BAB II

PENYUSUNAN KERANGKA TEORETIS

DAN PENYUSUNAN HIPOTESIS

A. Deskripsi Teoretis

1. Kepuasan Kerja Karyawan

Setiap orang yang bekerja mengaharapkan memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Kepuasan kerja akan mempengaruhi produktivitas yang sangat diharapkan oleh manajer. Untuk itu, manajer perlu memahami apa yang harus dilakukan untuk menciptakan kepuasan kerja karyawannya.

Menurut Robert L Mathis dan Jhon H Jackson mengatakan bahwa "kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang positif dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang".[1] Di samping itu menurut Sondang P Siagian juga mengungkapkan bahwa "kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun yang bersifat negatif tentang pekerjaannya".[2]

Hal senada juga diungkapkan oleh Keith Davis dan Jhon W Newstrom bahwa:

> Kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Kepuasan kerja pada umumnya mengacu pada sikap seeseorang dan memiliki banyak dimensi diantaranya yaitu: isi pekerjaan (hakikat tugas yang dilakukan) dan konteks pekerjaan (perasaan tentang lingkungan dan tugas penyelia, rekan kerja dan organisasi).[3]

---

[1] Robert L Mathis dan John H Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia Buku 1* (Jakarta: Salemba Empat, 2001) h.98

[2] Sondang P Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2003) h.295

[3] Keith Davis dan Jhon W Newstrom, *Perilaku dalam Organisasi, Alih Bahasa Agus Dharma* (Jakarta: Erlangga 2004) h.105

Dari definisi tersebut dapat terlihat bahwa kepuasan kerja itu sebagai perasaan senang atau tidak senang yang relatif berbeda dari pemikiran yang obyektif dan keinginan perilaku. Ketiga bagian sikap sangat membantu pimpinan dalam memahami reaksi karyawan terhadap pekerjaannya dan memperkirakan dampaknya pada perilaku yang akan datang.

Selain itu juga Keith Davis menyatakan, *"Job satisfaction is the favourableness with whinch their work. Job satisfaction is dynamic"*.[4] Maksudnya adalah kepuasan kerja itu berubah-ubah terus karena manusia biasanya tidak pernah puas dengan yang telah dicapai. Jadi manusia menjadi puas atau tidak puas bersifat relatif, tergantug dari perasaan masing-masing individu.

Selanjutnya Stephen P Robbins mengatakan bahwa "kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima".[5]

Sementara itu menurut Jerald Greenberg dan Robert A Baron mendeskripsikan bahwa "*Job satisfaction as individuals positive or negative attitudes toward their jobs"*.[6] Hal ini dapat diartikan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap positif atau negatif dari individu terhadap pekerjaan mereka. Jadi jika seseorang merasakan kepuasan terhadap pekerjaannya akan berdampak positif. Akan tetapi sebaliknya jika karyawan tidak merasa puas dengan pekerjaanya akan berdampak negatif.

---

[4] Keith Davis, *Human Behavior at Work, Organization Tenth Edition* (New York: McGraw-Hill, 1998) h.83

[5] Stephen P Robbins, *Essentials of Organizational Behaviour Sixth Edition* (New Jersey: Prentice Hall, 2003) h.20

[6] Jerald Greenberg dan Robert A Baron, *Behaviour In Organizations Eight Edition* (USA: Prentice Hall, 2003) h.148

Sedangkan menurut James L Gibson, Jhon M Ivancevich dan James H Donnelly mengungkapkan, "*Job satisfasction is refers to the positive or negative act of an individual's attitude toward his job or same feature of the job"*.[7] Maksudnya adalah kepuasan kerja mengacu pada aspek positif dan negatif dari sikap seseorang terhadap pekerjaannya atau terhadap beberapa rencana kerja. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya itu, seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu.

