

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

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

##### **1. Kinerja**

###### **a. Pengertian Kinerja**

Menurut kamus umum, kinerja adalah hasil yang dicapai dari yang telah dilakukan, dikerjakan seseorang dalam melaksanakan kerja atau tugas. Dalam hal ini kinerja bisa dikatakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Rivai memberikan pengertian bahwa kinerja atau prestasi kerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama (Rivai, 2013). Kinerja menurut Moeheriono yaitu “ Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui

perencanaan strategis suatu organisasi.” Usaha untuk mendapatkan kinerja pegawai yang optimal, seorang pimpinan tidak cukup hanya dengan meyakinkan bahwa pegawai bersangkutan mempunyai pengetahuan dan keterampilan, tetapi disamping itu seorang pimpinan juga harus dapat memahami motivasi kerja pegawai, mendorong dan mengarahkan potensi-potensi yang ada serta memahami hal-hal yang dapat melahirkan kepuasan kerja. Untuk itu diperlukan pendekatan yang relevan dan pembinaan-pembinaan secara lebih manusiawi (Moeheriono, 2014). Menurut Edison kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya (Edison, Anwar, & Komariyah, 2016). Menurut Sedarmayanti, kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas, hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing atau tentang bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya serta kuantitas, kualitas dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas (Sedarmayanti, 2017). Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini

akan diketahui seberapa jauh kemampuan mereka dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

#### **b. Tujuan Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja dalam manajemen SDM memegang peranan yang penting dalam menunjang keberhasilan organisasi. Penilaian kinerja adalah salah satu tugas penting untuk dilakukan oleh seorang manajer atau pimpinan. Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM organisasi. Penilaian kinerja merupakan tugas penting yang harus dilakukan oleh manajer atau pimpinan perusahaan, suatu program penilaian kinerja yang obyektif memberikan kepada perusahaan suatu dasar yang rasional untuk menentukan siapa yang harus diberi promosi atau siapa yang harus menerima kenaikan gaji dan juga dapat digunakan sebagai batu loncatan guna memperbaiki prestasi. Penilaian kinerja merupakan suatu proses yang berkesinambungan untuk melaporkan prestasi kerja dan kemampuan dalam suatu periode waktu yang lebih menyeluruh, yang dapat digunakan untuk membentuk dasar pertimbangan suatu tindakan. Penilaian kinerja yang objektif pada suatu institusi sangat diperlukan. Bagaimanapun juga penilaian kinerja pada dasarnya merupakan

salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu institusi secara efektif dan efisien. Dengan melakukan suatu penilaian kinerja, maka suatu institusi telah memanfaatkan sumber daya manusia yang terdapat dalam institusi tersebut dengan baik. Standar kinerja merupakan tingkat kinerja yang diharapkan dalam suatu organisasi. Standar kerja yang baik harus realistis, dapat diukur dan mudah dipahami dengan jelas sehingga bermanfaat baik bagi organisasi maupun para karyawan (Abdullah, 2014). Bagi perusahaan penilaian kinerja memiliki berbagai manfaat antara lain evaluasi antar individu dalam organisasi, pengembangan dari diri setiap individu, pemeliharaan sistem dan dokumentasi (Triyono, 2012). Menurut Werther dan Davis dalam buku Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis penilaian kinerja mempunyai beberapa tujuan dan manfaat bagi perusahaan dan karyawan yang dinilainya, antara lain (Suwanto & Priansa, 2016):

- 1) *Performance Improvement*. Memungkinkan karyawan dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.

- 2) *Compensation Adjustment*. Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
- 3) *Placement Decision*. Menentukan promosi, transfer dan demotion.
- 4) *Training and Development Needs*. Mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan agar kinerja mereka lebih optimal.
- 5) *Career Planning and Development*. Memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai.
- 6) *Staffing Process Deficiencies*. Mempengaruhi prosedur perekrutan karyawan.
- 7) *Informational Inaccuracies and Job-Design Errors*. Mengetahui ketidaktepatan informasi dan kesalahan perancangan pekerjaan.
- 8) *Equal Employment Opportunity*. Kesempatan yang sama dalam pekerjaan
- 9) *External Challenges*. Tantangan-tantangan eksternal.
- 10) *Feedback*. Umpan balik bagi karyawan dan perusahaan.

### c. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*) (Mangkunegara, 2003). Dari hal faktor-faktor tersebut dapat dijabarkan bahwa secara garis besar faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pencapaian kinerja :

#### 1) Efektifitas dan efisiensi

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif. Menurut Michael, efektivitas merupakan “ ketepatangunaan, hasil guna, menunjang tujuan.” efektivitas sebagai komunikasi yang prosesnya mencapai tujuan yang direncanakan sesuai dengan biaya yang dianggarkan, waktu yang ditetapkan dan jumlah personil yang ditentukan (Michael, 2011).

#### 2) Otoritas (wewenang)

Otoritas atau wewenang adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya. Menurut Siswanto, wewenang adalah hak seseorang untuk mengambil tindakan yang diperlukan agar

tugas serta tanggungjawabnya dapat dilaksanakan dengan baik (Siswanto, 2012).

### 3) Disiplin

Disiplin adalah kegiatan manajemen untuk mempertahankan pedoman-pedoman organisasional (Mangkunegara, 2003). Sedangkan penulis lain menyebutkan bahwa disiplin adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk melakukan komunikasi dengan tenaga kerja agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan (Rivai, 2013). Jadi, disiplin pegawai adalah kegiatan pegawai yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja.

### 4) Inisiatif

Inisiatif adalah kemampuan seseorang untuk menghasilkan sesuatu yang baru atau asli atau menghasilkan suatu pemecahan masalah. Sehingga inisiatif berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi (Triyono, 2012).

#### **d. Tujuan Manajemen Kinerja**

Manajemen kinerja merupakan manajemen yang mengelola sumber daya yang berorientasi pada kinerja yang melakukan proses komunikasi secara terbuka dan berkelanjutan dengan menciptakan visi bersama dan pendekatan strategis serta terpadu sebagai kekuatan pendorong untuk mencapai tujuan organisasi (Moeheriono, 2014). Manajemen kinerja adalah suatu proses untuk menetapkan pemahaman bersama tentang apa yang hendak dicapai serta bagaimana cara mencapainya, dan merupakan suatu pendekatan untuk memanejemeni karyawan dengan suatu cara agar dapat meningkatkan kemungkinan pencapaian kesuksesan dalam pekerjaan. Tujuan dari pengembangan manajemen kinerja yang efektif itu sendiri diharapkan akan mampu memperbaiki sistem manajemen yang kurang baik. Selain itu pengembangan manajemen ini juga bertujuan untuk membantu memperbaiki kinerja karyawan yang mungkin kurang maksimal. Manajemen kinerja sebagai proses komunikasi yang dilakukan secara terus menerus dalam kemitraan antara karyawan dengan atasan langsungnya. Manajemen kinerja sebagai sarana untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dari organisasi, tim dan individu dengan cara memahami dan mengelola kinerja dalam

suatu kerangka tujuan, standar, dan persyaratan-persyaratan atribut yang disepakati. Manajemen Kinerja memerlukan masukan berupa tersedianya kapabilitas SDM, baik sebagai perorangan maupun tim. Kapabilitas SDM diwujudkan dalam bentuk pengetahuan, keterampilan dan kompetensi. SDM yang memiliki pengetahuan dan keterampilan diharapkan dapat meningkatkan kualitas proses kinerja maupun hasil kerja. Sedangkan kompetensi diperlukan agar SDM mempunyai kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan institusi sehingga dapat memberikan kinerja terbaiknya.

