku-perilaku lainnya.

e. Mengendalikan biaya

Sistem kompensasi yang rasional membantu perusahaan memperoleh dan mempertahankan para pegawai dengan biaya

yang beralasan. Tanpa kompensasi efektif, bisa jadi pekerja dibayar dibawah atau diatas standar.

f. Mengikuti aturan hukum

Sistem gaji dan upah yang sehat mempertimbangkan faktor-faktor legal yang dikeluarkan pemerintah dan menjamin pemenuhan kebutuhan pegawai.

g. Memfasilitasi pengertian

Kompensasi hendaknya dengan mudah dipahami oleh spesialis SDM, manajer operasi dan para pegawai.

h. Meningkatkan efisiensi administrasi

Program pengupahan dan penggajian hendaknya dirancang untuk dapat dikelola dengan efisien, membuat sistem informasi SDM optimal, meskipun tujuan ini hendaknya sebagai pertimbangan sekunder dibandingkan dengan tujuan-tujuan lain.

Sedangkan menurut Malayu S.P. Hasibuan menyatakan tujuan pemberian kompensasi antara lain sebagai a) ikatan kerja sama, b) kepuasan kerja, c) pengadaan efektif, d) motivasi, e) stabilitas pegawai, f) disiplin, g) meminimalisasi protes serikat buruh, h) meminimalisasi intervensi pemerintah.³⁸

³⁸ Malayu S.P. Hasibuan, Op.,Cit.,h.121

a. Tujuan sebagai ikatan kerja sama.

Dengan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain adalah sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas pegawai, disiplin, serta pengaruh serikat buruh dan pemerintah.

b. Tujuan kepuasan kerja

Dengan balas jasa, pegawai akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

c. Tujuan pengadaan efektif.

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan pegawai yang *qualified* untuk organisasi akan lebih mudah.

d. Tujuan motivasi.

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, mensejahterakan lebih mudah memotivasi bawahannya.

e. Tujuan stabilitas pegawai.

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas pegawai akan lebih terjamin karena *turn over* relatif kecil.

f. Tujuan disiplin.

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku.

g. Tujuan meminimalisasi protes serikat buruh.

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan pegawai akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

h. Tujuan menimalisasi intervensi pemerintah.

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

3. Asas Kompensasi

Penghargaan menjembatani kesenjangan antara tujuan organisasi dengan aspirasi serta pengharapan pegawai. Supaya efektif, kompensasi seharusnya dapat :

- a. Memenuhi kebutuhan dasar
- b. Mempertimbangkan adanya keadilan eksternal
- c. Mempertimbangkan adanya keadilan internal dan

- d. Pemberiannya disesuaikan dengan kebutuhan individu³⁹

Hal senada juga dikemukakan oleh Robbins yang mengemukakan bahwa penghargaan dapat meningkatkan prestasi kerja dan kepuasan kerja apabila :

1. Mereka merasakan adanya keadilan dalam penggajian
2. Penghargaan yang mereka terima dikaitkan dengan kinerja mereka dan
3. Berkaitan dengan kebutuhan individu⁴⁰

4. Fungsi Kompensasi

Dari pengertian diatas terlihat bahwa kompensasi merupakan alat pengikat organisasi terhadap pegawainya, faktor penarik bagi calon pegawai dan faktor pendorong seseorang menjadi pegawai. Dengan demikian kompensasi mempunyai fungsi yang cukup penting di dalam memperlancar jalannya roda organisasi/ perusahaan. Menurut Martoyo, fungsi kompensasi adalah a) penglokasian sumber daya manusia secara efisien, b) Penggunaan SDM secara lebih efisien dan lebih efektif, c) Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi.⁴¹