Hal senada juga diungkapkan oleh Wibowo dalam buku Manajemen Kinerja, mengutip pendapat Kreitner dan Kinicki mengatakan bahwa "kepuasan kerja merupakan respon *affective* atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang".[8]

Menurut Handoko "kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka".[9] Selanjutnya dia mengutip pendapat dari Strauss dan Sayles yang mengatakan bahwa:

> Apabila karyawan tidak memperoleh kepuasan kerja pada gilirannya akan menjadi frustasi. Karyawan seperti ini akan sering melamun, mempunyai semangat kerja rendah, cepat lelah dan bosan, emosinya tidak stabil dan sering absen. Sedangakan karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja biasanya mempunyai kehadiran dan perputaran yang baik serta berprestasi kerja lebih baik.[10]

---

[7] James L Gibson, Jhon M Ivancevich dan James H Donnelly, *Organisasi: Perilaku, Struktur Proses, Jilid I, Alih Bahasa Agus Dharma* (Jakarta: Erlangga,2005) h.106

[8] Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta: Rajawali Pers, 2006) h.300

[9] T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia Edisi Kedua* (Yogyakarta: BPFE, 2003) h.193

[10] *Ibid.* h.193

Dari uraian tersebut maka dapat dikatakan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang cukup besar dalam rangka membina kesetiaan pegawai terhadap pekerjaan mereka dan perusahaan.

Menurut Fred Luthans menyatakan bahwa "kepuasan kerja tergantung pada persepsi individu seseorang dalam melaksanakan tugasnya di tempat kerja".[11] Oleh karena itu maka kepuasan kerja bersifat subyektif. Maksudnya ditentukan oleh individu yang merasakannya.

Selanjutnya Sondang P Siagian dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia mengungkapkan bahwa:

> Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang adalah sifat pekerjaan, Seseorang yang memiliki otonomi dalam bertindak, pekerjaan yang bervariasi, dan memperoleh umpan balik dari pekerjaan yang dilakukan. Program perkenalan yang tepat serta berakibat diterimanya seseorang sebagai anggota kelompok kerja. Situasi lingkungan kerja juga berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja seseorang.[12]

Dari pernyataan di atas bahwa kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh sifat-sifat pekerjaannya itu sendiri. Selain itu juga lingkungan kerja yang mendukung dapat memberikan kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya. Pemimpin yang bertindak atau mengawasi karyawan juga dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Lingkungan kerja yang aman menyebabkan karyawan dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik. Sehingga terciptanya kepuasan kerja karyawan terhadap pekerjaannya.

Sedangkan di dalam buku Handoko dan Asa'ad yang dikutip oleh Umar Husein dapat dijelaskan bahwa:

---

[11] Fred Luthans, *Organizational Behavior* (New York: McGraw-Hill, 2001) h.193
[12] Sondang P Siagian, *Loc.Cit.*

> Kepuasan kerja merupakan penilaian atau cerminan dari perasaan pekerja terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak dalam sikap positif pekerja terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi lingkungan kerjanya.[13]

Selanjutnya Ronald J Ebert dan Ricky W Griffin memberikan pengertian kepuasan kerja sebagai berikut:

> *Job satisfaction is the degree of enjoyment that people drive from performing their job. In turn, satisfied employees are likely to have high morale. It is determined by variety of factors, including job satisfaction and satisfaction with such things coworkers, and promotion opportunities.*[14]

Secara bebas dapat diartikan, kepuasan kerja adalah derajat kesenangan seorang pekerja yang ditunjukkan melalui pekerjaannya. Pekerja yang puas memiliki semangat yang tinggi. Selain itu, faktor yang menentukan kepuasan kerja yaitu rekan kerja dan kesempatan promosi.

Hal tersebut senada dengan dengan yang dikemukakan oleh Anwar Prabu Mangkunegara yang mengutip Keith Davis, Wexley dan Yuki bahwa:

> Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti kesempatan promosi, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisai perusahaan, mutu pengawasan. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya antara lain umur kondisi kesehatan, kemampuan, pendidikan.[15]

Hal tersebut senada dengan yang dikemukakan oleh Gibson, Ivancevich dan Donnelly, yaitu:

> Kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaan mereka. Sikap itu berasal dari persepsi mereka tentang pekerjaannya. Jadi, kepuasan kerja

---

[13] Umar Husein, *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka, 1998) h.36

[14] Ronald J Ebert dan Ricky W Griffin, *Business Essential sixth edition* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005) h.117

[15] Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Perusahaan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005) h.117

> berpangkal dari berbagai aspek kerja, seperti kesempatan promosi, penyelia (supervisor), dan rekan kerja. Kepuasan kerja juga berasal dari faktor lingkungan kerja, seperti gaya penyelia (supervise), kebijaksanaan dan prosedur, keanggotaan kelompok kerja, kondisi kerja dan tunjangan. Dari sejumlah dimensi yang dihubungkan dengan kepuasan kerja, empat dimensi diantaranya memiliki karakteristik yang sangat penting, yaitu kesempatan promosi, penyelia dan rekan kerja.[16]

