

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Telaah Pustaka**

##### **1. Remunerasi**

###### **a. Pengertian remunerasi**

Remunerasi mengandung arti dalam bentuk finansial maupun bukan finansial. Dalam bentuk finansial terbagi menjadi langsung maupun tidak langsung. Bentuk finansial langsung berupa upah, gaji, komisi, dan bonus, sedangkan tidak langsung berupa asuransi, bantuan sosial, uang cuti, uang pensiun, pendidikan, dan sebagainya. Bentuk bukan finansial berupa pekerjaan dan lingkungan pekerjaan. Bentuk pekerjaan berupa tanggung jawab, perhatian, kesempatan, dan penghargaan. Sementara bentuk lingkungan pekerjaan berupa kondisi kerja, pembagian kerja, status, dan kebijakan (Mangkuprawira, 2002).

Remunerasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai penukar dari kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Dengan pengelolaan yang baik, remunerasi membantu perusahaan mencapai tujuan perusahaan. Selain itu, remunerasi juga

merupakan cara untuk memperoleh, memelihara, dan menjaga karyawan dengan baik (Murlis, 2003).

Secara garis besar, remunerasi terdiri dari tiga komponen utama, yaitu (Ruky, 2002):

- 1) Pembayaran langsung (*direct payment*), dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus.
- 2) Pembayaran tidak langsung (*indirect payment*) dalam bentuk tunjangan seperti tunjangan pensiun, tunjangan kesehatan, sarana olahraga dan kesenian, fasilitas asuransi, pengembangan karyawan, liburan/cuti atas biaya perusahaan.
- 3) Imbalan non finansial (*non financial reward*) dalam bentuk suasana pekerjaan yang menyenangkan, keakraban Pengaruh antara atasan bawahan dan tanggungjawab yang lebih menantang.

#### **b. Jenis – jenis Remunerasi**

Ada dua jenis dalam pembagian remunerasi, yaitu *direct compensation* atau kompensasi langsung dan *indirect compensation* atau kompensasi tidak langsung (Ruky, 2002).

##### *1) Direct compensation*

Terdiri dari komponen imbalan yang diterima secara langsung, rutin atau periodik oleh karyawan termasuk di dalamnya yaitu:

- a) Upah atau gaji karyawan
- b) Tunjangan tunai sebagai suplemen upah atau gaji yang diterima tiap bulan atau minggu
- c) Tunjangan hari raya dan gaji ke-14 atau ke-15
- d) Bonus yang dikaitkan atau tidak dikaitkan dengan prestasi kerja atau kinerja perusahaan
- e) Insentif sebagai penghargaan untuk prestasi termasuk komisi bagi tenaga penjualan

2) *Indirect compensation*

Terdiri dari komponen imbalan yang tidak diterima secara rutin atau periodik yang diterima nanti atau bila terjadi sesuatu pada karyawan.

- a) Fasilitas atau kemudahan seperti transport, pemeliharaan kesehatan
- b) Upah atau gaji yang diterima oleh pekerja atau karyawan selama cuti dan izin meninggalkan pekerjaannya
- c) Bantuan dan santunan musibah

- d) Bantuan biaya pendidikan cuma-Cuma
- e) Iuran jamsostek yang dibayarkan perusahaan
- f) Iuran dan pensiun yang dibayarkan perusahaan

### c. Kebijakan Remunerasi

Kebijakan adalah keputusan tetap yang dicirikan oleh konsistensi dan pengulangan tingkah lakudari mereka yang membuat dan dari mereka yang mematuhi keputusan tersebut. Kebijakan-kebijakan yang digunakan untuk melaksanakan remunerasi disebut kebijakan remunerasi. Karena kebutuhan standar pegawai harus dipenuhi, maka kebijakan remunerasi perlu mempertimbangkan standar dan biaya hidup minimal pegawai, sehingga pegawai akan merasa aman dan memungkinkan pegawai dapat bekerja dengan penuh motivasi untuk mencapai korelasi yang tinggi antara motivasi kerja pegawai dan kepuasan kerjanya. Kebijakan dalam penentuan remunerasi dipengaruhi pula oleh ukuran besar kecilnya perusahaan, tingkat pendidikan pegawai, dan masa kerja pegawai. Ada enam faktor yang mempengaruhi kebijakan remunerasi (Mangkunegara,2004):

#### 1) Faktor pemerintah

Peraturan pemerintah yang berPengaruh dengan penentuan standar gaji minimal, pajak penghasilan, penetapan harga baku, biaya transportasi/ angkutan, inflasi maupun devaluasi sangat mempengaruhi perusahaan dalam menentukan kebijakan remunerasi pegawai.