**e. Indikator Kinerja**

Indikator kinerja merupakan sarana atau alat untuk mengukur hasil suatu aktivitas, kegiatan, atau proses, dan bukan hasil atau tujuan itu sendiri. Peran indikator kinerja bagi organisasi sektor publik adalah memberikan tanda atau rambu-rambu bagi manajer atau pihak luar untuk menilai kinerja organisasi (Abdullah, 2014). Secara umum, indikator kinerja memiliki peran antara lain :

- 1) Membantu memperbaiki praktik manajemen;

- 2) Meningkatkan akuntabilitas manajemen dengan memberikan tanggungjawab secara eksplisit dan pemberian bukti atas suatu keberhasilan atau kegagalan;
- 3) Memberikan dasar untuk melakukan perencanaan kebijakan dan pengendalian;
- 4) Memberikan informasi yang esensial kepada manajemen sehingga memungkinkan bagi manajemen untuk melakukan pengendalian kinerja di semua tingkat organisasi;
- 5) Memberikan dasar untuk pemberian kompensasi kepada staf.

Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif maupun kualitatif untuk menggambarkan tingkat pencapaian sasaran dan tujuan organisasi/institusi, baik pada tahap perencanaan, tahap pelaksanaan maupun tahap setelah kegiatan selesai. Selain itu indikator kinerja juga digunakan untuk menyakinkan bahwa kinerja hari demi hari menunjukkan kemajuan dalam rangka menuju tercapainya sasaran maupun tujuan organisasi yang bersangkutan, indikator kinerja adalah sebagai berikut: (a) spesifik dan jelas untuk menghindari kesalahan interpretasi, (b) dapat diukur secara kualitatif maupun kuantitatif, (c) menangani aspek-aspek yang relevan, (c) harus penting atau berguna untuk menunjukkan keberhasilan input, output, hasil atau *outcome*,

manfaat ataupun dampak serta proses, (d) fleksibel dan sensitif terhadap perubahan pelaksanaan (e) efektif, dalam arti datanya mudah diperoleh, diolah, diolah dengan biaya yang tersedia. Penetapan indikator kinerja harus berlandaskan pada hasil perumusan perencanaan strategik yang meliputi tujuan, sasaran dan strategi organisasi. kemudian diidentifikasi data, informasi yang lengkap, akurat dan relevan untuk memudahkan pemilihan indikator kinerja. pengalaman atas penyelenggaraan dan misi organisasi sangat membantu dalam memilih indikator kinerja yang relevan, yakni yang besar pengaruhnya terhadap keberhasilan kegiatan kinerja, program operasional maupun implementasi kebijakan. Sementara itu indikator kinerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara, adalah sebagai berikut (Mangkunegara, 2003):

#### 1) Kualitas Kerja

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan, biasanya diukur melalui ketepatan, ketelitian, ketrampilan, kebersihan hasil kerja, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan, dalam

penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

## 2) Kuantitas Kerja

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya, Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing, selain itu juga merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam suatu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

## 3) Kerjasama

Kesediaan pegawai untuk berpartisipasi dengan pegawai yang lain secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

## 4) Tanggung jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan, selain itu kesanggupan seorang tenaga kerja dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu

serta berani memikul resiko atas keputusan yang diambilnya atau tindakan yang dilakukannya.

#### 5) Inisiatif

Inisiatif dari dalam diri anggota perusahaan untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah kewajiban seorang pegawai.

Dimensi atau indikator kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja. Dimensi dan indikator dijadikan tolak ukur dalam menilai kinerja dan akan sangat diperlukan karena bermanfaat baik bagi banyak pihak. Menurut Sudarmanto mengemukakan bahwa dimensi dari kinerja yaitu (Sudarmanto, 2015): (a) Kualitas yaitu menerangkan tentang jumlah kesalahan, kerusakan, kecermatan. (b) Kuantitas yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan berkenaan. (c) Waktu kerja yaitu menerangkan tingkat kehadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif. (d) Kerjasama dalam orang lain dalam bekerja.

## **2. Kepuasan Kerja**

### **a. Pengertian Kepuasan kerja**

Kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima (Kreitner & Kinicki, 2014). Kepuasan kerja merupakan hal penting yang dimiliki individu di dalam bekerja. Setiap individu pekerja memiliki karakteristik yang berbeda-beda, maka tingkat kepuasan kerjanya pun berbeda-beda pula tinggi rendahnya kepuasan kerja tersebut dapat memberikan dampak yang tidak sama. Ukuran kepuasan sangat didasarkan atas kenyataan yang dihadapi dan diterima sebagai kompensasi usaha dan tenaga yang diberikan. Kepuasan kerja tergantung kesesuaian atau keseimbangan antara yang diharapkan dengan kenyataan (Kreitner & Kinicki, 2014). Kepuasan kerja merupakan perasaan pegawai terhadap pekerjaannya, apakah senang / suka atau tidak senang / tidak suka sebagai hasil interaksi pegawai dengan lingkungan pekerjaannya atau sebagai persepsi sikap mental, juga sebagai hasil penilaian pegawai terhadap pekerjaannya (Suwanto & Priansa, 2016). Perasaan pegawai terhadap pekerjaannya mencerminkan sikap dan perilakunya dalam bekerja. Kepuasan

kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting, karena terbukti besar manfaatnya bagi kepentingan individu, industri dan masyarakat (Triyono, 2012). Robert menegaskan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan perasaan atau sikap seseorang mengenai pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi atau pendidikan, pengawasan, rekan kerja, beban kerja dan lain – lain. Ia melanjutkan pernyataannya bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan sikap seseorang mengenai kerja, dan ada beberapa alasan praktis yang membuat kepuasan kerja merupakan konsep yang penting bagi pemimpin (Kreitner & Kinicki, 2014). Penelitian menunjukkan pegawai yang puas lebih cenderung bertahan bekerja untuk organisasi. Pegawai yang puas juga cenderung terlibat dalam perilaku organisasi yang melampaui deskripsi tugas dan peran mereka, serta membantu mengurangi beban kerja dan tingkat stress anggota dalam organisasi. Pegawai yang tidak puas cenderung bersikap menentang dalam hubungannya dengan kepemimpinan dan terlibat dalam berbagai perilaku yang kontraproduktif. Wilson Bangun menyatakan bahwa dengan kepuasan kerja seorang pegawai dapat merasakan pekerjaannya apakah menyenangkan atau tidak menyenangkan untuk dikerjakan (Bangun, 2012). Berbagai macam sikap

seseorang terhadap pekerjaannya mencerminkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dalam pekerjaannya mencerminkan pengalamannya serta harapan-harapan terhadap pengalaman masa depan. Pekerjaan itu memberi kepuasan bagi pemangkunya. Kejadian sebaliknya, ketidakpuasan akan diperoleh bila suatu pekerjaan tidak menyenangkan untuk dikerjakan. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaan, kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya (Dessler, 2015). Sedarmayanti, mengemukakan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka (Sedarmayanti, 2017). Menurut Siagian, kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang positif maupun negatif tentang pekerjaannya (Siagian, 2015). Banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan. Faktor-faktor itu sendiri dalam perannya memberikan kepuasan kepada karyawan bergantung pada pribadi masing-masing karyawan. Berikut faktor-faktor yang memberikan kepuasan antara lain adalah (Michael, 2011) :

- 1) Faktor Individu, meliputi umur, kesehatan, watak dan harapan.
- 2) Faktor Sosial, meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan pekerja, kebebasan berpolitik dan hubungan kemasyarakatan.
- 3) Faktor Utama dalam Pekerjaan, meliputi upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah (Stoyanov, 2017):

- 1) Kesempatan untuk maju.

Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.

- 2) Kemauan kerja.

Faktor ini disebut sebagai penunjang kepuasan kerja bagi karyawan. Keadaan yang aman sangat memengaruhi perasaan karyawan selama kerja.

- 3) Gaji.

Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.

4) Perusahaan dan manajemen.

Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan.

5) Pengawasan.

Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan *turn over*

6) Faktor Instrinsik dan pekerjaan.

Atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

7) Kondisi kerja.

Termasuk di sini kondisi tempat, ventilasi, penyiaran, kantin, dan tempat parkir.

8) Aspek sosial dalam pekerjaan.

Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja.

9) Komunikasi.

Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan

untuk mau mendengar, memahami, dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.

#### 10) Fasilitas.

Fasilitas kantor, cuti, dana pensiun atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

Edy Sutrisno juga mengutip pendapat yang dikemukakan oleh Brown & Ghiselli bahwa adanya empat faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, yaitu (Sutrisno, 2017):

##### 1) Kedudukan

Umumnya manusia beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada mereka yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah. Pada beberapa peneliti menunjukkan bahwa hal tersebut tidak selalu benar, tetapi justru perubahan dalam tingkat pekerjaanlah yang memengaruhi kepuasan kerja.

##### 2) Pangkat

Pada pekerjaan yang mendasarkan perbedaan tingkat atau golongan, sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya. Apabila

ada kenaikan upah, maka sedikit banyaknya akan dianggap sebagai kenaikan pangkat, dan kebanggaan terhadap kedudukan yang baru itu akan mengubah perilaku dan perasaannya.

3) Jaminan finansial dan sosial

Finansial dan jaminan sosial kebanyakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

4) Mutu pengawasan

Hubungan antara karyawan dengan pihak pemimpin sangat penting artinya dalam menaikkan produktivitas kerja. Kepuasan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja.

Dari berbagai pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu;

- 1) Faktor Psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan, yang meliputi minat, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan

- 2) Faktor Sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antar karyawan maupun karyawan dengan atasan.
- 3) Faktor Fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan karyawan, umur, dan sebagainya.
- 4) Faktor Finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

Kepuasan kerja yang dirasakan oleh pekerja akan menambah rasa percaya diri untuk menyelesaikan pekerjaan selanjutnya dengan segala kemampuan yang dimilikinya. Menurut Hasibuan kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja (Hasibuan, 2018).

**b. Teori Kepuasan kerja**

Kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima (Kreitner & Kinicki, 2014). Kepuasan kerja merupakan hal penting yang dimiliki individu di dalam bekerja. Setiap individu pekerja memiliki karakteristik yang berbeda-beda, maka tingkat kepuasannya pun berbeda-beda pula tinggi rendahnya kepuasan kerja tersebut dapat memberikan dampak yang tidak sama. Ukuran kepuasan sangat didasarkan atas kenyataan yang dihadapi dan diterima sebagai kompensasi usaha dan tenaga yang diberikan. Kepuasan kerja tergantung kesesuaian atau keseimbangan antara yang diharapkan dengan kenyataan. Priansa kepuasan kerja merupakan perasaan pegawai terhadap pekerjaannya, apakah senang/suka atau tidak senang/tidak suka sebagai hasil interaksi pegawai dengan lingkungan pekerjaannya atau sebagai persepsi sikap mental, juga sebagai hasil penilaian pegawai terhadap pekerjaannya (Suwanto & Priansa, 2016). Perasaan pegawai terhadap pekerjaannya mencerminkan sikap dan perilakunya dalam bekerja. Kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting, karena terbukti besar manfaatnya

bagi kepentingan individu, industri dan masyarakat. Bagi individu, penelitian tentang sebab-sebab dan sumber-sumber kepuasan kerja memungkinkan timbulnya usaha-usaha peningkatan kebahagiaan hidup mereka. Bagi industri, penelitian mengenai kepuasan kerja dilakukan dalam rangka usaha peningkatan produksi dan pengaruh biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawannya. Selanjutnya, masyarakat tentu akan menikmati hasil kapasitas maksimum dari industri serta naiknya nilai manusia di dalam konteks pekerjaan. Kepuasan kerja berhubungan dengan perasaan atau sikap seseorang mengenai pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi atau pendidikan, pengawasan, rekan kerja, beban kerja dan lain-lain. Selanjutnya kepuasan kerja berhubungan dengan sikap seseorang mengenai kerja, dan ada beberapa alasan praktis yang membuat kepuasan kerja merupakan konsep yang penting bagi pemimpin (Kreitner & Kinicki, 2014). Penelitian menunjukkan pekerja yang puas lebih cenderung bertahan bekerja untuk organisasi. Pekerja yang puas juga cenderung terlibat dalam perilaku organisasi yang melampaui deskripsi tugas dan peran mereka, serta membantu mengurangi beban kerja dan tingkat stress anggota dalam organisasi. Pekerja yang tidak puas cenderung bersikap menentang dalam

hubungannya dengan kepemimpinan dan terlibat dalam berbagai perilaku yang kontraproduktif. Wilson Bangun menyatakan bahwa dengan kepuasan kerja seorang pegawai dapat merasakan pekerjaannya apakah menyenangkan atau tidak menyenangkan untuk dikerjakan (Bangun, 2012). Berbagai macam sikap seseorang terhadap pekerjaannya mencerminkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dalam pekerjaannya mencerminkan pengalamannya serta harapan-harapan terhadap pengalaman masa depan. Pekerjaan itu memberi kepuasan bagi pemangkuhnya. Kejadian sebaliknya, ketidakpuasan akan diperoleh bila suatu pekerjaan tidak menyenangkan untuk dikerjakan. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaan, kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya (Suwanto & Priansa, 2016). Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya (Triyono, 2012). Menurut Siagian kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang positif maupun negatif tentang pekerjaannya (Siagian, 2015). Menurut Sinambela

kepuasan kerja karyawan adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka (Sinambela, 2016). Oleh karena itu kepuasan kerja disuatu perusahaan sangatlah penting, sebab pada dasarnya kepuasan kerja karyawan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda karena suatu kepuasan bersifat individu dan sesuai dengan karakteristik yang berlaku pada dirinya, Ketika karyawan merasa puas dan nyaman dengan iklim atau keadaan pekerjaan mereka, karyawan akan memberikan *effort* kerja yang lebih pada pekerjaannya yang akhirnya dapat mendatangkan peluang pada keberhasilan perusahaan, dengan demikian produktivitas dan hasil kerja karyawan akan meningkat secara optimal sehingga ada peluang untuk suatu keberhasilan perusahaan. Dan ketika karyawan tidak puas dengan pekerjaan mereka, maka dapat menyebabkan beberapa hal yang dapat merugikan perusahaan tersebut, seperti meningkatnya tingkat *turnover* yang menurut Sinambela (Sinambela, 2016) *turnover* didefinisikan sebagai keinginan karyawan untuk berhenti dari suatu organisasi dengan berbagai alasan yang dikemukakannya.

