

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2. 1. Kajian Pustaka

Kajian pustaka bertujuan untuk melakukan analisis dan pembahasan terhadap permasalahan yang meliputi faktor kompensasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja kerja perlu didukung oleh beberapa teori yang relevan agar kesimpulan dan rekomendasi yang diambil.

2. 1. 1. Manajemen

Manajemen merupakan suatu ilmu yang sangat dibutuhkan oleh seorang manajer dalam mengelola perusahaan yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

2.1.1.1. Pengertian Manajemen

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2016:1), manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Apa yang diatur, apa tujuannya diatur, mengapa harus diatur, siapa yang mengatur, dan bagaimana mengaturnya.

1. Yang diatur adalah semua unsur manajemen, yakni 6M.
2. Tujuannya diatur adalah agar 6M lebih berdaya guna dan berhasil guna dalam mewujudkan tujuan.
3. Harus diatur supaya 6M itu bermanfaat optimal, terkoordinasi dan terintegrasi dengan baik dalam menunjang terwujudnya tujuan organisasi.

4. Yang mengatur adalah pimpinan dengan kepemimpinannya yaitu pimpinan puncak, manajer madya, dan supervisi.
5. Mengaturnya adalah dengan melakukan kegiatan urutan fungsi manajemen tersebut.

Manajemen merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan. Manajemen sebagai ilmu pengetahuan, manajemen juga bersifat universal dan mempergunakan kerangka ilmu pengetahuan yang sistematis. Ilmu pengetahuan manajemen dapat diterapkan dalam semua organisasi manusia, perusahaan, pemerintah, pendidikan, sosial, keagamaan dan lain-lainnya.

Manajemen juga di definisikan oleh John Kotter (2014:8) yang berpendapat sebagai berikut :

“management is a set of processes that can keep a complicated system of people and technology running smoothly. The most important aspects of management include planning, budgeting, organizing, staffing, controlling, and problem solving.”

Hal diatas menyatakan bahwa, manajemen adalah serangkaian proses yang dapat membuat system teknologi yang rumit dari orang-orang dan berjalan dengan lancar. Aspek paling penting dari manajemen meliputi perencanaan, penganggaran, pengorganisasian, pegawai, pengendalian, dan pemecahan masalah.

Sedangkan menurut Veitzhal Rivai (2014) manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Berdasarkan beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses pemanfaatan sumber daya organisasi yang didalamnya terdiri

dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, secara efektif dan efisien, guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2. 1. 2. Fungsi Manajemen

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari Manajemen umum, yang memfokuskan pada sumber daya manusia. Terdapat banyak sekali pendapat para ahli mengenai fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia tidak hanya bagi perusahaan melainkan secara umum, salah satunya fungsi manajemen menurut Veithzal Rivai (2014:13), mengemukakan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Fungsi Manajerial

a. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, delegasi wewenang, hubungan kerja, integrasi, dan koordinasi dalam bagian organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan, dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan yang efektif.

c. Pengarahan (*Directing*)

Kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama, dan bekerja efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar semua tugasnya dikerjakan dengan baik.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Kegiatan mengendalikan semua karyawan untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana, apabila terjadi kesalahan atau penyimpangan diadakan perbaikan, pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan (*Procurement*)

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan memberikan manfaat positif bagi perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

b. Pengembangan (*Development*)

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

c. Kompensasi (*Compensation*)

Pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan balas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil yang dimaksud adalah sesuai dengan prestasi kinerja yang diberikan karyawan terhadap perusahaan. Layak diartikan memenuhi primernya serta berpedoman pada balas upah minimum pemerintah.

d. Pengintegrasian (*Integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta hubungan baik dan kerja sama yang baik dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

e. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Kegiatan untuk memelihara dan meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama dengan kebutuhan perusahaan.

f. Pemberhentian (*Sepration*)

Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan, pemberhentian dapat disebabkan keinginan perusahaan, keinginan karyawan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

Dapat disimpulkan dari beberapa fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia diatas, bahwa fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia terbagi menjadi 2, yaitu fungsi manajerial yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian,

pengarahan dan pengendalian, sedangkan fungsi operasional terdiri dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberitahuan.