2) Penawaran bersama antara perusahaan dan pegawai

Kebijakan dalam penentuan remunerasi dapat dipengaruhi pula pada saat terjadinya tawar-menawar mengenai besarnya upah yang harus diberikan perusahaan kepada pegawainya. Hal ini terutama dilakukan oleh perusahaan dalam merekrut pegawai yang mempunyai keahlian dalam bidang tertentu yang sangat dibutuhkan perusahaan.

3) Standar dan biaya hidup pegawai

Kebijakan remunerasi perlu mempertimbangkan standar dan biaya hidup minimal pegawai. Hal ini karena kebutuhan standar pegawai harus dipenuhi, sehingga pegawai akan merasa aman dan memungkinkan pegawai dapat bekerja dengan penuh motivasi.

4) Ukuran perbandingan upah

Kebijakan dalam penentuan remunerasi dipengaruhi pula oleh ukuran besar-kecilnya perusahaan, tingkat pendidikan pegawai, masa kerja pegawai. Artinya, perbandingan tingkat upah pegawai perlu memperhatikan tingkat pendidikan, kerja, dan ukuran perusahaan.

5) Permintaan dan persediaan

Dalam menentukan kebijakan remunerasi pegawai perlu mempertimbangkan tingkat persediaan dan permintaan pasar. Artinya, kondisi pasar pada saat itu perlu dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan tingkat upah pegawai.

6) Kemampuan membayar

Dalam menentukan kebijakan remunerasi pegawai perlu didasarkan pada kemampuan dalam membayar pegawai. Artinya, penentuan kebijakan kompensasi jangan sampai di luar batas kemampuan perusahaan.

**d. Komponen Remunerasi**

Suatu organisasi yang telah membuat keputusan tentang pemberian remunerasi bagi karyawannya, maka selanjutnya disusunlah program pemberian remunerasi. Dalam pemberian remunerasi atau kompensasi ini mencakup delapan komponen (Notoatmodjo, 2003):

1) Organisasi administrasi pemberian remunerasi

Pengorganisasian dan administrasi sangat diperlukan karena harus memperhitungkan kemampuan organisasi serta produktivitas karyawan.

2) Metode pemberian remunerasi

- a) Pemberian remunerasi berdasarkan satu jangka waktu tertentu
- b) Pembayaran upah atau gaji berdasarkan satuan produksi yang dihasilkan

3) Struktur remunerasi

Struktur remunerasi harus menganut unsur keadilan sesuai dengan tanggungjawab karyawan pada pekerjaannya.

4) Program pemberian remunerasi sebagai pemasang kerja

Remunerasi diberikan sebagai cara untuk meningkatkan dan merangsang kegairahan kerja.

5) Tambahan sumber pendapatan bagi karyawan

Pembagian keuntungan organisasi bukan hanya kepada pemilik modal tetapi juga kepada karyawan.

6) Terjaminnya sumber pendapatan dan peningkatan jumlah imbalan jasa

Program pemberian remunerasi harus menjamin bahwa organisasinya adalah sumber pendapatan bagi karyawannya.

7) Remunerasi bagi kelompok manajerial

Kelompok manajerial merupakan kelompok yang bertanggungjawab atas hidup matinya organisasi atau perusahaan.

## 8) Prospek di masa depan

Dalam menentukan remunerasi atau kompensasi harus memperhitungkan keadaan organisasi pada waktu yang lalu, kondisi organisasi saat ini, dan prospek organisasi waktu mendatang.

Dalam menaksir komponen remunerasi, organisasi harus memiliki gagasan yang jelas terhadap iklim dan perilaku budaya yang ingin dicapai organisasi. Elemen-elemen dari komponen remunerasi adalah sebagai berikut (Amstrong dan Murlis, 2003):

- a) Pendapatan dasar (basic salary), pensiunan, tunjangan sakit, liburan, pembagian keuntungan untuk seluruh karyawan, peluang untuk mendapat saham, dan tunjangan lainnya.
- b) Remunerasi tambahan yang tersedia hanya untuk karyawan dalam jumlah terbatas, sebagai contoh insentif dan bonus, peluang untuk mendapatkan saham bagi eksekutif.
- c) Tunjangan yang diperuntukkan bagi seluruh karyawan atau sebagian kategori karyawan yang hanya digunakan menurut kebutuhan individu.