### **c. Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah :

- 1) Faktor Psikologik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan.
- 2) Faktor Sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik sesama karyawan dengan atasan maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya.
- 3) Faktor Fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur dan sebagainya.
- 4) Faktor Finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistim dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

#### **d. Korelasi Kepuasan Kerja**

Tinggi rendahnya tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan akan mempengaruhi komitmen karyawan terhadap organisasi, dan komitmen itu akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan yang bersangkutan. Karyawan yang merasa puas akan lebih mungkin terlibat dalam organisasi yang dapat meningkatkan produktivitas, sedangkan karyawan yang tidak merasa puas maka akan mempengaruhi berjalannya organisasi dalam pencapaian tujuan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja adalah tinggi rendahnya tingkat kepuasan kerja karyawan yang dirasakan akan mempengaruhi kinerja karyawan. Apabila kepuasan kerja tercapai maka kinerja karyawan atas organisasi tinggi. Meskipun hanya merupakan salah satu faktor dari banyak faktor berpengaruh lainnya, kepuasan kerja juga mempengaruhi tingkat kinerja karyawan. Dengan kepuasan kerja yang diperoleh, diharapkan kinerja karyawan yang tinggi dapat dicapai para karyawan. Tanpa adanya kepuasan kerja, karyawan akan bekerja tidak seperti apa yang diharapkan oleh perusahaan, maka akibatnya kinerja karyawan menjadi rendah, sehingga tujuan perusahaan secara maksimal tidak akan tercapai. Sehingga dapat diketahui bahwa

tidak hanya kemampuan karyawan saja yang diperlukan dalam bekerja tetapi juga motivasi dalam bekerjapun sangat mempengaruhi karyawan untuk kinerjanya lebih baik. Salah satu upaya yang dapat ditempuh oleh para manajer / atasan untuk memotivasi karyawannya adalah dengan menciptakan kepuasan dalam bekerja agar tercapainya kinerja karyawan didalam perusahaan tersebut meskipun disadari bahwa hal itu tidak mudah. Secara umum karyawan yang puas cenderung akan lebih produktif daripada mereka yang tidak/kurang puas. Dalam berbagai literatur maupun penelitian memberikan petunjuk bahwa terdapat hubungan antara kepuasan kerja dan produktivitas kerja karyawan, sehingga pihak manajemen organisasi/perusahaan berusaha untuk memahami berbagai faktor yang menimbulkan adanya kepuasan kerja. Meskipun hubungan kepuasan kerja dan produktivitas tidak selalu konsisten, tetapi masalah ini tetap perlu mendapatkan perhatian dari organisasi. Korelasi kepuasan kerja dengan produktivitas lebih akurat bagi karyawan yang memiliki posisi lebih tinggi seperti posisi profesional, manager atau supervisor. Hubungan antara produktivitas dan kepuasan kerja juga belum mendapatkan dukungan yang kuat. Sekitar 20 hasil studi mengenai hubungan antara prestasi dan kepuasan kerja, masih

menemukan korelasi yang lemah. Karyawan yang puas tidak selalu menghasilkan produktivitas yang lebih baik. Kebijakan manajer untuk meningkatkan kepuasan tidak selalu menghasilkan produktivitas kerja yang tinggi. Jadi adanya asumsi bahwa karyawan yang memiliki prestasi kerja yang tinggi adalah mereka yang terpuaskan tidak didukung dalam riset ini. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara kepuasan dan produktivitas kerja dan sebaliknya, belum mendapat dukungan yang kuat. Ada tiga pandangan mengenai hubungan antara kepuasan kerja dengan produktivitas: (1) kepuasan menyebabkan produktivitas; (2) kepuasan kerja disebabkan oleh produktivitas; dan (3) tidak ada hubungan antar kepuasan dengan produktivitas.

#### **e. Indikator Kepuasan Kerja**

Indikator-indikator yang menentukan kepuasan kerja, antara lain (Kreitner & Kinicki, 2014) :

##### 1) Pekerjaan yang secara mental menantang

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik. Pekerjaan yang terlalu kurang

menantang akan menciptakan kebosanan, tetapi pekerjaan yang terlalu banyak menantang akan menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

2) Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan peduli akan lingkungan yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk mempermudah mengerjakan tugas yang baik. Studi-studi membuktikan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar yang aman, tidak berbahaya dan tidak merepotkan. Di samping itu, kebanyakan karyawan lebih menyukai bekerja dekat dengan rumah, dalam fasilitas yang bersih dan relatif modern, dan dengan alat-alat yang memadai.

3) Gaji atau upah yang pantas

Para pegawai menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Promosi memberikan

kesempatan untuk tanggung jawab yang lebih banyak dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu, individu-individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat secara adil, kemungkinan besar pegawai akan mengalami kepuasan dalam pekerjaannya.

4) Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan

Kesesuaian yang tinggi antara kepribadian seorang karyawan dan okupasi akan menghasilkan seorang individu yang lebih terpuaskan. Orang dengan tipe kepribadian yang sama dengan pekerjaannya memiliki kemungkinan yang besar untuk berhasil dalam pekerjaannya, sehingga mereka juga akan mendapatkan kepuasan yang tinggi.

5) Rekan sekerja yang mendukung

Bagi kebanyakan karyawan, bekerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidaklah mengejutkan apabila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung akan mengarah ke kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan. Setiap orang tentu ingin mendapatkan kepuasan dalam melakukan setiap jenis pekerjaannya. Karena kepuasan dalam bekerja dapat memengaruhi kinerja yang dimiliki oleh

seorang karyawan. Kepuasan kerja adalah sikap dan perasaan senang atau tidaknya seorang karyawan dalam melaksanakan sebuah pekerjaan. Kepuasan kerja juga dapat diartikan sebagai kesesuaian antara harapan seorang karyawan dengan keuntungan yang ia dapatkan dari pekerjaannya tersebut. Ada beberapa indikator yang dapat memengaruhi kepuasan kerja karyawan, diantaranya :

a) Kepuasan terhadap pekerjaannya sendiri

Setiap jenis pekerjaan yang dilaksanakan oleh seorang karyawan tentunya akan menghasilkan motivasi dan prestasi kerja yang merupakan bagian dari kepuasan kerja karyawan. Seorang karyawan akan merasa puas akan pekerjaan yang dijalannya apabila memenuhi hal berikut :

- (1) Pekerjaan tersebut dianggap sebagai sesuatu yang penting dan memiliki manfaat
- (2) Pegawai menyadari betul tugas dan tanggung jawabnya atas hasil dari pekerjaan yang telah dilakukan.
- (3) Pegawai mampu memastikan bahwa hasil kerjanya tersebut mampu mencapai nilai kepuasan.

Karakteristik yang terdapat di dalam sebuah pekerjaan dapat menjadi faktor terpenuhinya rasa puas dalam bekerja. Pegawai melakukan pekerjaannya dengan perasaan senang jika pekerjaan tersebut dapat memberikan kesempatan bagi pegawai tersebut untuk memaksimalkan kemampuan dan kecakapannya, memberikan berbagai pilihan tugas yang disenangi, dan memberikan umpan balik yang sesuai dengan harapan pegawai tersebut.

b) Kepuasan terhadap pemberian gaji

Kepuasan terhadap pemberian gaji ini tidak hanya mencakup nominal gaji yang didapatkan akan tetapi lebih kepada kepuasan seorang pegawai pada kebijakan administrasi penggajian, adanya berbagai macam tunjangan, serta kepuasan terhadap tingkat kenaikan gaji.

c) Kepuasan terhadap promosi

Promosi merupakan salah satu jenis penghargaan yang mampu memberikan kepuasan kerja pada pegawai. Promosi bisa dianggap sebagai bentuk imbalan yang diberikan oleh perusahaan terhadap prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai tersebut.