2. 1. 3. Unsur-Unsur Manajemen

Ada beberapa unsur manajemen yang disingkat 6M (*man, money, material, meachines, method, and market*) adalah sebagai berikut :

1. Manusia (*Man*)

Sarana utama bagi setiap manajer untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu adalah manusia. Tanda adanya manusia, manajer tidak akan mungkin dapat mencapai tujuannya. Manusia adalah orang yang mencapai hasil melalui kegiatan orang-orang lain.

2. Uang (*Money*)

Untuk melakukan berbagai aktivitas perusahaan uang adalah salah satu hal yang sangat diperlukan untuk biaya-biaya yang dikeluarkan. Uang yang digunakan untuk membayar uoah ataub gaji, membeli bahan-bahan dan peralatan. Uang sebagai sarana manajemen harus digunakan efektif mungkin agar tujuan tercapai dengan serendah mungkin.

3. Bahan-Bahan (*Material*)

Bahan-bahan merupakan faktor pendukung utama dalam proses produksi, tanpa adanya bahan-bahan maka proses produksi tidak akan berjalan. Bahan-bahan tersebut misalnya bahan baku pembantu lainnya untuk menunjang dalam proses produksi.

4. Mesin (*Machines*)

Kemajuan teknologi, penggunaan mesin-mesin sangat dibutuhkan dalam pelaksanaan kegiatan perusahaan.

5. Metode (*Methods*)

Untuk melakukan kegiatan-kegiatan agar berdaya guna berhasil guna, manusia dihadapkan pada berbagai alternative metode atau cara melakukan pekerjaan, oleh karena itu, metode merupakan sarana manajemen untuk mencapai tujuan.

6. Pasar (*Market*)

Pasar merupakan sarana yang tidak kalah penting dalam manajemen, karena tanda adanya pasar, hasil produksi tidak akan ada artinya sehingga tujuan perusahaan tidak akan tercapai.

2. 1. 4. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai ilmu dan seni atau proses memperoleh, memajukan atau mengembangkan dan memelihara tenaga kerja yang kompeten sedemikian rupa, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan efisien dan nada kepuasan pada diri pribadi bersangkutan.

2.1.4.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan. Manajemen yang mengatur unsur manusia ini sering disebut manajemen kepegawaian atau manajemen personalia yang diterapkan pada suatu perusahaan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Untuk mendapatkan pengertian yang lengkap, berikut ini penulis mengemukakan beberapa definisi mengenai sumber daya manusia yang dikemukakan oleh para ahli, diantaranya : Menurut Sedarmayanti (2015:13) menyatakan bahwa Manajemen Sumber daya Manusia (MSDM) adalah kebijakan dan praktik menentukan aspek “manusia” atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan penilaian”.

Sedangkan menurut Menurut Nawawi dalam Gaol (2014:44), Sumber Daya Manusia adalah orang yang bekerja dan berfungsi sebagai aset organisasi/perusahaan yang dapat dihitung jumlahnya (kuantitatif), dan SDM merupakan potensi yang menjadi penggerak organisasi.

Definisi selanjutnya Menurut Edy Sutrisno (2014:3), sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akan perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya (rasio, rasa, dan karsa). Semua potensi SDM tersebut berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan.

Beberapa definisi yang telah dijelaskan dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah asset yang paling penting di dalam suatu perusahaan atau organisasi untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

2.1.4.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen SDM merupakan merupakan bagian dari Manajemen umum , memfokuskan pada diri SDM. Terdapat banyak sekali pendapat ahli mengenai fungsi Manajemen SDM tidak hanya bagi perusahaan melainkan secara umum,

salah satunya menurut Malayu S.P Hasibuan (2016:21) fungsi manajemen adalah sebagai berikut :

1. Perencanaan

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

1. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).

2. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

3. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

4. Pengaadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

5. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

6. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

7. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

8. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

9. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.

10. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusannya hubungan kerja seseorang dari perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

2. 1. 5. Kepuasan Kerja

Kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Biasanya orang akan merasa puas atas kerja yang telah atau sedang dijalankan, apabila apa yang dikerjakan dianggap telah memenuhi harapan, sesuai dengan tujuannya bekerja. Apabila seseorang mendambakan sesuatu, berarti yang bersangkutan memiliki suatu harapan dan dengan demikian akan termotivasi untuk melakukan tindakan ke arah pencapaian harapan tersebut. Jika harapan tersebut terpenuhi, maka akan dirasakan kepuasan.

2. 1. 5. 1. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Biasanya orang akan merasa puas atas kerja yang telah atau sedang dijalankan, apabila apa yang dikerjakan dianggap telah memenuhi harapan, sesuai dengan tujuannya bekerja. Pengertian Kepuasan Kerja menurut Priansa (2014:291) kepuasan kerja merupakan perasaan pegawai terhadap pekerjaannya, apakah senang atau suka atau tidak senang atau tidak suka sebagai hasil interaksi pegawai dengan lingkungan pekerjaannya atau sebagai persepsi sikap mental, juga sebagai hasil penilaian pegawai terhadap pekerjaannya. Perasaan pegawai terhadap pekerjaannya mencerminkan sikap dan perilakunya dalam bekerja.

Kemudian Menurut Lawler (2015:180), 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.

Menurut Robbins (2017: 170) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima. 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.

Berdasarkan pengertian kepuasan kerja menurut para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu pandangan dan sikap seseorang baik positif maupun negative mengenai penilaian seseorang terhadap pekerjaan mereka.

2. 1. 5. 2. Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap pekerjaannya daripada beberapa lainnya. Teori ini juga mencari landasan tentang proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja. Menurut Wibowo (2017:416) menyatakan teori kepuasan kerja sebagai berikut :

1. Teori Dua Faktor (*Two-Factor Theory*)

Teori dua faktor merupakan teori kepuasan kerja yang menganjurkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda, yaitu *motivators dan hygiene factors*. Pada umumnya orang mengharapkan bahwa faktor tertentu memberikan kepuasan apabila tersedia

dan menimbulkan ketidakpuasan apabila tidak ada. Pada teori ini, ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi di sekitar pekerjaan (seperti kondisi kerja, pengupahan, keamanan, kualitas, pengawasan, dan hubungan dengan orang lain. Sebaliknya, kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung daripadanya, seperti sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi, dan kesempatan untuk pengembangan diri dan pengakuan. Karena faktor ini berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi, dinamakan motivator.

2. Teori Nilai (*Value Theory*)

Menurut konsep teori ini kepuasan kerja terjadi pada tingkatan dimana hasil pekerjaan di terima individu seperti yang diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, akan semakin puas. *Value theory* memfokuskan pada hasil manapun yang menilai orang tanpa memperhatikan siapa mereka. Kunci menuju kepuasan dalam pendekatan ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dan diinginkan seseorang. Semakin besar perbedaan, semakin rendah kepuasan orang. Implikasi teori ini mengundang perhatian pada aspek pekerjaan yang perlu diubah untuk mendapatkan kepuasan kerja. Secara khusus teori ini menganjurkan bahwa aspek tersebut tidak harus sama berlaku untuk semua orang, tetapi mungkin aspek nilai dari pekerjaan tentang orang-orang yang merasakan adanya pertentangan serius. Dengan menekankan pada nilai-nilai, teori ini menganjurkan bahwa

kepuasan kerja dapat diperoleh dari banyak faktor. Oleh karena itu, cara yang efektif untuk memuaskan pekerjaan adalah dengan menemukan apa yang mereka inginkan dan apabila mungkin memberikannya.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat di simpulkan bahwa teori kepuasan kerja terdiri dari 2 (dua), yaitu *Two-Factor Theory* dan *Value Theory*.