#### e. Tujuan Remunerasi

Pemberian remunerasi dalam organisasi atau perusahaan bertujuan sebagai berikut (Notoatmodjo, 2003):

- 1) Menghargai prestasi kerja
- 2) Menjamin keadilan
- 3) Mempertahankan karyawan
- 4) Memperoleh karyawan yang bermutu
- 5) Pengendalian biaya
- 6) Memenuhi peraturan – peraturan

Selain itu, tujuan pemberian remunerasi atau kompensasi adalah (Samsudin, 2006):

- 1) Pemenuhan kebutuhan ekonomi dimana karyawan menerima kompensasi berupa upah, gaji, atau bentuk lainnya untuk dapat memenuhi kebutuhan hidupnya sehari-hari.
- 2) Meningkatkan produktivitas kerja dimana pemberian kompensasi yang semakin baik akan mendorong karyawan berkerja secara produktif.
- 3) Memajukan organisasi atau perusahaan dimana semakin berani suatu perusahaan memberikan kompensasi yang tinggi dapat menunjukkan bahwa perusahaan mempunyai pendapatan yang sangat besar dan sukses.

- 4) Menciptakan keseimbangan dan keadilan. Ini berarti bahwa pemberian kompensasi berpengaruh dengan persyaratan yang harus dipenuhi oleh karyawan pada jabatan sehingga tercipta keseimbangan antara input (syarat-syarat) dan output.

## **2. Motivasi Kerja**

### **a. Definisi Motivasi**

Motivasi awalnya merupakan bahasa latin yaitu “*movere*” yang mengandung arti mendorong. Jadi motivasi dapat didefinisikan sebagai kumpulan berbagai faktor yang bersifat intrinsik dan ekstrinsik yang mendorong individu untuk melakukan suatu kegiatan tertentu (Winardi, 2011).

Motivasi dirumuskan sebagai perilaku yang ditujukan pada sasaran. Motivasi berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan oleh seseorang dalam mengejar suatu tujuan. Motivasi juga berpengaruh erat dengan kepuasan kerja dan performansi pekerjaan (Sudan, 2016).

Motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan seseorang, agar mau bekerjasama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai tujuan. Motivasi kerja adalah sebagai penggerak dan pengarah para karyawan agar dapat melaksanakan tugasnya

dalam mencapai tujuan dengan penuh kesadaran, kegairahan, dan tanggungjawab (Hasibuan, 2008).

Motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai sat tujuan. Motivasi yang ada pada seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran kepuasan (Sukanto dan Hani, 2001).

Motivasi dalam perilaku organisasi didefinisikan sebagai kemauan untuk berjuang atau berusaha ke tingkat yang lebih tinggi menuju tercapainya tujuan organisasi, dengan syarat tidak mengabaikan kemampuannya untuk memperoleh kepuasan dalam pemenuhan kebutuhan-kebutuhan pribadi (Robbins, 2013).

## **b. Teori – teori Motivasi**

Teori motivasi dikelompokkan menjadi dua aspek, yaitu teori kepuasan dan motivasi proses.

### **1) Teori Kepuasan**

Teori ini mendasarkan pendekatannya atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkannya bertindak dan berperilaku dengan cara tertentu. Teori ini memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung, dan menghentikan perilakunya. Teori kepuasan ini dipelopori oleh

F.W Taylor; Abraham H. Maslow; David McClelland; Frederick Herzberg; Clayton P. Alderfer; dan Douglas McGregor (dalam Sutrisno, 2009).

a) F. W Taylor dengan Teori Motivasi Konvensional

Teori motivasi ini termasuk *content theory*, karena teori ini memfokuskan teorinya pada anggapan bahwa keinginan untuk pemenuhan kebutuhannya yang menyebabkan orang mau bekerja keras. dengan teori ini dapat disebutkan bahwa seseorang akan mau atau tidak berbuat didorong oleh ada atau tidak adanya imbalan yang akan diperoleh bersangkutan. Oleh karena itu seorang pemimpin haruslah berusaha memberikan imbalan berbentuk materi agar bawahannya bersedia diperintah melakukan pekerjaan yang telah ditentukan. Jika besar imbalan ini bertambah, maka intensitas pekerjaanpun akan dapat dipacu. Jadi dalam teori ini, pemberian imbalanlah yang memotivasi seseorang untuk melakukan pekerjaan.

b) Abraham H. Maslow dengan Teori Hierarki

Teori ini mengemukakan bahwa kebutuhan manusia itu dapat diklasifikasikan ke dalam lima hirarki kebutuhan. Urutan tersebut dari yang terkuat sampai yang terlemah dalam memotivasi seseorang adalah sebagai berikut:

- 1) Kebutuhan fisik yaitu rasa lapar, haus, perlindungan (pakaian dan perumahan), seks dan kebutuhan jasmani lainnya.
- 2) Kebutuhan keamanan yaitu keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional
- 3) Kebutuhan sosial yakni kasih sayang, rasa memiliki, diterima dengan baik dan persahabatan
- 4) Kebutuhan penghargaan meliputi rasa hormat internal seperti harga diri, otonomi dan prestasi serta faktor hormat eksternal yaitu status, pengakuan, dan perhatian
- 5) Kebutuhan aktualisasi diri yaitu dorongan menjadi diri sendiri meliputi pertumbuhan, mencapai potensialnya dan pemenuhan diri

c) David Mc.Clelland dengan Teori Motivasi Prestasi

Dalam Mc.Clelland's Achievement Motivation Theory atau teori motivasi prestasi, McClelland mengemukakan bahwa individu mempunyai cadangan energi potensial, bagaimana energi ini dilepaskan dan

dikembangkan tergantung pada kekuatan atau dorongan motivasi individu dan situasi serta peluang yang tersedia.