d) Kepuasan terhadap atasan

Indikator lain yang memengaruhi kepuasan kerja pegawai adalah kepuasan terhadap atasan. Kepuasan terhadap gaya kepemimpinan atasan ini ternyata memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap kepuasan kerja pegawai. Terdapat berbagai macam tipe gaya kepemimpinan atasan yang memengaruhi kepuasan kerja diantaranya atasan yang berorientasi terhadap kinerja pegawai dan atasan yang mengutamakan partisipasi pegawainya. Gaya kepemimpinan atasan yang mengutamakan kinerja pegawainya akan sering memberikan perhatian pada pegawainya guna menciptakan hubungan kerja yang baik. Bentuk perhatian tersebut bisa berupa pengecekan secara rutin terhadap kinerja pegawai serta memberikan arahan dan nasehat secara personal terhadap pegawai yang mengalami kesulitan dalam melaksanakan pekerjaannya. Sedangkan gaya kepemimpinan atasan yang mengutamakan partisipasi pegawai dapat digambarkan sebagai sikap terbuka yang diberikan oleh seorang atasan sehingga pegawainya tersebut dapat berpartisipasi langsung dalam

mendiskusikan masalah pekerjaan yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

e) Kepuasan terhadap rekan kerja

Rekan kerja merupakan salah satu faktor yang memengaruhi kepuasan kerja pegawai. Komunikasi yang berjalan dengan baik antar sesama pegawai mampu meningkatkan kepuasan kerja dalam diri seorang pegawai, apalagi jika rekan kerjanya tersebut memiliki kesamaan dalam bersikap sehingga akan menciptakan suasana kerja yang menyenangkan dan membentuk tali persahabatan antar pegawai. Perasaan senang dan rasa persahabatan yang timbul tersebut sangat berkaitan dengan kepuasan kerja pegawai.

Apabila beberapa indikator di atas sudah terpenuhi maka kepuasan kerja pegawai pun dapat terwujud. Apabila seorang pegawai merasa puas terhadap pekerjaan yang ia lakukan maka kinerja pegawai tersebut tentu akan lebih meningkat. Hal tersebut tentu dapat memberikan pengaruh terhadap keberhasilan sebuah institusi.

### **3. Kompensasi**

#### **a. Pengertian kompensasi**

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pekerja sebagai balas jasa atas kerja mereka (Bangun, 2012). Kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Suatu organisasi, pengaturan kompensasi merupakan faktor penting untuk menarik, memelihara maupun untuk mempertahankan tenaga kerja bagi kepentingan organisasi (Rivai, 2013). Kompensasi dapat bersifat finansial maupun non finansial, walaupun pada umumnya kompensasi dipakai dalam pengertian proses pengadministrasian gaji dan upah. Kompensasi dapat berupa fisik maupun non fisik dan harus dihitung dan diberikan kepada karyawan sesuai dengan pengorbanan yang telah diberikan kepada organisasi atau perusahaan tempat bekerja. Perusahaan dalam memberikan kompensasi kepada para pekerja terlebih dahulu melakukan penghitungan kinerja dengan membuat sistem penilaian kinerja yang adil. Sistem tersebut umumnya berisi kriteria penilaian setiap pegawai yang ada, seperti jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan, kecepatan kerja, komunikasi dengan pekerja lain, perilaku, dan pengetahuan akan pekerjaan.

Demikian pula karyawan mungkin akan menghitung kinerja dan pengorbanan dirinya dengan kompensasi yang diterima, sehingga apabila karyawan merasa tidak puas dengan kompensasi yang diterima maka dapat beralih mencari pekerjaan lain yang memberi kompensasi lebih baik. Kompensasi yang baik akan memberikan beberapa efek positif pada perusahaan atau organisasi, sebagai berikut :

- 1) Mendapatkan karyawan berkualitas baik
- 2) Memacu pekerja untuk bekerja lebih giat dan meraih prestasi gemilang
- 3) Memikat pelamar kerja berkualitas dari lowongan kerja yang ada
- 4) Mudah dalam pelaksanaan administrasi maupun aspek hukumnya
- 5) Memiliki keunggulan lebih dari pesaing / kompetitor.

**b. Faktor – faktor yang mempengaruhi kompensasi**

Dengan memperhatikan pengertian kompensasi, dapat dikemukakan adanya faktor–faktor yang mempengaruhi penetapan kompensasi. Berikut faktor-faktor yang mempengaruhi:

### 1) Produktivitas Kerja

Organisasi apapun berkeinginan untuk memperoleh keuntungan. Keuntungan ini dapat berupa material maupun keuntungan non material. Oleh sebab itu organisasi harus mempertimbangkan produktivitas kerja pegawainya dalam kontribusinya terhadap keuntungan organisasi tersebut dan tidak membayar atau memberikan kompensasi melebihi kontribusi pegawai kepada organisasi melalui produktivitas mereka.

### 2) Kemampuan untuk membayar

Pemberian kompensasi akan tergantung kepada kemampuan organisasi itu untuk membayar. Organisasi apapun tidak akan membayar pegawainya sebagai kompensasi melebihi kemampuannya.

### 3) Kesiediaan untuk membayar

Kesiediaan untuk membayar akan berpengaruh terhadap kebijaksanaan pemberian kompensasi kepada pegawainya, banyak organisasi yang mampu memberikan kompensasi yang tinggi, tetapi belum tentu mereka memberikan kompensasi yang memadai bagi pegawainya.

#### 4) Suplai dan permintaan tenaga kerja

Jumlah tenaga kerja di pasaran kerja akan mempengaruhi sistem pemberian kompensasi. Bagi pegawai yang kemampuannya sangat banyak terdapat di pasaran kerja, mereka akan diberikan kompensasi lebih rendah daripada pegawai yang memiliki kemampuan melebihi tenaga kerja di pasaran kerja.

#### 5) Organisasi pegawai

Adanya organisasi pegawai akan mempengaruhi kebijakan pemberian kompensasi. Organisasi pegawai ini biasanya memperjuangkan para anggotanya untuk memperoleh kompensasi yang seimbang. Apabila ada perusahaan yang memberikan kompensasi yang tidak seimbang, maka organisasi pegawai ini akan melakukan perlawanan dengan cara menuntut perusahaan tersebut.

#### 6) Berbagai peraturan perundang-undangan

Berbagai peraturan dan undang-undang yang jelas akan mempengaruhi sistem pemberian kompensasi karyawan oleh setiap perusahaan, baik pemerintah maupun swasta.

### c. Fungsi dan tujuan pemberian kompensasi

Menurut Kadarisman, tujuan pemberian kompensasi adalah (Kadarisman, 2012):

#### 1) Pemenuhan kebutuhan ekonomi

Pegawai menerima kompensasi berupa upah, gaji atau lainnya adalah untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari. Kepastian menerima upah atau gaji secara periodik, berarti adanya jaminan “*economic security*” bagi dirinya dan keluarga yang menjadi tanggungjawabnya.

#### 2) Meningkatkan produktivitas kerja

Pemberian kompensasi yang makin baik akan mendorong pegawai bekerja secara produktif.

#### 3) Memajukan organisasi atau perusahaan

Semakin berani suatu organisasi memberikan kompensasi yang tinggi, semakin menunjukkan betapa makin suksesnya organisasi, sebab pemberian kompensasi yang tinggi hanya mungkin apabila pendapatan organisasi atau perusahaan yang digunakan untuk itu makin besar.

#### 4) Menciptakan keseimbangan dan keahlian

Kompensasi berhubungan dengan persyaratan yang harus dipenuhi oleh pegawai pada jabatan sehingga tercipta keseimbangan antara input dan output.

#### **d. Macam-macam kompensasi**

Kompensasi dibedakan menjadi dua bentuk, yaitu (Kadarisman, 2012):

##### 1) Kompensasi dalam bentuk finansial

Kompensasi finansial dibagi menjadi dua bagian, yaitu kompensasi finansial yang dibayarkan secara langsung seperti gaji, upah, komisi dan bonus. Kompensasi finansial yang diberikan secara tidak langsung, seperti tunjangan kesehatan, tunjangan pensiun, tunjangan hari raya, tunjangan perumahan, tunjangan pendidikan dan lain sebagainya.