Kepuasan kerja tidak hanya berasal dari aspek pekerjaan tetapi juga dari lingkungan kerja hal tersebut sesuai dengan yang diungkapkan oleh Laurie J Mullins *"Employee's are concerned with their work environment for both personal comfort and job facilitation"*.[17]

Hal tersebut sesuai dengan yang dikemukakan oleh Stephen P Robbins bahwa *"The evidience indicator than the most important factors conducive to get job satisfaction are mentally challenging work, supportive working conditions and supportive colleagues"*.[18]

Secara bebas dapat diartikan ada beberapa indikator penting yang dapat mendukung kepuasan kerja yaitu pekerjaan secara mental menantang, lingkungan kerja yang kondusif, dan rekan kerja yang mendukung.

Menurut Suparwati dalam Jurnal Ilmiah Econosains mengatakan bahwa "kepuasan kerja adalah tingkat kepuasan individu dengan posisinya dalam organisasi secara relatif dibandingkan dengan teman sekerja lain".[19]

Kemudian menurut Denny dalam Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia yang berjudul Kepemimpinan, Karakteristik Pekerjaan dan Kepuasan Kerja,

---

[16] James L Gibson, Jhon M Ivancevich dan James H Donnelly, *Op.cit*. h.67

[17] Laurie J Mullins. *Management and Organizational Behavior, fifth edition* (USA: Prentice Hall, 1999) h.137

[18] Stephen P Robbins, *Loc.Cit*

[19] Suparwati, "Motivasi Sebagai Moderating Variable Dalam Hubungan Antara Komitmen dengan Kepuasan Kerja", *Jurnal Ilmiah Econosains*, Vol.5 No.1, Maret 2007, h.55

mengatakan bahwa “Kepuasan dapat dirumuskan sebagai respon umum pekerja berupa perilaku yang ditampilkan oleh karyawan sebagai hasil persepsi mengenai hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaannya”.[20]

Menurut Veitzal Rivai, faktor-faktor yang biasanya digunakan untuk mengukur kepuaasn kerja seseorang adalah “isi pekerjaan, kesempatan untuk maju, dan lingkungan kerja”.[21]

Sedangkan Menurut Malayu S.P. Hasibuan menyatakan bahwa “Karyawan adalah penjual jasa (pikiran dan tenaganya) dan mendapat kompensasi yang besarnya telah ditetapkan terlebih dahulu”.[22]

Hal ini dipertegas oleh Musanef yang menyatakan bahwa:

> Karyawan adalah mereka yang bekerja secara langsung digerakkan oleh manajemen untuk bertindak sebagai pelaksana yang akan menyelenggarakan pekerjaan, sehingga menghasilkan karya-karya yang diharapkan dalam usaha pencapaian tujuan organisasi yang ditetapkan.[23]

Dan menurut G. Wursanto mengatakan “Karyawan adalah orang yang menyumbangkan tenaga jasanya dalam bentuk usaha, baik usaha pemerintah atau swasta dan sebagai balas jasanya ia mendapatkan upah dan gaji”.[24]

Jadi berdasarkan pendapat-pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja karyawan adalah perasaan positif (senang) atau negatif (tidak senang) terhadap pekerjaannya yang meliputi faktor-faktor seperti lingkungan kerja, pekerjaan itu sendiri, supervisi, dan kesempatan untuk maju.

---

[20] Denny, “Kepemimpinan, Karakteristik Pekerjaan dan Kepuasan Kerja”, *Jurnal Psikologi Bisnis*, Vol.3 No.2 , April 2007, h.36

[21] Veitzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya ManusiaUntuk Perusahaan: Dari Teori Ke Praktik* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005) h.479

[22] Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2001) h.195

[23] Musanef, *Manajemen Kepegawaian di Indonesia* (Jakarta: Rajawali Pers, 2000) h.195

[24] G.Wursanto, *Dasar-dasar Manajemen Personalia* (Jakarta: Pustaka Dian, 1998) h. 26

Menyenangkan atau tidaknya suatu pekerjaan, didasarkan kepada kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dengan imbalan yang disediakan baginya.