2. 1. 5. 3. Penyebab Kepuasan Kerja

Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, faktor-faktor itu sendiri dalam peranannya memberikan kepuasan kepada karyawan bergantung pada pribadi masing-masing karyawan. Menurut Kreitner dan Kinicki yang dikutip oleh Wibowo (2016:417) terdapat lima faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut:

a. Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment*)

Model ini dimaksudkan bahwa kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

b. Perbedaan (*Discrepancies*)

Model ini menyatakan bahwa kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan yang diperoleh individu dari pekerjaan. Apabila harapan lebih besar daripada apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya diperkirakan individu akan puas apabila mereka menerima manfaat di atas harapan.

c. Pencapaian Nilai (*Value attainment*)

Gagasan *value attainment* adalah bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

d. Keadilan (*Equity*)

Dalam model ini dimaksudkan bahwa kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja. Kepuasan merupakan hasil dari persepsi orang bahwa perbandingan antara hasil kerja dan inputnya *relative* lebih menguntungkan dibandingkan dengan perbandingan antara keluaran dan masukan pekerjaan lainnya.

e. Komponen Genetik (*Dispositional /genetic components*)

Beberapa rekan kerja atau teman tampak puas terhadap variasi lingkungan kerja, sedangkan lainnya kelihatan tidak puas. Model ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Model ini menyiratkan perbedaan individu hanya mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja seperti halnya karakteristik lingkungan pekerjaan.

Berdasarkan penjelasan di atas menurut ahli maka dapat di simpulkan bahwa penyebab kepuasan kerja adalah *Need Fulfillment* (pemenuhan kebutuhan), *discrepancies* (perbedaan), *value attainment* (pencapaian nilai), *equity* (keadilan), *dispositional/ genetic components* (komponen genetik).

2. 1. 5. 4. Pedoman Meningkatkan Kepuasan Kerja

Pedoman meningkatkan kepuasan kerja sebuah organisasi atau perusahaan tentunya harus mengetahui bagaimana cara agar dapat meningkatkan kepuasan kerja para karyawannya. Menurut Greenberg dan Baron yang dikutip

oleh Wibowo (2016:427) memberikan saran untuk mencegah ketidakpuasan dan meningkatkan kepuasan kerja dengan cara sebagai berikut :

a. Membuat pekerjaan menyenangkan

Orang lebih puas dengan pekerjaan yang mereka senang kerjakan daripada yang membosankan. Meskipun beberapa pekerjaan secara intrinsik membosankan, pekerjaan tersebut masih mungkin meningkatkan tingkat kesenangan ke dalam setiap pekerjaan.

b. Orang dibayar dengan jujur

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

c. Mempertemukan orang dengan pekerjaan yang cocok dengan minatnya

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

d. Menghindari kebosanan dan pekerjaan berulang-ulang

Kebanyakan orang cenderung mendapatkan sedikit kepuasan dalam melakukan pekerjaan yang sangat membosankan dan berulang. Sesuai dengan *two-factor theory*, orang jauh lebih puas dengan pekerjaan yang meyakinkan mereka memperoleh sukses secara bebas melakukan kontrol atas bagaimana cara mereka melakukan sesuatu.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa pedoman meningkatkan kepuasan kerja adalah dengan cara Membuat pekerjaan menyenangkan, orang dibayar dengan jujur, Mempertemukan orang dengan pekerjaan yang cocok dengan minatnya dan menghindari kebosanan dan pekerjaan berulang-ulang.

2. 1. 5. 5. Respon Terhadap Ketidakpuasan Kerja

Ketidakpuasan pekerja dapat ditunjukkan dalam sejumlah cara yang akan di tunjukan olehh seorang pekerja. Menurut Stephen P. Robbins (2017:118) berikut adalah cara yang biasanya ditunjukkan oleh pekerja di saat munculnya ketidakpuasan kerja:

1. Keluar (*Exit*)

Ketidakpuasan ditunjukkan melalui perilaku diarahkan pada meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru atau mengundurkan diri.

2. Suara (*Voice*)

Ketidakpuasan ditunjukkan melalui usaha secara aktif dan konstruksi untuk memperbaiki keadaan, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan berbagai bentuk aktivitas perserikatan.

3. Kesetiaan (*Loyalty*)

Ketidakpuasan ditunjukkan secara pasif, tetapi optimistik dengan menunggu kondisi untuk memperbaiki, termasuk dengan berbicara bagi organisasi di hadapan kritik eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemen melakukan hal yang benar.