##### 2) Kompensasi dalam bentuk non finansial

Kompensasi dalam bentuk non finansial dibagi menjadi dua macam, yaitu yang berhubungan dengan pekerjaan dan yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Yang berhubungan dengan pekerjaan, misalnya kebijakan perusahaan yang sehat, pekerjaan yang sesuai (menarik, menantang), peluang untuk dipromosikan, mendapat jabatan

sebagai simbol status. Sedangkan kompensasi non finansial yang berhubungan dengan lingkungan kerja, seperti ditempatkan dilingkungan kerja yang kondusif, fasilitas kerja yang baik dan lain sebagainya.

**e. Indikator kompensasi**

Menurut Mangkunegara ada beberapa indikator kompensasi, yaitu (Mangkunegara, 2003):

1) Tingkat bayaran bisa diberikan tinggi, rata-rata atau rendah tergantung pada kondisi perusahaan. Artinya, tingkat pembayaran tergantung pada kemampuan perusahaan membayar jasa pegawainya.

2) Struktur Pembayaran

Struktur pembayaran berhubungan dengan rata-rata bayaran, tingkat pembayaran dan klasifikasi jabatan di perusahaan.

3) Penentuan Bayaran Individu

Penentuan pembayaran kompetensi individu perlu didasarkan pada rata-rata tingkat bayaran, tingkat pendidikan, masa kerja, dan prestasi kerja pegawai.

#### 4. Motivasi

##### a. Pengertian motivasi

Motivasi adalah proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan (Muspawi, 2017). Menurut Hasibuan (Hasibuan, 2018), motivasi adalah suatu keahlian, dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai (Hasibuan, 2018). Berdasarkan uraian pendapat dari para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah dorongan atau perangsang yang membuat seseorang melakukan pekerjaan yang diinginkannya dengan rela tanpa merasa terpaksa sehingga pekerjaan yang dilakukan dapat berjalan dengan baik atau menghasilkan sesuatu yang memuaskan. Motivasi merupakan proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Seseorang dikatakan memiliki motivasi tinggi apabila orang tersebut memiliki alasan kuat untuk mencapai apa yang diinginkannya dengan melakukan / mengerjakan pekerjaannya.

## **b. Teori motivasi**

Teori – teori yang berkembang pada masa ini adalah teori hierarki kebutuhan, teori X dan Y, dan teori dua faktor.

### 1) Teori Hierarki Kebutuhan

Hierarki kebutuhan manusia adalah (Stoyanov, 2017):

#### a) Kebutuhan fisiologis

Merupakan kebutuhan dasar yang diperlukan manusia untuk bertahan hidup. Kebutuhan ini harus terpenuhi dahulu sebelum seseorang ingin memenuhi kebutuhan di atasnya. Contoh kebutuhan ini adalah makanan, minuman, tempat tinggal dan udara.

#### b) Kebutuhan rasa aman

Setelah kebutuhan fisiologis terpenuhi maka kebutuhan untuk melindungi diri sendiri menjadi motivasi dari perilaku berikutnya. Kebutuhan ini termasuk stabilitas, kebebasan dari rasa khawatir dan keamanan pekerjaan. Asuransi hidup dan kesehatan merupakan contoh kebutuhan yang masuk ke dalam kategori ini.

#### c) Kebutuhan sosial

Setelah kebutuhan tubuh dan keamanan terpenuhi maka muncul kebutuhan baru yaitu rasa memiliki dan

dimiliki serta kebutuhan untuk diterima dalam kelompok sosial. Manusia membutuhkan orang lain untuk berhubungan dan berinteraksi. Di tempat kerja kebutuhan ini dapat terpenuhi dengan kemampuan seseorang untuk berinteraksi dengan rekan kerja atau bekerja sama dalam tim.

d) Kebutuhan akan penghargaan

Setelah ketiga kebutuhan sebelumnya terpenuhi maka muncul kebutuhan akan penghargaan atau keinginan untuk berprestasi. Kebutuhan ini juga termasuk keinginan untuk mendapatkan reputasi, wibawa, status, ketenaran, kemuliaan, dominasi, pengakuan, perhatian, kepentingan dan penghargaan.

e) Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri

Kebutuhan paling akhir yang terletak pada hierarki paling atas muncul setelah semua kebutuhan terpenuhi. Merupakan kebutuhan untuk terus berkembang dan merealisasikan kapasitas dan potensi diri sepenuhnya.

2) Teori X dan Y

Douglas McGregor menemukan teori X dan Y setelah mengkaji cara para manajer berhubungan dengan karyawan.

Kesimpulan yang didapatkan adalah pandangan manajer mengenai sifat manusia didasarkan atas beberapa kelompok asumsi tertentu dan mereka cenderung membentuk perilaku mereka terhadap karyawan berdasarkan asumsi-asumsi tersebut. Ada empat asumsi yang dimiliki manajer dalam teori X yaitu (Gannon & Boguszak, 2014):

- a) Karyawan pada dasarnya tidak menyukai pekerjaan dan sebisa mungkin berusaha untuk menghindarinya.
- b) Karena karyawan tidak menyukai pekerjaan, mereka harus dipakai, dikendalikan atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan.
- c) Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari perintah formal.
- d) Sebagian karyawan menemparkan keamanan di atas semua faktor lain terkait pekerjaan dan menunjukkan sedikit ambisi.

Bertentangan dengan pandangan negatif mengenai sifat manusia dalam teori X, ada pula empat asumsi positif yang disebutkan dalam teori Y, yaitu :

- a) Karyawan menganggap kerja sebagai hal yang menyenangkan, seperti halnya istirahat atau bermain.

- b) Karyawan akan berlatih mengendalikan diri dan emosi untuk mencapai berbagai tujuan.
  - c) Karyawan bersedia belajar untuk menerima, mencari dan bertanggung jawab.
  - d) Karyawan mampu membuat berbagai keputusan inovatif yang diedarkan ke seluruh populasi, dan bukan hanya bagi mereka yang menduduki posisi manajemen.
- 3) Teori motivasi kontemporer.

Teori motivasi kontemporer bukan teori yang dikembangkan baru-baru ini, melainkan teori yang menggambarkan kondisi pemikiran saat ini dalam menjelaskan motivasi karyawan. Teori motivasi kontemporer mencakup :

a) Teori kebutuhan McClelland

Teori kebutuhan McClelland dikembangkan oleh David McClelland dan berfokus pada tiga kebutuhan yang didefinisikan sebagai berikut :

- (1) Kebutuhan berprestasi: dorongan untuk melebihi, mencapai standart-standart, berusaha keras untuk berhasil.