Teori motivasi prestasi ini memfokuskan pada tiga kebutuhan yaitu (Robbins, 2013):

(1) Kebutuhan akan Prestasi

Kebutuhan akan prestasi adalah dorongan untuk mengungguli, berprestasi sePengaruh dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses. Ciri-ciri individu yang menunjukkan orientasi tinggi antara lain bersedia menerima resiko yang relatif tinggi, keinginan untuk mendapatkan umpan balik tentang hasil kerja mereka, keinginan mendapatkan tanggung jawab pemecahan masalah.

(2) Kebutuhan akan Kekuasaan

Kebutuhan akan kekuasaan adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara dimana orang-orang itu tanpa dipaksa tidak akan berperilaku demikian atau suatu bentuk ekspresi dari individu untuk mengendalikan dan mempengaruhi orang lain.

McClelland menyatakan bahwa kebutuhan akan kekuasaan sangat berpengaruh dengan kebutuhan untuk mencapai suatu posisi kepemimpinan.

### (3) Kebutuhan untuk Berafiliasi

Kebutuhan akan afiliasi atau bersahabat adalah hasrat untuk berpengaruh antar pribadi yang ramah dan akrab. Individu merefleksikan keinginan untuk mempunyai Pengaruh yang erat, kooperatif dan penuh sikap persahabatan dengan pihak lain. Individu yang mempunyai kebutuhan afiliasi yang tinggi umumnya berhasil dalam pekerjaan yang memerlukan interaksi sosial yang tinggi.

McClelland mengatakan bahwa kebanyakan orang memiliki kombinasi karakteristik tersebut, akibatnya akan mempengaruhi perilaku karyawan dalam bekerja atau mengelola organisasi.

Karakteristik dan sikap motivasi prestasi menurut McClelland adalah:

(a) Pencapaian adalah lebih penting daripada materi.

- (b) Mencapai tujuan atau tugas memberikan kepuasan pribadi yang lebih besar daripada menerima pujian atau pengakuan.
  - (c) Umpan balik sangat penting, karena merupakan ukuran sukses (umpan balik yang diandalkan, kuantitatif dan faktual).
- d) Frederick Herzberg dengan Teori Dua Faktor

Herzberg memandang bahwa kepuasan kerja berasal dari keberadaan motivator intrinsik dan bawa ketidakpuasan kerja berasal dari ketidakberadaan faktor-faktor ekstrinsik. Faktor-faktor ekstrinsik (konteks pekerjaan) meliputi : (1) Upah, (2) Kondisi kerja, (3) Keamanan kerja, (4) Status, (5) Prosedur perusahaan, (6) Mutu penyeliaan, (7) Mutu Pengaruh interpersonal antar sesama rekan kerja, atasan, dan bawahan.

Keberadaan kondisi-kondisi ini terhadap kepuasan karyawan tidak selalu memotivasi mereka. Tetapi ketidakberadaannya menyebabkan ketidakpuasan bagi karyawan, karena mereka perlu mempertahankan setidaknya suatu tingkat "tidak ada kepuasan", kondisi ekstrinsik disebut ketidakpuasan, atau faktor hygiene.

Faktor Intrinsik meliputi : (1) Pencapaian prestasi, (2) Pengakuan, (3) Tanggung Jawab, (4) Kemajuan, (5) Pekerjaan itu sendiri, (6) Kemungkinan berkembang.

Tidak adanya kondisi-kondisi ini bukan berarti membuktikan kondisi sangat tidak puas. Tetapi jika ada, akan membentuk motivasi yang kuat yang menghasilkan prestasi kerja yang baik. Oleh karena itu, faktor ekstrinsik tersebut disebut sebagai pemuas atau motivator.