4. Mengabaikan (*Neglect*)

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

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa respon terhadap ketidakpuasan kerja adalah terdapat tiga respon diantaranya (*exit*, *voice*, *loyalty* dan *neglect*).

2. 1. 5. 6. Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja

Dimensi merupakan himpunan dari partikular-partikular yang disebut indikator. Indikator adalah variabel yang dapat digunakan untuk mengevaluasi keadaan atau kemungkinan dilakukan pengukuran terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dari waktu ke waktu. Dimensi dan indikator yang biasa digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan menurut Stephen P. Robbins (2017:121), yaitu :

1. Pekerjaan itu sendiri (*work it self*), yaitu merupakan sumber utama kepuasan dimana pekerjaan tersebut memberikan tugas yang menarik, pekerjaan yang tidak membosankan, kesempatan untuk belajar, kesempatan untuk menerima tanggung jawab dan kemajuan untuk karyawan. Indikator dari dimensi ini, yaitu :
 - a. Kepuasan karyawan terhadap kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan yang dimiliki.
 - b. Kepuasan karyawan terhadap tanggung jawab yang diberikan dalam pekerjaan.
 - c. Kepuasan karyawan terhadap pekerjaan agar lebih kreatif.

- d. Kepuasan karyawan untuk mendapat kesempatan belajar.
2. Gaji/Upah, yaitu merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja. Sejumlah upah atau uang yang diterima karyawan menjadi penilaian untuk kepuasan, dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dan layak. Indikator dari dimensi ini, yaitu :
 - a. Kepuasan atas kesesuaian gaji dengan pekerjaan.
 - b. Kepuasan atas tunjangan yang diberikan.
 - c. Kepuasan atas sistem dan prosedur pembayaran gaji.
 - d. Kepuasan atas pemberian insentif.
 3. Promosi (promotion), yaitu kesempatan untuk berkembang secara intelektual dan memperluas keahlian menjadi dasar perhatian penting untuk maju dalam organisasi sehingga menciptakan kepuasan. Indikator dari dimensi ini, yaitu
 - a. Kepuasan atas peluang promosi sesuai keinginan karyawan.
 - b. Kepuasan antara promosi yang diberikan dengan gaji yang diterima.
 4. Supervisi, yaitu kemampuan pimpinan untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Pertama adalah berpusat pada karyawan, diukur menurut tingkat dimana pimpinan menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan. Kedua adalah iklim partisipasi atau pengaruh dalam pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi pekerjaan karyawan. Indikator dari dimensi ini, yaitu:
 - a. Kepuasan atas bantuan teknis yang diberikan atasan.
 - b. Kepuasan atas dukungan moril yang diberikan atasan.

- c. Kepuasan pengawasan yang dilakukan oleh atasan.
5. Rekan kerja, yaitu hubungan antara rekan kerja yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana. Kelompok kerja, terutama tim yang kompak bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasehat, dan bantuan pada anggota individu yang berada dalam kelompok tersebut. Disaat karyawan merasa memiliki kepuasan terhadap rekan kerjanya dalam kelompok, hal tersebut akan mendorong karyawan untuk bersemangat dalam bekerja. Indikator dari dimensi ini, yaitu :
- a. Kepuasan atas kerjasama dalam tim.
 - b. Kepuasan atas lingkungan sosial dalam pekerjaan.
 - c. Kepuasan dalam bersaing secara sportif.

Dapat disimpulkan bahwa terdapat lima dimensi dalam kepuasan kerja yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji atau upah, rekan kerja, supervise, dan promosi.

2. 1. 6. Kompensasi

Kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima dapat berupa fisik maupun non fisik dan harus dihitung dan diberikan kepada seseorang yang umumnya merupakan objek yang dikecualikan dari pajak pendapatan.