³⁹ . Mutiara S. Pangabean, M.E.Op.,cit h.78

⁴⁰ Ibid., h.78

⁴¹ Martoyo, Susilo., *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi ke 3* (Yogyakarta: BPFE, 1994) h. 116

a) Pengalokasian sumber daya manusia secara efisien

Fungsi ini menunjukkan bahwa pemberian kompensasi yang cukup baik pada pegawai yang berprestasi baik, akan mendorong para pegawai untuk bekerja lebih baik dan kearah pekerjaan-pekerjaan yang lebih produktif. Dengan kata lain, ada kecenderungan para pegawai dapat bergeser atau berpindah dari yang kompensasinya rendah ke tempat kerja yang kompensasinya tinggi dengan cara menunjukkan prestasi kerja yang lebih baik.

b) Penggunaan SDM secara lebih efisien dan lebih efektif

Kompensasi yang tinggi pada seorang pegawai mempunyai implikasi bahwa organisasi memperoleh keuntungan dan manfaat maksimal dari pegawai yang bersangkutan karena besarnya kompensasi sangat ditentukan oleh tinggi/rendahnya produktivitas kerja pegawai yang bersangkutan. Semakin banyak pegawai yang diberi kompensasi yang tinggi berarti semakin banyak pegawainya yang berprestasi tinggi. Banyaknya pegawai yang berprestasi tinggi akan mengurangi pengeluaran biaya untuk kerja-kerja yang tidak perlu (yang diakibatkan oleh kurang efisien dan efektifitasnya kerja). Dengan demikian pemberian kompensasi dapat menjadikan penggunaan SDM secara lebih efisien dan lebih efektif.

c) Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi

Sistem pemberian kompensasi yang baik secara langsung dapat membantu stabilitas organisasi dan secara tidak langsung ikut andil dalam mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi. Sebaliknya pemberian kompensasi yang kurang baik dapat menyebabkan gejolak di kalangan pegawai akibat ketidakpuasan. Pada gilirannya gejolak ketidakpuasan ini akan menimbulkan kerawanan ekonomi.

5. Penentuan Kompensasi

Besarnya kompensasi yang diberikan ditentukan oleh a) Harga / Nilai pekerjaan, b) Sistem kompensasi yang diterapkan, dan c) Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi.⁴²

a. Harga/ Nilai Pekerjaan

Penilaian harga suatu jenis pekerjaan merupakan tindakan pertama yang dilakukan dalam menentukan besarnya kompensasi yang akan diberikan kepada pegawai. Penilaian harga pekerja dapat dilakukan dengan dua cara, sebagai berikut:

1) Melakukan analisis jabatan/pekerjaan

Berdasarkan analisis jabatan akan didapat informasi yang berkaitan dengan : a) Jenis keahlian yang dibutuhkan, b) Tingkat kompleksitas pekerjaan, c) Resiko pekerjaan, dan d)

⁴² http://ab-fisip-upnyk.com/files/bab_8_kompensasi.pdf Kamis, 17 April 2011

Perilaku/kepribadian yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dari informasi tersebut kemudian ditentukan harga pekerjaan.

2) Melakukan survei “harga” pekerjaan sejenis pada organisasi lain.

Harga pekerjaan pada beberapa organisasi dapat dijadikan sebagai patokan dalam menentukan harga pekerjaan sekaligus sebagai ukuran kelayakan kompensasi. Jika harga pekerjaan yang diberikan lebih rendah dari organisasi lain, maka kecil kemungkinan organisasi tersebut mampu menarik atau mempertahankan pegawai yang *qualified*. Sebaliknya bila harga pekerjaan tersebut lebih tinggi dari organisasi lainnya, maka organisasi tersebut akan lebih mudah menarik dan mempertahankan pegawai yang *qualified*.

b. Sistem Kompensasi

Beberapa sistem kompensasi yang biasa digunakan adalah sistem prestasi, sistem kontrak/borongan.