2. Kompensasi

Manusia sebagai makhluk hidup dituntut untuk dapat menjaga kelangsungan hidupnya dengan memenuhi kebutuhan sehari-hari dan kebutuhan yang akan datang. Manusia berupaya untuk meningkatkan kualitas kehidupan melalui bekerja dengan harapan mereka mendapatkan imbalan sebagai balas jasa. Balas jasa yang dimaksud adalah kompensasi.

Menurut Gary Dessler bahwa "*Compensation refers to all forms of pay or rewards going to employees and arising from their employment*".[25] Dan berarti bahwa "Kompensasi adalah sebagai bentuk ganjaran atau penggajian yang diterima oleh karyawan dan timbul dari kepegawaian mereka". Pengertian tersebut menjelaskan bahwa kompensasi merupakan bentuk ganjaran atau balas jasa yang diterima oleh karyawan atas pekerjaan yang telah ia lakukan untuk perusahaan tersebut.

Sedangkan menurut Stephen P Robbins, mengemukakan pendapat sebagai berikut "*People what 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"*.[26]

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dilihat bahwa sudah menjadi kodrat manusia pada umumnya mengerjakan apa yang menjadi tugas mereka untuk

[25] Garry Dessler, *Human Resource Management* (New Jersey: Prentice Hall, 2003) h.302
[26] Stephen P Robbins, *Op.cit.* h.553

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 karyawan, pekerjaan yang lebih disukai, dibawah pengawasan perusahaan dalam pendistribusiannya.

Kemudian menurut Malayu S. P. Hasibuan menyatakan bahwa "Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan balas atas jasa yang diberikan kepada perusahaan".[27]

Lebih lanjut lagi Stephen P Robbins membedakan imbalan menjadi dua jenis, yaitu "Imbalan intrinsik yang merupakan kenikmatan atau nilai yang diterima seseorang dari isi suatu tugas kerja. Kemudian selanjutnya imbalan ekstrinsik yaitu imbalan yang diterima dari lingkungan di sekitar konteks kerja itu".[28]

Sementara menurut James L Gibson, Jhon M Ivancevich dan James H Donnelly mengungkapkan bahwa:

> Imbalan digunakan oleh perusahaan untuk menarik, mempertahankan dan memotivasi pegawai agar tercapai tujuan pribadi mereka dan perusahaan. Dengan kata lain untuk menarik orang agar mengikuti perusahaan, mempertahankan agar mereka selalu datang bekerja dan memotivasi mereka agar bekerja dengan sungguh-sungguh, manajer memberi imbalan kepada para pegawainya.[29]

Dalam uraian tersebut dapat terlihat bahwa imbalan memiliki posisi sentral dalam memperkuat keterikatan jalinan antara pegawai dengan perusahaan tempat bekerja. Oleh karena itu, perusahaan selalu mencari upaya secara sungguh-

---

[27] Malayu S.P. Hasibuan, *Op.cit.* h.195
[28] Stephen P Robbins, *Loc.cit*.
[29] James L Gibson, Jhon M Ivancevich dan James H Donnelly, *Op.cit*. h.169

sungguh agar terdapat kesesuaian antara program imbalan dengan harapan individu karyawan serta tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi.

Terhadap pegawai yang memiliki kualitas tinggi serta keahlian yang langka sementara kebutuhannya di pasar kerja demikian banyak, maka perusahaan yang membutuhkan karyawan seperti itu harus dapat bersaing memperolehnya, dengan memberikan imbalan tinggi baik jenis maupun jumlahnya. Akan tetapi jika karyawan yang dibutuhkan memiliki keahlian jumlahnya cukup banyak tersedia, maka perusahaan yang merekrut karyawan tersebut tidak perlu lagi menawarkan imbalan yang tinggi baik jumlah maupun jenisnya.

Sedangkan menurut Henry Simamora mengatakan bahwa:

> Kompensasi meliputi kembalian-kembalian finansial dan jasa-jasa serta tunjangan-tunjangan yang diterima oleh karyawan sebagai bagian dari hubungan kepegawaian. Kompensasi merupakan apa yang diterima oleh karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi.[30]

Hal senada juga diungkapkan oleh Edwin B. Flippo yang mengatakan: "*Wages is defined as the adequate and equitable renumeration of personnel for their constribution to organizational objectives".*[31] Yang berarti bahwa kompensasi adalah sebagai balas jasa yang adil dan layak diberikan kepada para pekerja atas jasa-jasanya dalam mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan pendapat tersebut dapat terlihat bahwa dalam memberikan imbalan perusahaan harus memperhatikan prinsip keadilan. Artinya bahwa secara internal para karyawan yang melaksanakan tugas sejenis mendapat imbalan yang sama pula. Selain itu juga harus memperhatikan faktor-faktor lainnya seperti masa

---

[30] Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YYKPN, 1998) h. 562

[31] Edwin B. Flippo, *Personnel Management Sixth Edition* (New York: Mc. Graw-Hill Book Company, 1999)

kerja dan jumlah tanggungan yang dapat berakibat pada perbedaan penghasilan para karyawan meskipun melaksanakan pekerjaan yang sejenis.