Teori dua faktor Herzberg mengasumsikan bahwa hanya beberapa ciri pekerjaan dan karakteristik dapat menghasilkan motivasi. Beberapa karakteristik yang menjadi fokus manajer akan bisa menghasilkan kondisi kerja yang nyaman, tetapi tidak memotivasi karyawan. Motivasi ini diukur dengan cara mewawancarai karyawan untuk menguraikan kejadian pekerjaan yang kritis (Mangkunegara, 2005).

e) Clayton P. Alderfer dengan Teori ERG

Teori ERG Alderfer (*Existence, Relatedness, Growth*) adalah teori motivasi yang dikemukakan oleh Clayton P. Alderfer. Teori Alderfer menemukan adanya 3 kebutuhan pokok manusia:

- (1) *Existence Needs* (Kebutuhan Keadaan) adalah suatu kebutuhan akan tetap bisa hidup sesuai dengan tingkat kebutuhan tingkat rendah dari Maslow yaitu meliputi kebutuhan fisiologis dan kebutuhan akan rasa aman serta *hygiene factors* dari Herzberg.
- (2) *Relatedness Needs* (Kebutuhan BerPengaruh), mencakup kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang *lain*. Kebutuhan ini sesuai dengan kebutuhan afiliasi dari Maslow dan *hygiene factors* dari Herzberg.
- (3) *Growth Needs* (Kebutuhan Pertumbuhan) adalah kebutuhan yang mendorong seseorang untuk memiliki *pengaruh* yang kreatif dan produktif terhadap diri sendiri atau lingkungan. Realisasi dari kebutuhan penghargaan dan perwujudan diri dari Maslow dan *motivation factors* dari Herzberg.

## 2) Teori Motivasi Proses

Teori ini berusaha agar setiap pekerja giat sesuai dengan harapan organisasi perusahaan. Daya penggeraknya adalah harapan akan diperoleh si pekerja. Dalam hal ini teori motivasi proses yang dikenal seperti

- a) Teori Harapan (*Expectancy Theory*/Victor Vroom), komponennya adalah : Harapan (*Expectation*), Nilai (*Value*), dan Pertautan (*Instrumentality*).
- b) Teori Keadilan (*Equity Theory*/S. Adams), hal ini didasarkan tindakan keadilan diseluruh lapisan serta obyektif di dalam lingkungan perusahaannya.
- c) Teori Pengukuhan (*Reinforcement Theory*/ B.F. Skinner), hal ini didasarkan pada Pengaruh sebab- akibat dari pelaku dengan pemberian kompensasi.

**c. Jenis – jenis Motivasi**

Menurut Hasibuan (2008) ada dua jenis motivasi, yaitu:

1) Motivasi Positif

Motivasi positif maksudnya manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.

2) Motivasi Negatif

Motivasi negatif maksudnya manajer memotivasi bawahannya dengan standar mereka akan mendapatkan

hukuman. Dengan motivasi negative ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik. Dalam praktek, kedua jenis motivasi di atas sering digunakan oleh suatu perusahaan. Penggunaannya harus tepat dan seimbang supaya dapat meningkatkan semangat kerja karyawan. Yang menjadi masalah ialah kapan motivasi positif atau motivasi negatif dapat efektif merangsang gairah kerja karyawan. Motivasi positif efektif untuk jangka panjang sedangkan motivasi negatif efektif untuk jangka pendek. Akan tetapi, manajer harus konsisten dan adil dalam menerapkannya.

### **3. Kepuasan Kerja**

#### **a. Definisi Kepuasan Kerja**

Robbins (2013) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Pegawai yang menikmati pekerjaan akan merasa puas jika hasil kerja keras dan balas jasa dirasa adil dan layak (Fathoni, 2001).

Menurut Handoko (2004) kepuasan kerja (*job satisfaction*) sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para pegawai memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Departemen personalia atau pihak manajemen harus senantiasa memonitor kepuasan kerja, karena hal ini dapat mempengaruhi tingkat absensi, perputaran tenaga kerja, semangat kerja, keluhan-keluhan dan masalah personalia vital lainnya.

Menurut Malthis (2006) kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang positif dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang. Ketidakpuasan kerja muncul saat harapan-harapan ini tidak terpenuhi. Kepuasan kerja mempunyai banyak dimensi, secara umum adalah kepuasan dalam pekerjaan itu sendiri, gaji, pengakuan, Pengaruh antara supervisor dengan tenaga kerja, dan kesempatan untuk maju. Setiap dimensi menghasilkan perasaan puas secara keseluruhan dengan pekerjaan itu sendiri. Tolak ukur tingkat kepuasan yang mutlak tidak ada, karena setiap individu pegawai berbeda standar kepuasannya. Indikator kepuasan kerja ini dapat diukur dengan kedisiplinan, moral kerja, dan labour turnover yang kecil, maka secara relatif kepuasan kerja pegawai

baik tetapi sebaliknya jika kedisiplinan, moral kerja dan labour turnover besar, maka kepuasan kerja pegawai pada perusahaan dinilai kurang.