1) Sistem Prestasi

Upah menurut prestasi kerja sering juga disebut dengan upah sistem hasil. Pengupahan dengan cara ini mengaitkan secara langsung antara besarnya upah dengan prestasi kerja yang ditunjukkan oleh pegawai yang bersangkutan. Sedikit banyaknya upah tersebut tergantung pada sedikit banyaknya hasil yang

dicapai pegawai dalam waktu tertentu. Cara ini dapat diterapkan bila hasil kerja dapat diukur secara kuantitatif. Cara ini dapat mendorong pegawai yang kurang produktif menjadi lebih produktif. Cara ini akan sangat menguntungkan bagi pegawai yang dapat bekerja cepat dan berkemampuan tinggi. Contoh kompensasi sistem hasil : per potong, per meter, per kilo, per liter dan sebagainya.

2) Sistem Waktu

Besarnya kompensasi dihitung berdasarkan standar waktu seperti Jam, Hari, Minggu, Bulan. Besarnya Upah ditentukan oleh lamanya pegawai melaksanakan atau menyelesaikan suatu pekerjaan. Umumnya cara ini digunakan bila ada kesulitan dalam menerapkan cara pengupahan berdasarkan prestasi. Kelemahan dari sistem waktu adalah :

- a) Mengakibatkan mengendornya semangat pegawai yang produktifitasnya tinggi (diatas rata-rata).
- b) Tidak membedakan usia, pengalaman, dan kemampuan pegawai.
- c) Membutuhkan pengawasan yang ketat agar pegawai sungguh- sungguh bekerja.
- d) Kurang mengakui adanya prestasi kerja pegawai.

Sedangkan kelebihan sistem waktu adalah :

- a) Dapat mencegah hal- hal yang kurang diinginkan seperti pilih kasih, diskriminasi maupun kompetisi yang kurang sehat
 - b) Menjamin kepastian penerimaan upah secara periodik.
 - c) Tidak memandang rendah pegawai yang cukup lanjut usia.
- 3) Sistem kontrak/ borongan

Penetapan besarnya upah dengan sistem kontrak / borongan didasarkan atas kuantitas, kualitas dan lamanya penyelesaian pekerjaan yang sesuai dengan kontrak perjanjian. Untuk mendapatkan hasil yang sesuai dengan yang diharapkan, maka dalam kontrak juga dicantumkan ketentuan mengenai “konsekuensi” bila pekerjaan yang dihasilkan tidak sesuai dengan perjanjian baik secara kuantitas, kualitas maupun lamanya penyelesaian pekerjaan. Sistem ini biasanya digunakan untuk jenis pekerjaan yang dianggap merugikan bila dikerjakan oleh pegawai tetap dan /atau jenis pekerjaan yang tidak mampu dikerjakan oleh pegawai tetap.

6. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi

Dalam pemberian kompensasi, terdapat sejumlah faktor yang mempengaruhinya. Menurut Susilo Martoyo secara garis besar faktor-

faktor tersebut adalah a) kebenaran dan keadilan, b) dana organisasi, c) serikat pegawai, d) produktivitas kerja, e) biaya hidup, f) pemerintah.⁴³

- a. Kebenaran dan keadilan, pemberian kompensasi kepada masing-masing pegawai atau kelompok pegawai harus sesuai dengan kemampuan, kecakapan, pendidikan dan jasa yang telah ditentukan kepada organisasi. Dengan demikian tiap pegawai merasakan bahwa organisasi telah menghargai jasanya kepada organisasi sesuai dengan pandangannya.
- b. Dana Organisasi, kemampuan organisasi untuk melaksanakan kompensasi baik berupa “ finansial” maupun “non finansial” amat tergantung pada dana yang terhimpun untuk keperluan tersebut. Terhimpunnya dana tersebut tentunya juga berakibat sebagai akibat prestasi-prestasi kerja yang telah ditunjukkan oleh pegawai-pegawainya. Makin besar prestasi kerja, makin besar keuntungan organisasi/perusahaan, makin besar dana yang terhimpun untuk kompensasi, maka makin baik pelaksanaan kompensasi dan sebaliknya.
- c. Serikat pegawai, para pegawai yang tergabung dalam serikat pekerja juga dapat mempengaruhi pelaksanaan atau penetapan kompensasi dalam suatu perusahaan atau organisasi. Serikat pekerja dapat menjadi simbol kekuatan pekerja di dalam menuntut

⁴³ Martoyo, Susilo, Op.,cit h.115

perbaikan nasib. Keberadaan serikat pekerja perlu mendapatkan perhatian atau perlu diperhitungkan oleh pihak manajemen atau pimpinan organisasi.