Kemudian Malayu S.P. Hasibuan dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia, mengutip pendapat William B. Werther dan Keith Davis yang menyatakan bahwa *"Compensation is what employee receive in exchange of their work. Whether hourly wages or periodic salaries, the personnel department usually designs and administers employee compensation".*[32]

Dapat diartikan bahwa kompensasi adalah apa yang seorang pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya baik per jam atau gaji periodik di desain dan dikelola oleh bagian personalia.

Berdasarkan uraian tersebut maka dalam memberikan kompensasi atau imbalan pada karyawan, manajer juga harus memperhatikan lamanya waktu bekerja karyawan. Dengan begitu karyawan akan merasa hasil pekerjaannya dihargai sehingga menciptakan rasa kepuasan kerja terhadap karyawannya.

Menurut Adi Halimi dalam Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia yang berjudul Analisis Dampak Imbalan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai, mengatakan bahwa:

> Imbalan atau kompensasi adalah faktor penting yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang bekerja pada suatu organisasi dan bukan pada organisasi yang lainnya. Perusahaan harus cukup kompetitif dengan beberapa jenis kompensasi untuk mempekerjakan, mempertahankan, dan memberi imbalan terhadap kinerja setiap individu di dalam organisasi. Sistem kompensasi dalam organisasi harus dihubungkan dengan dengan tujuan dan strategi organisasi serta keseimbangan antara keuntungan dan biaya pengusaha dengan harapan dari karyawan.[33]

---

[32] Malayu S.P. Hasibuan, *Op.cit*. h.119

[33] Adi Halimi, "Analisis Dampak Imbalan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai", *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia,* Vol.1 No.2, Maret 2005. h.4

Jiwo Wungu dan Hartanto Brotoharsojo mengemukakan pendapat bahwa sehubungan dengan penerapan pemberian kompensasi yang didasarkan pada merit sistem, maka imbalan diberi batasan pengertian bahwa "Imbalan jasa dari perusahaan yang diberikan kepada pegawainya dalam bentuk uang atau fasilitas yang dapat dipadankan dengan nilai sesuai dengan kontribusi relatif pegawai dalam pencapaian kinerja".[34]

Menurut JH. Adam dalam Dictionary of Business English menuliskan definisi tentang kompensasi yaitu "Compensation is a payment to make good loss".[35] Dalam arti bebas kompensasi diartikan sebagai pembayaran atas kehilangan atau kerugian atas sesuatu yang dalam hal ini dapat diartikan sebagai tenaga, pikiran dan waktu karyawan yang telah diberikan kepada pihak perusahaan.

Danny Anwar dalam Jurnal Ekonomi Manajemen yang berjudul Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Karyawan, mengatakan bahwa "Kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan oleh organisasi/perusahaan kepada karyawan, yang dapat bersifat finansial maupun non finansial, pada periode yang tetap".[36]

Sedangkan menurut Alex S. Nitisemito mengatakan bahwa "Kompensasi adalah balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para karyawannya yang dapat dinilai dengan uang dan mempunyai kecenderungan diberikan secara tetap".[37]

---

[34] Jiwo Wungu, Hartanto Brotoharsojo, Merit System (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2003) h.82

[35]JH. Adam, *Dictionary of Business English*, (Great Britain: The Bath Press, 1998) h.128

[36]Danny Anwar, "Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Karyawan", *Jurnal Ekonomi Manajemen,* Vol.5 No.3, Maret 2003, h.130

[37] Alex S. Nitisemito, *Manajemen Personalia* (Jakarta: Ghalia Indonesi, 2000) h.149

Lembaga PPM memberikan pendapat, “kompensasi adalah imbalan berupa uang atau bukan yang diberikan kepada karyawan dalam perusahaan”.[38]