- (2) **Kebutuhan berkuasa:** kebutuhan untuk membuat individu lain berperilaku sedemikian rupa sehingga tidak akan berperilaku sebaliknya.
- (3) **Kebutuhan barafiliasi:** keinginan untuk menjalin suatu hubungan antar personal yang ramah dan akrab.

b) **Teori evaluasi kognitif**

Teori evaluasi kognitif adalah teori yang menyatakan bahwa pemberian penghargaan ekstrinsik untuk perilaku sebelumnya memuaskan secara intrinsik cenderung mengurangi tingkat motivasi secara keseluruhan.

c) **Teori penentuan tujuan**

Teori penentuan tujuan adalah teori yang mengemukakan bahwa niat untuk mencapai tujuan merupakan sumber motivasi kerja yang utama.

d) **Teori penguatan**

Teori penguatan adalah teori dimana perilaku merupakan sebuah fungsi dari konsekuensi-konsekuensinya. Jadi teori tersebut mengabaikan keadaan batin individu dan hanya berpusat pada apa yang terjadi pada seseorang ketika ia melakukan tindakan.

e) Teori keadilan

Teori keadilan adalah teori bahwa individu membandingkan masukan dan hasil pekerjaan mereka dengan masukan-masukan dan hasil pekerjaan orang lain, dan kemudian merespon untuk menghilangkan ketidakadilan.

f) Teori harapan

Teori harapan adalah kekuatan dari suatu kecenderungan untuk bertindak dalam cara tertentu bergantung pada kekuatan dari suatu harapan bahwa tindakan tersebut akan diikuti dengan hasil yang ada dan pada daya tarik dari hasil itu terhadap individu tersebut.

**c. Jenis-jenis Motivasi Kerja**

Ada dua jenis motivasi menurut Malayu Hasibuan antara lain sebagai berikut (Hasibuan, 2011) :

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 bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

### **d. Faktor-faktor Motivasi**

Faktor-faktor motivasi ada tujuh, antara lain yaitu (Sunnyoto, 2016):

#### 1) Promosi

Promosi adalah kemajuan seorang karyawan pada suatu tugas yang lebih baik, baik dipandang dari sudut tanggungjawab yang lebih berat, martabat atau status yang lebih tinggi, kecakapan yang lebih baik, dan terutama tambahan pembayaran upah atau gaji.

#### 2) Prestasi kerja

Pangkal tolak pengembangan karier seseorang adalah prestasi kerjanya melakukan tugas-tugas yang dipercayakan

kepadanya sekarang. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sulit bagi seorang karyawan untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke jabatan atau pekerjaan yang lebih tinggi di masa depan.

### 3) Pekerjaan itu sendiri

Tanggung jawab dalam mengembangkan karier terletak pada masing-masing pekerja. Semua pihak seperti pimpinan, atasan langsung, kenalan dan para spesialis di bagian kepegawaian, hanya berperan memberikan bantuan, semua terserah pada karyawan yang bersangkutan, apakah akan memanfaatkan berbagai kesempatan mengembangkan diri atau tidak.

### 4) Penghargaan

Pemberian motivasi dengan melalui kebutuhan penghargaan, seperti penghargaan atas prestasinya, pengakuan atas keahlian dan sebagainya. Hal yang sangat diperlukan untuk memacu gairah kerja bagi pada karyawan. Penghargaan di sini dapat merupakan tuntutan faktor manusiawi atas kebutuhan dan keinginan untuk menyelesaikan suatu tantangan yang harus dihadapi.

5) Tanggungjawab

Pertanggungjawaban atas tugas yang diberikan perusahaan kepada para karyawan merupakan timbal balik atas kompensasi yang diterimanya. Pihak perusahaan memberikan apa yang diharapkan oleh para karyawan, namun di sisi lain para karyawanpun harus memberikan kontribusi penyelesaian pekerjaan dengan baik pula dan penuh dengan tanggungjawab sesuai dengan bidangnya masing-masing.

6) Pengakuan

Pengakuan atas kemampuan dan keahlian bagi karyawan dalam suatu pekerjaan merupakan suatu kewajiban oleh perusahaan. Karena pengakuan tersebut merupakan salah satu kompensasi yang harus diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang memang mempunyai suatu keahlian tertentu dan dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik pula. Hal ini akan dapat mendorong para karyawan yang mempunyai kelebihan di bidangnya untuk berprestasi lebih baik lagi.

7) Keberhasilan dalam bekerja

Keberhasilan dalam bekerja dapat memotivasi para karyawan untuk lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan. Dengan

keberhasilan tersebut setidaknya dapat memberikan rasa bangga dalam perasaan karyawan bahwa mereka telah mampu mempertanggungjawabkan apa yang menjadi tugas mereka.

## **B. Penelitian Terdahulu**

1. Nurcahyani (Nurcahyani & Adnyani, 2016) melakukan penelitian untuk mengetahui pengaruh kompensasi, motivasi, kompensasi terhadap kinerja karyawan, motivasi terhadap kinerja karyawan dan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Sinar Sosro Pabrik Bali. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi dan motivasi pada kinerja karyawan, pada PT. Sinar Sosro Pabrik Bali, dan kepuasan kerja dipilih sebagai variabel intervening. Penelitian ini menggunakan sampel jenuh dengan menggunakan seluruh karyawan pada PT. Sinar Sosro Pabrik Bali. Jenis data yang digunakan adalah data primer dengan menggunakan kuesioner. Objek penelitian dalam penelitian ini adalah kompensasi, motivasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada PT. Sinar Sosro Pabrik Bali. Variabel dalam penelitian ini yang digunakan sebagai variabel bebas yaitu kompensasi dan motivasi, variabel terikat yaitu kinerja karyawan, dan variabel intervening yaitu kepuasan kerja. Metode analisis dari penelitian ini menggunakan

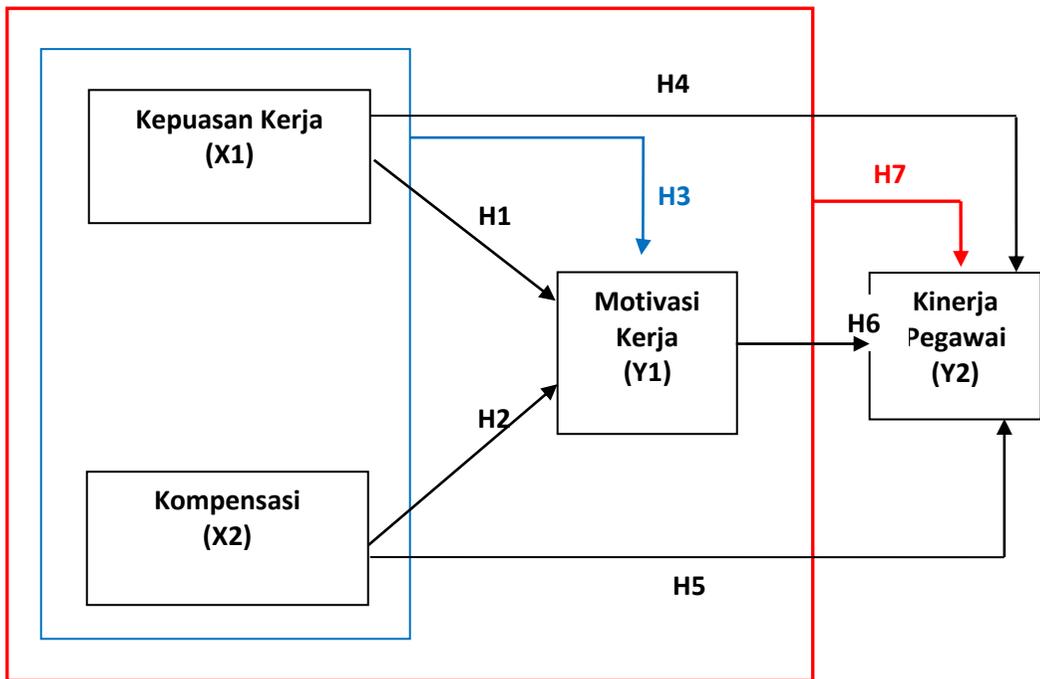
- analysis jalur (Path Analysis). Berdasarkan hasil analisis ditemukan bahwa: (1). Kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, (2). Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, (3). Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, (4). Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, (5). Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja memediasi pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan.
2. Yusril (Yusril, 2017) melakukan penelitian untuk mengetahui Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Tetap PT Otsuka Indonesia di Lawang, Malang). Penelitian ini bertujuan untuk untuk menguji pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan pada karyawan tetap PT. Otsuka Indonesia di Lawang, Malang. Jenis penelitian ini adalah penelitian eksplanatoris dengan pendekatan kuantitatif. Teknik pengumpulan data dari kuesioner dan wawancara. Metode penelitian untuk mengolah data menggunakan analisis jalur (path analysis). Hasil penelitian ini menunjukkan (1). Pengaruh yang signifikan dari kompensasi terhadap motivasi kerja karyawan PT. Otsuka Indonesia, (2). Terdapat

pengaruh yang signifikan dari kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Otsuka Indonesia, (3). Terdapat pengaruh yang signifikan dari kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Otsuka Indonesia, (4). Terdapat pengaruh yang signifikan dari motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Otsuka Indonesia, (5). Terdapat pengaruh yang signifikan dari motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Otsuka Indonesia, (6). Ditemukan pengaruh yang tidak signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Otsuka Indonesia.