- d. Produktifitas kerja, produktifitas kerja dipengaruhi oleh prestasi kerja. Prestasi kerja merupakan faktor yang diperhitungkan dalam penetapan kompensasi. Pengaruh ini memungkinkan pegawai pada posisi dan jabatan yang sama mendapatkan kompensasi yang berbeda. Pemberian kompesasi ini dimaksud untuk meningkatkan produktifitas kerja pegawai.
- e. Biaya hidup, besarnya kompensasi terutama upah/gaji harus disesuaikan dengan besarnya biaya hidup (*cost of living*). Yang dimaksud biaya hidup disini adalah biaya hidup minimal. Paling tidak kompensasi yang diberikan harus sama dengan atau di atas biaya hidup minimal. Jika kompensasi yang diberikan lebih rendah dari biaya hidup minimal, maka yang terjadi adalah proses pemiskinan bangsa.
- f. Kebijakan Pemerintah, sebagai pemegang kebijakan, pemerintah berupaya melindungi rakyatnya dari kesewenang-wenangan dan keadilan. Dalam kaitannya dengan kompensasi, pemerintah menentukan upah minimum, jam kerja/hari, untuk pria dan wanita, pada batas umur tertentu. Dengan peraturan tersebut

pemerintah menjamin berlangsungnya proses pemakmuran bangsa hingga dapat mencegah praktek-praktek organisasi yang dapat memiskinkan bangsa.

7. Jenis Kompensasi

Sebagaimana telah diuraikan di atas, kompensasi adalah gaji/upah ditambah dengan fasilitas dan insentif lainnya yang diterima pegawai dari organisasi. Pengertian ini menunjukkan bahwa selain mendapatkan upah/gaji yang ditetapkan, pegawai juga mendapatkan kompensasi. Jenis-jenis kompensasi selain upah/gaji tetap adalah a) pengupahan insentif; b) kompensasi pelengkap; c) keamanan/kesehatan.⁴⁴

a. Insentif

Yang dimaksud dengan insentif adalah memberikan upah/gaji berdasarkan perbedaan prestasi kerja sehingga bisa jadi dua orang yang memiliki jabatan sama akan menerima upah yang berbeda, karena prestasinya berbeda, meskipun gaji pokoknya/dasarnya sama. Perbedaan tersebut merupakan tambahan upah (bonus) karena adanya kelebihan prestasi yang membedakan satu pegawai dengan yang lain.

1) Sifat dasar Insentif

Beberapa sifat dasar dalam sistem pengupahan insentif adalah :

⁴⁴ Martoyo, Susilo, Op.,cit h.125

- a) Sistem pembayaran agar diupayakan cukup sederhana, sehingga mudah dimengerti dan dihitung oleh pegawai yang bersangkutan sendiri.
- b) Upah insentif yang diterima benar-benar dapat menaikkan motivasi kerja mereka, sehingga *output* dan efisiensi kerjanya juga meningkat.
- c) Pelaksanaan pengupahan insentif hendaknya cukup cepat, sehingga pegawai yang berprestasi lebih cepat pula merasakan nikmatnya berprestasi.
- d) Penentuan standar kerja atau standar produksi hendaknya secermat mungkin dalam arti tidak terlalu tinggi, sehingga tidak terjangkau oleh umumnya pegawai, atau tidak terlalu rendah, sehingga tidak terlalu mudah dicapai pegawai.
- e) Besarnya upah normal dengan standar kerja per jam hendaknya cukup merangsang pekerja atau pegawai untuk bekerja giat.