Hal ini serupa juga diungkapkan oleh Hadari Nawawi menyebutkan bahwa“Kompensasi bagi organisasi atau perusahaan berarti penghargaan atau ganjaran pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya melalui kegiatan yang disebut bekerja”.[39]

Schuler dan Youngblood yang dikutip Umi Sukamti dalam bukunya mengatakan bahwa:

> Kompensasi adalah suatu kegiatan dengan mana perusahaan mengevaluasi kontribusi para karyawannya dengan maksud untuk membagikan penghargaan langsung dan tidak langsung, dalam bentuk uang ataupun bukan uang sesuai kemampuan perusahaan untuk membayarnya dan sesuai dengan peraturan resmi dari pemerintah.[40]

Lebih lanjut lagi menurut Umar Husain menjelaskan bahwa:

> Kompensasi sebagai sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka, sebelum kompensasi diberikan, terlebih dahulu dilakukan proses kompensasi, yaitu suatu jaringan berbagai sub-proses untuk memberikan balas jasa kepada karyawan untuk pelaksanaan pekerjaan dan untuk memotivasi mereka agar mencapai tingkat prestasi yang diinginkan.[41]

Menurut Andrew F. Sikula yang dikutip Triton PB mengatakan bahwa *“A compensation is anything that constitutes or is a regarded as an equivalent or recompense”.*[42] Secara bebas dapat diartikan kompensasi adalah segala sesuatu yang dianggap sebagai balas jasa yang sebanding.

---

[38] Lembaga PPM, *Kamus Istilah Manajemen* (Jakarta: Pustaka Binanaman Presindo, 1998) h.136

[39] Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2000) h.315

[40] Umi Sukamti, *Manajemen Personalia/Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Depdikbud, 1998) h.228

[41] Umar Husein, *Op.cit*. h.124

[42] Triton PB, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Partnership dan Kolektivitas* (Jakarta: Tugu, 2007) h. 124

Triton juga membagi kompensasi dalam dua jenis, yaitu:

1. Kompensasi yang bersifat finansial. Kompensasi yang bersifat finansial adalah kompensasi yang diterima oleh karyawan dalam bentuk uang atau bernilai uang. Termasuk dalam jenis kompensasi bersifat finansial adalah gaji atau upah, bonus, premi, pengobatan, asuransi, dan lain-lain.
2. Kompensasi yang bersifat non finansial. Kompensasi yang bersifat non finansial diberikan oleh organisasi atau perusahaan terutama dengan maksud untuk mempertahankan karyawan dalam jangka panjang. Termsuk dalam kompensasi yang bersifat non finansial adalah penyelenggaraan program-program pelayanan bagi karyawan yang berupa untuk menciptakan kondisi dan lingkungan kerja yang menyenangkan, seperti program wisata.[43]

Kemudian menurut Nuzsep Almigo menyatakan bahwa:

> Kompensasi adalah seluruh imbalan yang diterima karyawan atas hasil kerja karyawan tersebut pada organisasi. Kompensasi bisa berupa fisik maupun non fisik dan harus dihitung dan diberikan kepada karyawan sesuai dengan pengorbanan yang telah diberikannya kepada organisasi/perusahaan tempat ia bekerja.[44]

Menurut Malayu S.P. Hasibuan menyatakan tujuan pemberian kompensasi antara lain adalah:

1. Tujuan sebagai ikatan kerja sama.
2. Tujuan kepuasan kerja.
3. Tujuan pengadaan efektif.
4. Tujuan motivasi.
5. Tujuan stabilitas karyawan.
6. Tujuan disiplin.
7. Tujuan meminimalisasi protes serikat buruh.
8. Tujuan menimalisasi intervensi pemerintah.[45]

Faktor-faktor yang mempengaruhi imbalan menurut Sondang P Siagian yaitu:

1. Tingkat upah dan gaji yang berlaku.
2. Tuntutan serikat pekerja.
3. Produktivitas.
4. Kebijaksanaan organisasi mengenai upah dan gaji.
5. Peraturan perundang-undangan.[46]

---

[43] *Ibid*, hal.124

[44] Nuzsep Almigo, "Hubungan antara Imbalan dengan Produktivitas Kerja Karyawan", *Jurnal Psikologi,* Vol.1 No.1, Desember 2004, h.50

[45] Malayu S.P. Hasibuan, *Op.cit*. h.121

Hal ini juga diungkapkan oleh Gary Dessler bahwa:

> Pada kenyataaannya sistem pembayaran karyawan dapat dibagi menurut pembayaran berdasarkan waktu kinerja, yaitu pembayaran yang dilakukan atas dasar lamanya bekerja misalnya jam, hari, minggu, bulan dan sebagainya serta pembayaran berdasarkan kinerja, yaitu upah/gaji yang didasarkan pada hasil akhir dari proses kinerja, misalnya jumlah produksi.[47]

Lebih lanjut menurut Henry Simamora membagi imbalan menjadi dua jenis, yaitu:

1. Imbalan intrinsik (*intsinsic rewards*) adalah imbalan yang dinilai di dalam dan dari mereka sendiri. Yang berarti bahwa imbalan terserbut melekat pada aktivitas itu sendiri, tidak tergantung pada kehadiran atau tindakan dari orang lain. Seperti perasaan seseorang akan kemampuan pribadi atau pelaksanaan pekerjaan dengan baik, pencapaian tujuan/sasaran, perasaan kebebasan dari pengarahan dan tanggung jawab pribadi.
2. Imbalan ekstrinsik (*extrinsic rewards*) adalah imbalan yang secara eksternal dihasilkan/diberikan oleh seseorang atau sesuatu lainnya. Hal ini tergantung pada kinerja masing-masing karyawan. Seperti gaji, tunjangan karyawan, sanjungan dan pengakuan, promosi, kantor yang mewah. [48]

Pendapat lain juga dikemukakan oleh James L Gibson, Jhon M Ivancevich dan James H Donnelly menjelaskan bahwa "imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik yang didistribusikan oleh manajer berdasarkan evaluasi prestasi kerja, serta memuaskan dan adil bagi individu karyawan, memiliki hubungan terhadap kepuasan kerja karyawan".[49]

Berdasarkan pendapat tersebut terlihat bahwa hasil prestasi individu berasal dari kombinasi antara usaha individu dengan tingkat kemampuan, keterampilan, dan pengalaman individu. Hasil prestasi individu kemudian dievaluasi oleh manajer. Sebagai hasil dari evaluasi prestasi, dua jenis imbalan kemudian

---

[46] Sondang P Siagian, *Op.cit*. h.267
[47] Gary Dessler, *Loc.cit*
[48] Henry Simamora, *Loc.cit.*
[49] James L Gibson, Jhon M Ivancevich dan James H Donnelly, *Op.cit*. h.170

didistribusikan, yaitu imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik. Imbalan-imbalan tersebut di evaluasi oleh individu, dan jika memuaskan dan adil maka individu mencapai tingkat kepuasan tertentu.

Selanjutnya menurut Stephen P Robbins menyimpulkan bahwa "kemungkinan besar imbalan menyebabkan kinerja dan kepuasan kerja yang tinggi, apabila imbalan itu dipersepsikan sebagai pantas oleh karyawan itu, diikatkan pada kinerja, dan disesuaikan dengan kebutuhan individu".[50]

Selain itu juga menurut Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson menyatakan "jika organisasi ingin meminimalkan tingkat ketidakhadiran dan keluar masuknya karyawan melalui kompensasi, mereka harus memastikan bahwa karyawan puas dengan bayaran mereka".[51] Hal ini dimaksudkan agar dengan pemberian kompensasi karyawan akan merasakan kepuasan dalam bekerja. Dan apabila kepuasan meningkat, ketidakhadiran dan keluar masuknya karyawan pun akan turun atau berkurang.

Sedangkan menurut Lawler yang dikutip oleh James L Gibson mengatakan bahwa:

1. Kepuasan dari imbalan adalah fungsi dari banyak imbalan yang diterima dan karena banyak menurut perasaan individu yang bersangkutan harus ia terima. Kesimpulan di dasarkan pada seseorang yang jadi pembanding. Jika individu merasa menerima kurang dari yang dirasakan harus diterimanya, maka terjadilah ketidakpuasan.
2. Perasaan individu tentang kepuasan dipengaruhi oleh pembanding apa yang terjadi pada orang lain. Orang cenderung membandingkan usaha, keahlian, senioritas, dan prestasi kerja mereka dengan orang lain.
3. Kepuasan dipengaruhi oleh rasa puas karyawan dengan imbalan intrinsik dan ekstrinsik. Imbalan intrinsik adalah imbalan yang dinilai di dalam dan dari diri mereka sendiri dan berkenaan dengan pelaksanaan pekerjaan, misalnya