#### **b. Teori Kepuasan Kerja**

Untuk membahas kepuasan kerja, beberapa teori disajikan untuk menjelaskan mengapa orang menyenangi pekerjaannya, walaupun antara satu teori dengan teori yang lain saling menunjukkan prinsip yang berbeda. Rivai (2004) pada umumnya ada 3 (tiga) teori yang dibicarakan, berikut yang sering dibahas dan digunakan. Teori yang pertama dipelopori oleh Porter (1961), adalah Teori Perbandingan Intrapersonal (Intrapersonal Comparison Proce) dikenal juga dengan Discrepancy Theory. Teori yang kedua dikemukakan oleh Zalesnik (1958), dan dikembangkan oleh Adams (1963), adalah Theory Interpersonal Comparison Process yang dikenal juga sebagai Teori Keadilan atau Equity Theory. Teori yang ketiga yaitu teori dua faktor (Two factor theory) teori ini dikemukakan oleh Herzberg. Berikut penjelasan dari masing-masing teori diatas:

##### 1) Discrepancy theory

Menurut Porter bahwa mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan (difference

between how much of something there should be and how much there is now). Apabila yang didapat ternyata lebih besar dari pada yang diinginkan, maka akan menjadi lebih puas lagi, walaupun terhadap discrepancy yang positif. Sebaliknya makin jauh kenyataan yang dirasakan itu dibuat standar minimum sehingga menjadi negative discrepancy, maka makin besar pula ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaan. Kepuasan atau ketidakpuasan yang dirasakan oleh individu merupakan hasil dari suatu perbandingan yang dilakukan oleh dirinya sendiri terhadap berbagai macam hal yang mudah diperolehnya dari pekerjaan dan menjadi harapannya.

Kepuasan akan dirasakan oleh individu tersebut bila perbedaan atau kesenjangan antara standar pribadi individu dengan apa yang diperoleh dari pekerjaan kecil, sebaliknya ketidakpuasan akan dirasakan oleh individu bila perbedaan atau kesenjangan antara standar individu dengan apa yang diperoleh dari pekerjaan besar.

## 2) *Interpersonal comparison processes theory*

*Interpersonal comparison processes theory* dikenal juga dengan teori keadilan/ *Equity Theory*. Teori ini dikemukakan oleh Zalesnik (1958) dan dikembangkan oleh Adam (1963). Teori keadilan/ *Equity Theory* menyatakan bahwa orang akan

merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia merasa adanya keadilan (*equity*). Perasaan *equity* atau *inequity* atas suatu situasi diperoleh seseorang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun di tempat lain.

### 3) *Two factor theory*

*Two factor theory* sering disebut juga dengan nama teori dua faktor. Teori ini dikemukakan oleh Herzberg (1959). Prinsip teori dua faktor ini adalah kepuasan kerja dan ketidakpuasan itu merupakan dua hal yang berbeda. Menurut teori dua faktor, karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori yang pertama dinamakan *dissatisfier* atau ketidakpuasan dan yang lain dinamakan *satisfier* atau kepuasan. *Satisfier* (motivator) ialah faktor-faktor atau situasi yang dibentuknya sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari prestasi, pengakuan, wewenang, tanggung jawab dan promosi. Dikatakan bahwa hadirnya faktor ini akan menimbulkan ketidakpuasan, tapi ketiadaan faktor ini tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan. *Dissastifier* (*hygiene factors*) ialah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan, terdiri antara lain : penghasilan, pengawasan,

Pengaruh pribadi, kondisi kerja dan status, jika hal tersebut tidak terpenuhi seseorang akan tidak puas. Namun perbaikan terhadap kondisi atau situasi ini akan mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan, hanya saja tidak akan menimbulkan kepuasan karena faktor-faktor ini bukan sumber kepuasan kerja.

### **c. Dimensi Kepuasan Kerja**

Terdapat beberapa dimensi kepuasan kerja yang dikemukakan oleh para ahli. Menurut Luthans (2006) dimensi kepuasan kerja terdiri dari pekerjaan itu sendiri, promosi, gaji, pengawasan, kondisi kerja dan kelompok kerja. Menurut Asa'ad (2001) terdapat 10 dimensi kepuasan kerja yaitu kesempatan untuk maju, keamanan kerja, manajemen, gaji, pengawasan, pekerjaan itu sendiri, kondisi kerja, rekan kerja, fasilitas dan komunikasi sedangkan menurut Hasibuan (2007) terdapat tujuh dimensi kepuasan kerja yaitu kompensasi, penempatan yang sesuai, beban kerja, suasana pekerjaan, kelengkapan alat, sikap pimpinan dan sifat pekerjaan. Menurut Robbins (2013), terdapat lima dimensi untuk mengukur kepuasan kerja yaitu pekerjaan itu sendiri, kompensasi yang sesuai, rekan kerja, kondisi kerja dan kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan. Antara lain:

### 1) Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri

Kepuasan didapatkan apabila pekerjaan tersebut memberi suatu kesempatan untuk belajar sesuai dengan minat serta kesempatan untuk memegang tanggung jawab. Kepuasan terhadap pekerjaan berpengaruh dengan jenis pekerjaan, bobot pekerjaan serta kemampuan individu dalam mengerjakan pekerjaan tersebut.