Penentuan besarnya insentif berlaku pula bagi tenaga pimpinan yang besarnya 50-60% dari gaji bulanan. Jenis upah insentif bermacam-macam seperti Premi (*bonus Payment*), *stock option* (hak untuk membeli/mendapatkan saham pada harga tertentu), *Phantom stock plan* (dicatat sebagai pemegang saham), dan sebagainya.

2) Kesulitan Sistem Pengupahan Insentif

Menurut Heidjrachman dalam Susilo Martoyo terdapat delapan kesulitan dalam sistem pengupahan insentif yaitu⁴⁵:

- a) Alat ukur dari berbagai prestasi pegawai belum tentu dapat berhasil dibuat secara tepat sebagaimana diharapkan, yakni wajar dan dapat diterima.
- b) Alat ukur dan tujuan perusahaan harus terikat erat.
- c) Data tentang prestasi kerja pegawai harus cepat dan teratur terkumpul setiap saat (hari, minggu, bulan).
- d) Standar yang ditetapkan haruslah mempunyai kadar/ tingkat kesulitan yang sama untuk setiap kelompok kerja.
- e) Gaji/ upah total dari upah pokok plus bonus yang diterima haruslah konsisten di antara berbagai kelompok pekerja yang menerima insentif dan antara kelompok yang menerima insentif dengan yang tidak menerima insentif.
- f) Standar prestasi haruslah disesuaikan secara periodik dengan adanya perubahan dalam prosedur kerja.
- g) Kemungkinan tantangan dari pihak serikat pegawai harus sudah diperhitungkan secara matang.

⁴⁵ ibid

h) Berbagai reaksi pegawai terhadap sistem pengupahan insentif yang diterapkan juga harus diantisipasi kemungkinannya .

Dengan demikian organisasi harus cukup cermat dan hati- hati sekali dalam menentukan sitem pengupahan insentif ini.

b. Kompensasi pelengkap (*Fringe Benefit*).

Kompensasi pelengkap merupakan salah satu bentuk pemberian kompensasi berupa penyediaan paket *benefit* dan program- program pelayanan pegawai, dengan maksud pokok untuk mempertahankan keberadaan pegawai sebagai anggota organisasi dalam jangka panjang. Kalau upah dan gaji merupakan kompensasi langsung karena langsung berkaitan dengan prestasi kerja, maka kompensasi pelengkap merupakan kompensasi tidak langsung berkaitan dengan prestasi kerja.

Dengan perkataan lain kompensasi pelengkap adalah upaya penciptaan kondisi dan lingkungan kerja yang menyenangkan dan tidak secara langsung berkaitan dengan prestasi kerja. Saat ini kompensasi pelengkap berkembang pesat terutama karena :

- a) Perubahan sikap pegawai
- b) Tuntutan serikat pakerja;

- c) Persaingan yang memaksa organisasi untuk menyediakan *benefit* yang menarik dan menjaga pegawainya,
- d) Persyaratan- persyaratan yang ditetapkan pemerintah,
- e) Tuntutan kenaikan biaya hidup.

Kompensasi pelengkap meliputi

1. Tunjangan antara lain berbentuk :

- a) Pensiun
- b) Pesangon
- c) Tunjangan Kesehatan
- d) Asuransi Kecelakaan Kerja.

2. Pelayanan yang meliputi :

- a) Majalah,
- b) Sarana Olah Raga,
- c) Perayaan Hari Raya,
- d) Program Sosial Lainnya

Dengan kata lain, jenis tunjangan dan pelayanan dapat dikelompokkan sebagai berikut : ⁴⁶

- a) Jaminan rasa aman pegawai (*Employee Security*) ,
- b) Gaji dan upah yang dibayar pada saat pegawai tidak bekerja (*Pay for time not worked*),
- c) Bonus dan penghargaan (*Bonuses and Rewards*),
- d) Program Pelayanan (*Services Program*).