---

[50] Stephen P Robbins, *Op.cit*. h. 275

[51] Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson*, Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad Ke-21 Jilid 2 Alih Bahasa Abdul Rosyid* (Jakarta: Erlangga, 1999) h.125

perasaan berprestasi dan berhasil. Imbalan ekstrinsik berasal dari pekerjaan itu sendiri. Seperti gaji, upah, tunjangan dan promosi.
4. Orang berbeda dalam imbalan yang mereka inginkan dan segi pentingnya imbalan yang berbeda untuk mereka.
5. Beberapa imbalan ekstrinsik memuaskan karena imbalan tersebut mengarah pada imbalan lain.[52]

Dari pendapat di atas menjelaskan bahwa pemberian kompensasi pada karyawan sangat penting dalam kompetisi bisnis. Sehingga dengan pembayaran kompensasi dapat menunjukkan tingkat kepuasan pada karyawan. selain itu juga pemberian kompensasi dapat memberikan kepuasan kerja, memotivasi dan meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan pendapat-pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan imbalan atau balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai upaya usaha atau tugas yang dilakukannya yang dibayarkan dalam bentuk uang seperti gaji dan tunjangan (tunjangan kesehatan, tunjangan prestasi, tunjangan anak dan istri) atau barang langsung atau tidak langsung yang diberikan oleh perusahaan.

B. Kerangka Berpikir

Untuk mencapai kepuasan kerja karyawan yang tinggi, tidaklah mudah, karena terdapat berbagai macam faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, baik itu dalam maupun dari luar dirinya. Salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah dengan pemberian kompensasi atau imbalan.

[52] James L Gibson, Jhon M Ivancevich dan James H Donnelly, *Loc.cit.*

Kompensasi merupakan salah satu alasan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan atau bekerja di suatu perusahaan. Dengan pembayaran kompensasi, karyawan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya yang bertujuan untuk dapat mempertahankan kelangsungan hidup.

Karyawan yang diberikan kompensasi akan merasa puas terhadap pekerjaannya, sehingga karyawan dapat bekerja sunguh-sungguh dan pada akhirnya dapat tercapainya tujuan perusahaan. Mereka akan melakukan pekerjaan dengan baik, karena merasa bentuk usaha atau pekerjaan yang dilakukannya dihargai oleh perusahaan. Mereka akan mengeluarkan segala kemampuan atau potensi yang ada pada dirinya untuk kemajuan perusahaan.

Karyawan yang melakukan pekerjaannya dengan sunguh-sungguh, maka hasil yang diperoleh pun akan optimal. Dengan hasil kerja yang yang baik, maka akan timbul rasa puas pada dirinya. Karena mereka telah mengeluarkan potensi secara optimal pada dirinya untuk melakukan pekerjaan demi kemajuan perusahaan. Dan mereka tidak mempunyai rasa penyesalan atau tidak puas terhadap pekerjaannya karena mereka telah mengerjakan dengan sebaik-baiknya. Kemudian karyawan akan mendapatkan kepuasan dalam bekerja.

Kompensasi sangat penting diberikan kepada karyawan untuk memotivasi dalam bekerja sehingga terciptanya kepuasan dalam bekerja. Maka sudah sepantasnya perusahaan memperhatikan karyawan mereka dengan memberikan kompensasi yang layak dan menarik, sehingga dapat memotivasi karyawan untuk melakukan pekerjaan lebih baik. Kompensasi yang disiapkan oleh perusahaan biasanya berbentuk imbalan secara intrinsik dan ekstrinsik. Kompensasi intrinsik

berupa gaji atau upah, banus, premi,jaminan kesehatan, asuransi. Sedangkan kompensasi ekstrinsik berupa program-program pelayanan bagi karyawan yang berupa menciptakan kondisi dan lingkungan kerja yang menyenangkan.

Dengan pemberian kompensasi yang menarik bagi karyawan akan lebih bekerja dengan baik dan sungguh-sungguh. Sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan kepusan kerja bagi setiap karyawan. Jika karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya maka dapat dengan mudah tercapainya tujuan perusahaan.

C. Perumusan Hipotesis

Berdasarkan kerangka berpikir di atas, peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut: “Terdapat hubungan yang positif antara kompensasi dengan kepuasan kerja karyawan”. Semakin baik pemberian kompensasi, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja karyawan.