Indikator kepuasan terhadap pekerjaan antara lain pekerjaan tersebut menantang dan menarik, pekerjaan tersebut tidak membosankan, kesempatan untuk belajar, tanggung jawab atas tugas, dan kondisi kerja.

### 2) Kepuasan terhadap imbalan

Kepuasan terhadap imbalan adalah faktor utama untuk mencapai kepuasan kerja sehingga pihak manajemen seringkali berupaya untuk meningkatkan kepuasan kerja staf dengan imbalan kerja yang tinggi.

Indikator kepuasan terhadap imbalan meliputi imbalan ekstrinsik yaitu gaji, tunjangan, pension dan asuransi; kemudian imbalan intrinsik berupa keamanan bekerja dan kesempatan masa depan.

3) Kepuasan terhadap promosi

Kesempatan untuk meningkatkan posisi dalam struktur keorganisasian. Kepuasan terhadap pangkat sering dikaitkan dengan tingkat kepuasan staf terhadap promosi jabatan atau kepangkatan yang ada di rumah sakit.

4) Kepuasan terhadap supervisi

Bergantung pada kemampuan atasan untuk memberikan bantuan dalam memotivasi karyawan. Kepuasan terhadap supervisi menyangkut tentang Pengaruh antara atasan dan bawahan. Indikator kepuasan terhadap supervisi adalah petunjuk, saran, bantuan, serta partisipasi dalam pengambilan keputusan

5) Kepuasan terhadap rekan kerja

Menunjukkan seberapa besar rekan bekerja memberikan bantuan teknis dan dorongan sosial. Kepuasan terhadap rekan kerja merupakan Pengaruh antara pegawai satu dengan yang lain. Pegawai dapat mengalami ketidakpuasan kerja karena memiliki rekan kerja yang tidak dapat diajak kerjasama. Robbins (2013) menjelaskan bahwa indikator kepuasan kerja meliputi keramahan, sifat kooperatif, dan dukungan kelompok.

#### **d. Faktor Penentu Kepuasan Kerja**

Ada lima faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja menurut (Kreitner dan Kinicki, 2001), yaitu:

1) Pemenuhan Kebutuhan (*Need fulfillment*)

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

2) Perbedaan (*Discrepancies*)

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

3) Pencapaian Nilai (*Value attainment*)

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

4) Keadilan (*Equity*)

Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja. Teori ini mengidentifikasi elemen *equity* meliputi tiga hal, yaitu:

- a) *Inputs*. Segala sesuatu yang berharga dirasakan karyawan sebagai masukan terhadap pekerjaannya (misalnya ketrampilan dan pengalaman, dll).
  - b) *Outcomes*: Segala sesuatu yang berharga yang dirasakan sebagai hasil dari pekerjaannya (misalnya gaji, insentif, dll).
  - c) *Comparisons Persona*: Perbandingan antara input dan outcome yang diperolehnya
- 5) *Komponen Genetik (Genetic Components)*

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

## **B. Penelitian Terdahulu**

Lestari (2013), meneliti tentang pengaruh keadilan kompensasi terhadap kepuasan kerja perawat di RSUD Sultan Imanuddin Pangkalan Bun Kalimantan Tengah. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif. Hasil dari penelitian keadilan kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja perawat di RSUD Sultan Imanuddi Pangkalan Bun. Metode yang digunakan adalah kuantitatif.

Hasil dari penelitian adalah gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh signifikan dengan kepuasan kerja.

Ohorella (2014), meneliti tentang Pengaruh gaya kepemimpinan kepala ruang dan motivasi kerja dengan kepuasan kerja perawat di RS PKU Muhammadiyah unit II Gamping. Hasil dari penelitian gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara signifikan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Kalalo *et al* (2018), meneliti tentang Pengaruh kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja perawat melalui motivasi kerja perawat di RS Bethesda Tomohon. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif. Hasil dari penelitian ini menunjukkan terdapat Pengaruh antara kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja perawat melalui motivasi kerja.