⁴⁶ ibid

Beberapa keuntungan atau manfaat yang didapat organisasi dengan pemberian kompensasi pelengkap kepada pegawainya diantaranya adalah :⁴⁷

- a) Peningkatan semangat kerja dan kesetiaan,
- b) Penurunan *turn over* pegawai dan absensi,
- c) Pengurangan kelelahan,
- d) Pengurangan pengaruh serikat buruh/ pekerja,
- e) Hubungan masyarakat yang lebih baik,
- f) Pemuasan kebutuhan- kebutuhan pegawai,
- g) Meminimalkan biaya kerja lembur,
- h) Mengurangi kemungkinan intervensi pemerintah.

c. Keamanan serta kesehatan pegawai

Pembinaan kesehatan pegawai atau anggota organisasi merupakan suatu bentuk kompensasi nonfinansial yang sangat penting dalam organisasi. Keadaan aman dan sehat seorang pegawai / anggota organisasi tercermin dalam sikap individual dan aktivitas organisasi pegawai yang bersangkutan.

Makin baik kondisi keamanan dan kesehatan, makin positif sumbangan mereka bagi organisasi/perusahaan. Pada umumnya, organisasi memperhatikan masalah keamanan dan kesehatan pegawai justru untuk memungkinkan terciptanya kondisi kerja yang lebih baik. Hal ini penting sekali terutama bagi bagian-bagian organisasi yang memiliki resiko kecelakaan tinggi. Biasanya tanggung jawab pembinaan keamanan dan kesehatan pegawai tersebut terletak

⁴⁷ ibid

pada manajer operasional perusahaan atau organisasi yang bersangkutan, antara lain meliputi :

- 1) Pemeliharaan peraturan-peraturan keamanan.
- 2) Standar kesehatan serta pencatatan dan pelaporan kecelakaan.
- 3) Pengaturan program-program kesehatan dan keamanan.
- 4) Pengaturan suhu udara dalam ruang kerja, ventilasi dan keberhasilan lingkungan kerja..
- 5) Program-program latihan keamanan bagi pegawai.
- 6) Pengaturan-pengaturan pencegahan kecelakaan kerja dan sebagainya.

Kesehatan pegawai yang dimaksud disini adalah kesehatan jasmani dan rohani sedangkan keamanan adalah keadaan pegawai yang terbebas dari rasa takut dan bebas dari segala kemungkinan kecelakaan kerja.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan balas jasa baik finansial maupun non finansial yang merupakan hak bagi pegawai dan menjadi kewajiban organisasi untuk membayarnya dan dapat diukur melalui pemberian gaji, masa kerja, pelayanan yang diberikan dan prestasi kerja.

B. Hasil penelitian yang relevan

Dalam penelitian yang relevan erat kaitannya dengan variabel bebas yaitu kompensasi dan variabel terikat yaitu kepuasan kerja penelitian yang relevan tersebut dapat mendukung peneliti dalam melakukan penelitian. Penelitian yang relevan tersebut telah menghasilkan temuan-temuan yang bermanfaat bagi penelitian selanjutnya.

Sebagai ilustrasi penting atau telah dilakukan penelitian oleh Dina Parwitaningrum dengan judul “Hubungan Kompensasi Dengan Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Pusat Direktorat Jendral Bea Dan Cukai Jakarta”. Dan Hanifah Nur “Hubungan Antara Kompensasi Dengan Kepuasan Kerja Pegawai PT. Terang Kita”. Kemudian Iriyanti Vivi dalam Judul “Hubungan Antara Kompensasi Dengan Kepuasan Kerja Karyawn Pada PT. Persero Pelabuhan Indonesia”. Dalam penelitian tersebut menyatakan hubungan yang positif antara kompensasi dengan Kepuasan Kerja.