### **C. Landasan Teori**

Berdasarkan kajian pustaka, keterkaitan antar variabel dan penelitian terdahulu, maka pada penelitian ini dapat dirumuskan kerangka penelitian sebagai berikut.

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Teori**



Sumber: Dikembangkan untuk Penelitian

Kepuasan kerja dapat digambarkan sebagai suatu perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini dibuktikan dengan sikap karyawan terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja sekitarnya. Seorang pemimpin perusahaan memiliki tanggungjawab dalam menciptakan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja merupakan faktor penting yang dapat mendorong dan mempengaruhi semangat kerja karyawan. Faktor tersebut dapat diimplementasikan dengan baik yang akan mempengaruhi prestasi karyawan. Seorang manajer juga dituntut memberikan suasana

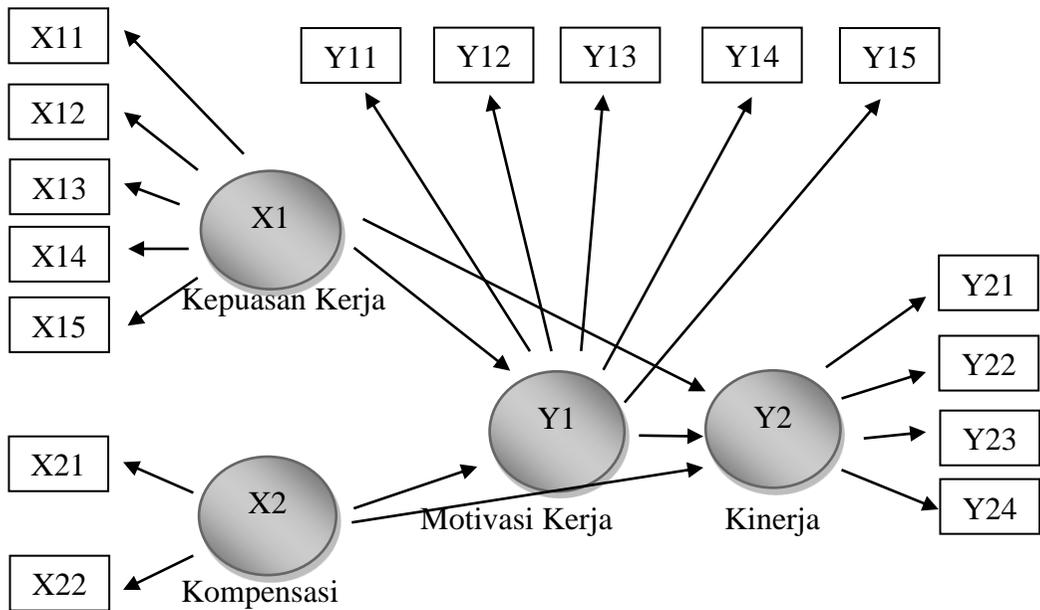
kerja yang baik dan menyenangkan, termasuk keselamatan kerja sehingga karyawan merasa terpuaskan. Kepuasan kerja menjadi menarik untuk diamati karena memberikan manfaat, baik dari segi individu maupun kepentingan industri. Bagi individu peneliti melihat sebab dan sumber kepuasan kerja, termasuk usaha yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kepuasan kerja individu. Sedangkian bagi industri, penelitian dilakukan untuk kepentingan ekonomis, yaitu pengurangan biaya produksi dan peningkatan produksi yang dihasilkan dengan meningkatkan kepuasan kerja. Kompensasi adalah setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi (Sedarmayanti, 2017). Kompensasi yang diterapkan dengan baik akan memberikan motivasi kerja bagi karyawan. Diyakini bahwa kompensasi akan memotivasi kerja pegawai, mengurangi perputaran tenaga kerja, mengurangi kemangkiran dan menarik pencari kerja yang berkualitas kedalam perusahaan. Karyawan yang menilai pemberian kompensasi tidak memadai, cenderung akan menunjukkan kinerja, motivasi maupun kepuasan kerja yang menurun. Motivasi kerja adalah suatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja. Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya menjelaskan bahwa ada dua kondisi yang dapat mempengaruhi motivasi seseorang dalam pekerjaannya yaitu *satisfaction* (kepuasan) dan

*dissatisfaction* (ketidakpuasan) yang kemudian diistilahkan dengan *motivators* dan *hygiene factors* (ManagementStudyGuide, 2013). Motivasi dalam dunia kerja adalah suatu yang dapat menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Prestasi kerja adalah hasil dari interaksi antar motivasi kerja, kemampuan, dan peluang. Bila kerja rendah, maka prestasi kerja akan rendah meskipun kemampuannya ada dan baik, serta memiliki peluang. Motivasi kerja seseorang dapat bersifat proaktif atau reaktif. Pada motivasi yang proaktif seseorang akan berusaha meningkatkan kemampuan-kemampuannya sesuai dengan yang dituntut oleh pekerjaannya atau akan berusaha untuk mencari, menemukan atau menciptakan peluang dimana ia akan menggunakan kemampuan-kemampuannya untuk dapat berprestasi tinggi. Sebaliknya motivasi yang bersifat reaktif cenderung menunggu upaya atau tawaran dari lingkungannya

#### **D. Kerangka Konsep**

Berdasarkan pendahuluan dan landasan teori maka dikembangkan kerangka konseptual teoritis yang mendasari penelitian secara sistematis dan sederhana sebagai berikut :

**Gambar 2.2**  
**Kerangka Konsep**



### E. Hipotesis

Berdasarkan kerangka pikir di atas, maka peneliti melakukan hipotesa dari penelitian yang berjudul “Analisis Kinerja Berbasis Kepuasan Kerja Dan Kompensasi Dengan Variabel Intervening Motivasi Kerja” (Studi Kasus Pada Pegawai RSIA Samudra Husada Magetan, Jawa Timur), sebagai berikut :

H1 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja pegawai RSIA Samudra Husada Magetan, Jawa Timur.

- H2 : Kompensasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja pegawai RSIA Samudra Husada Magetan, Jawa Timur.
- H3 : Kepuasan kerja dan Kompensasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja pegawai RSIA Samudra Husada Magetan, Jawa Timur.
- H4 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai RSIA Samudra Husada Magetan, Jawa Timur..
- H5 : Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai RSIA Samudra Husada Magetan, Jawa Timur.
- H6 : Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai RSIA Samudra Husada Magetan, Jawa Timur.
- H7 : Kepuasan kerja, Kompensasi dan Motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai RSIA Samudra Husada Magetan, Jawa Timur.