### **C. Landasan Teori**

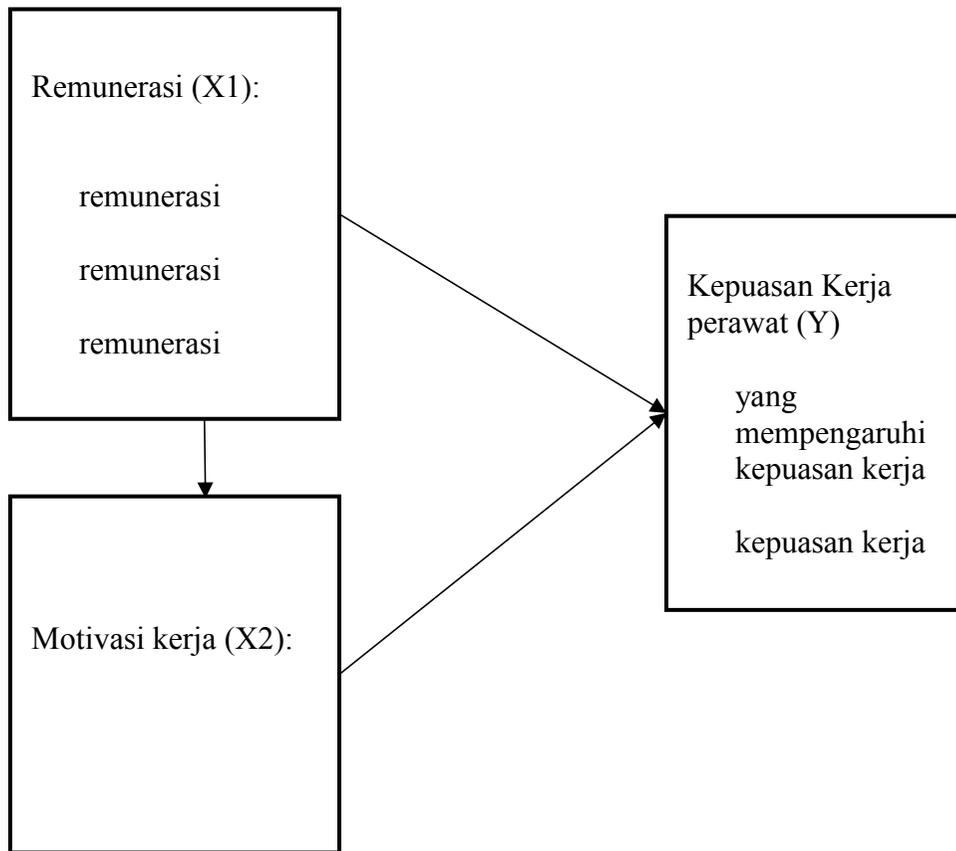
Remunerasi mengandung arti dalam bentuk finansial maupun bukan finansial. Dalam bentuk finansial terbagi menjadi langsung maupun tidak langsung. Bentuk finansial langsung berupa upah, gaji, komisi, dan bonus, sedangkan tidak langsung berupa asuransi, bantuan sosial, uang cuti, uang pensiun, pendidikan, dan sebagainya. Bentuk bukan finansial berupa pekerjaan dan lingkungan pekerjaan. Bentuk pekerjaan berupa tanggung jawab, perhatian, kesempatan, dan penghargaan. Sementara bentuk

lingkungan pekerjaan berupa kondisi kerja, pembagian kerja, status, dan kebijakan (Mangkuprawira, 2002).

Motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan seseorang, agar mau bekerjasama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai tujuan. Motivasi kerja adalah sebagai penggerak dan pengarah para karyawan agar dapat melaksanakan tugasnya dalam mencapai tujuan dengan penuh kesadaran, kegairahan, dan tanggungjawab (Hasibuan, 2008).

Robbins (2013) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Pegawai akan merasa puas jika menikmati pekerjaannya dan menerima balas jasa yang adil dan layak (Fathoni, 2001).

#### D. Kerangka Konsep



**Gambar 2.1. Kerangka Konsep Penelitian**

Keterangan:

(X1): Remunerasi (Variabel bebas)

(X2): Motivasi kerja (Variabel bebas)

(Y): Kepuasan kerja perawat (Variabel terikat)

## E. Hipotesis

Hipotesis merupakan suatu pernyataan atau simpulan yang bersifat sementara dan kebenarannya masih harus dapat dibuktikan. Maka dari itu, untuk menganalisis permasalahan, dikemukakanlah hipotesis yang merupakan pernyataan sementara yang perlu diuji kebenarannya. Sesuai latar belakang masalah, perumusan masalah, dan telaah pustaka, hipotesis yang dikembangkan pada penelitian ini adalah:

- H1 = Remunerasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja
- H2 = Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja perawat
- H3 = Remunerasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja perawat
- H4 = Motivasi kerja berperan sebagai intervening antara pengaruh remunerasi terhadap kepuasan kerja