Dari ketiga skripsi tersebut dapat menjadi acuan dan relevansi yang sangat kuat dalam studi korelasional antara kompensasi dengan kepuasan kerja yang peneliti lakukan. kepuasan kerja Sebagai indikator dinamika dalam jembatan penghubung dalam mencari solusi setiap masalah- masalah yang muncul dalam pengembangan organisasi. Dan didukung oleh kompensasi yang pada akhirnya penelitian relevan dengan penelitian

sebelumnya akan memperkuat upaya memperoleh temuan dan kesimpulan yang bermakna bagi penelitian selanjutnya.

C. Kerangka Berpikir

Untuk mencapai kepuasan kerja pegawai yang tinggi tidaklah mudah karena terdapat berbagai macam faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai, baik itu dari dalam maupun dari luar dirinya. Salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai adalah dengan pemberian kompensasi atau imbalan. Kompensasi merupakan salah satu aasan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan atau bekerja di suatu organisasi. Dengan pembayaran kompensasi, pegawai dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya yang bertujuan untuk dapat memenuhi kebutuhan demi kelangsungan hidupnya.

Pegawai yang diberikan kompensasi akan merasa puas terhadap pekerjaannya, sehingga pegawai dapat bekerja sungguh-sungguh dan pada akhirnya dapat tercapai tujuan organisasi. Mereka akan melakukan pekerjaan dengan baik, karena merasa bentuk usaha atau pekerjaan yang dilakukannya dihargai oleh organisasi. Mereka akan mengeluarkan segala kemampuan atau potensi yang ada pada dirinya untuk kemajuan organisasi. Pegawai yang melakukan pekerjaannya dengan sungguh-sungguh, maka

hasil yang akan di peroleh pun akan optimal. Dengan hasil kerja yang baik, maka akan timbul rasa puas pada dirinya.

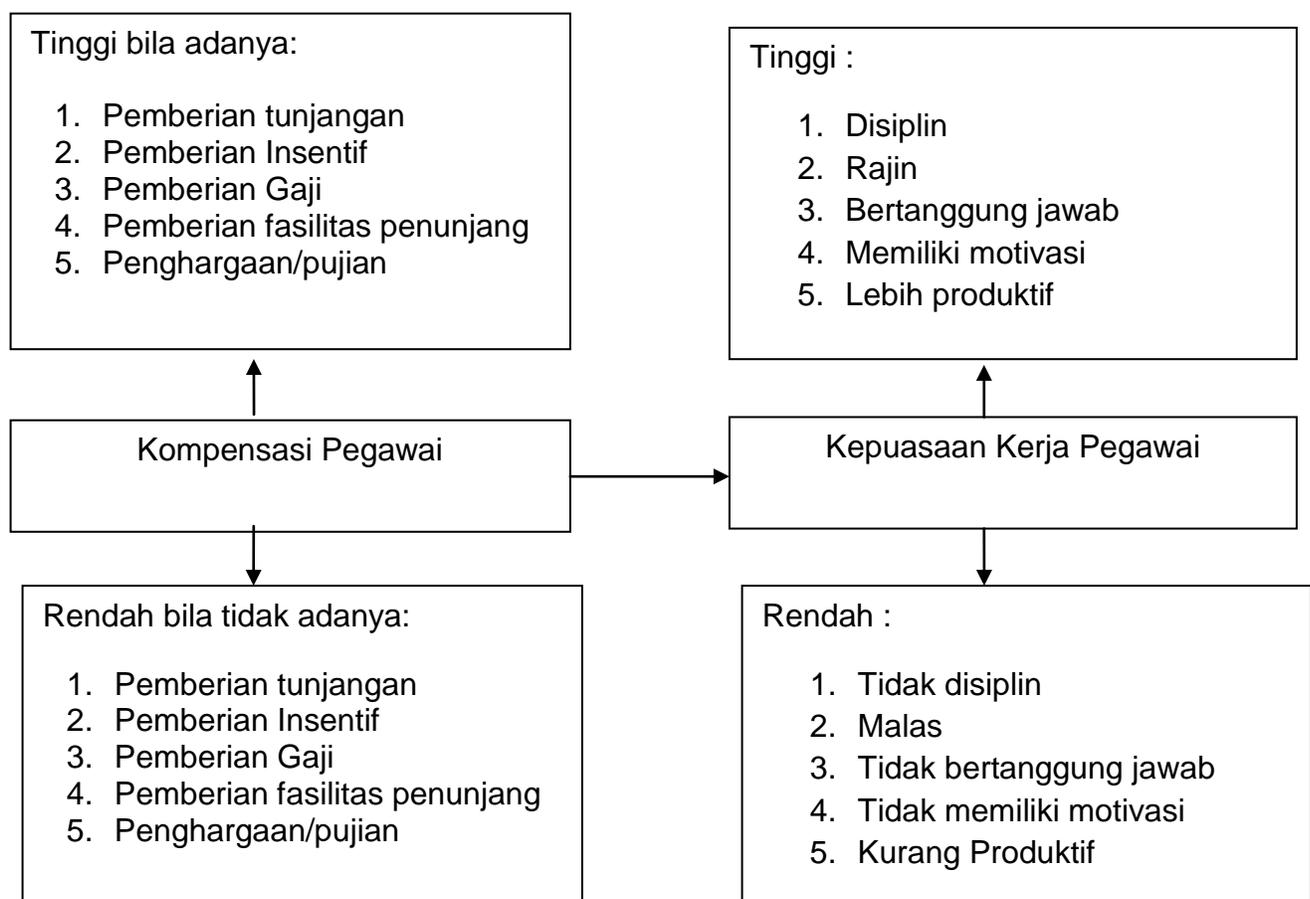
Karena mereka telah mengeluarkan potensi secara optimal pada dirinya untuk melakukan pekerjaan demi kemajuan organisasi. Dan mereka tidak mempunyai rasa penyesalan atau tidak puas terhadap pekerjaannya karena mereka telah mengerjakan dengan sebaik-baiknya. Kemudian pegawai akan mendapatkan kepuasan dalam bekerja.

Kompensasi sangat penting diberikan kepada pegawai untuk memotivasi dalam bekerja sehingga terciptanya kepuasan dalam bekerja. Maka sudah sepantasnya organisasi untuk memperhatikan pegawai dengan memberikan kompensasi yang layak dan menarik sehingga dapat memotivasi pegawai untuk melakukan pekerjaan lebih baik. Kompensasi yang disiapkan oleh organisasi biasanya berbentuk imbalan secara intrinstik dan ekstrinsik. Kompensasi intrinstik berupa gaji atau upah, bonus, premi, jaminan kesehatan, asuransi.

Sedangkan kompensasi ekstrinsik berupa program-program pelayanan bagi pegawai yang berupa menciptakan kondisi dan lingkungan kerja yang menyenangkan. Dengan pemberian kompensasi yang menarik bagi pegawai akan lebih bekerja dengan baik dan sungguh-sungguh. Sehingga pada akhirnya dapata meningkatkan kepuasan kerja bagi setiap

pegawai. Jika pegawai merasa puas terhadap pekerjaannya maka dapat dengan mudah tercapai tujuan organisasi.

Dari uraian diatas, maka dapat diduga ada hubungan yang positif antara kompensasi dengan kepuasan kerja pegawai atau pegawai. Dengan kata lain makin tinggi kompensasi maka makin tinggi kepuasan kerja demikian pula sebaliknya makin rendah kompensasi maka makin rendah kepuasan kerja pegawai.



D. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka berpikir di atas, peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

“Terdapat hubungan antara kompensasi dengan kepuasan kerja pegawai”. Makin baik pemberian kompensasi, maka makin tinggi pula tingkat kepuasan kerja pegawai.