2. 1. 6. 1. Pengertian Kompensasi

Kompensasi sering kali diartikan sebagai setiap bentuk pembayaran, upah atau imbalan yang diberikan kepada karyawan yang timbul dari dipekerjakannya karyawan tersebut, yang memiliki dua komponen yaitu imbalan

finansial atau pembayaran keuangan langsung atau tunai dalam bentuk upah gaji, insentif, komisi, dan bonus, non finansial atau pembayaran tidak memotivasi karyawan agar bekerja keras untuk mencapai produktivitas yang semakin tinggi. Menurut Hasibuan (2014:118) Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Menurut Handoko (2014:155) Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka.

Menurut Wibowo (2014:290) Kompensasi dapat merupakan kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi yang diterima karyawan dapat berupa uang atau lainnya yang seperti gaji, upah, bonus, insentif, penghargaan atau *reward* dan tunjangan seperti kesehatan, tunjangan hari raya, uang makan, uang cuti, dan lain-lain.

Berdasarkan pendapat para ahli, dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa mereka. Berbentuk uang, barang langsung dan tidak langsung sebagai imbalan dari perusahaan/oganisasi.

2. 1. 6. 2. Tujuan Kompensasi

Tujuan pemberian kompensasi antara lain adalah sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan etentif, motivasi, stabilitas karyawan, disiplin, serta pengaruh serikat buruh dan pemerintah. Hasibuan (2014:121) mengemukakan beberapa tujuan kompensasi sebagai berikut :

a. Ikatan kerjasama

Dengan pemberian kompensasi terjalannya ikatan kerjasama secara formal antara atasan dengan karyawan. Karyawan harus menegrjakan tugas-

tugasnya dengan baik, sedangkan perusahaan/atasan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

b. Kepuasan kerja

Dengan balas jasa, karyawan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egois sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

c. Pengadaan efektifitas

Pengadaan karyawan akan efektif jika debarengi dengan program kompensasi yang menarik. Dengan pemberian kompensasi yang menarik, maka calon karyawan yang berkualifikasi baik dengan kemampuan dan keterampilan tinggi akan muncul, sesuai dengan kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan.

d. Motivasi

Kompensasi yang layak akan memberikan rangsangan dan menghasilkan produktifitas kerja yang optimal. Untuk meningkatkan motivasi bagi karyawan, perusahaan biasanya memberikan insentif berupa uang dan hadiah lainnya. Kompensasi yang layak akan memudahkan manajer dalam mengarahkan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.

e. Stabilitas karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turnover* relatif kecil.

f. Disiplin

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

yang berlaku.

g. Pengaruh serikat kerja

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dihindarkan dan karyawan akan konsentrasi pada pekerjaannya.

h. Pengaruh pemerintah

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

2. 1. 6. 3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi menurut A. A. Anwar Prabu Mangkunegara (2014:84) ada enam faktor yang mempengaruhi kompensasi yaitu :

1. Faktor Pemerintah

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

2. Penawaran Bersama antara Perusahaan dan Pegawai

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

3. Standar Biaya Hidup Pegawai

Kebijakan kompensasi perlu dipertimbangkan standar biaya hidup minimal pegawai. Hal ini karena kebutuhan dasar pegawai harus terpenuhi. Dengan terpenuhinya kebutuhan dasar pegawai dan keluarganya, maka pegawai akan merasa aman. Terpenuhinya kebutuhan dasar dan rasa aman pegawai akan memungkinkan pegawai dapat bekerja dengan penuh motivasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Banyak penelitian menunjukkan bahwa ada korelasi tinggi antara motivasi kerja pegawai dan prestasi kerjanya, ada korelasi positif antara motivasi kerja dan pencapaian tujuan perusahaan.

4. Ukuran Perbandingan Upah

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dipengaruhi oleh ukuran besar kecilnya perusahaan, tingkat pendidikan pegawai, masa kerja pegawai. Artinya, perbandingan tingkat upah pegawai perlu memperhatikan tingkat pendidikan, masa kerja, dan ukuran perusahaan.

5. Permintaan dan Persediaan

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

6. Kemampuan Membayar

Kebijakan kompensasi pegawai ditentukan berdasarkan pada kemampuan perusahaan dalam membayar upah pegawai. Artinya,

jangan sampai menentukan kebijakan kompensasi di luar batas kemampuan yang ada pada perusahaan.

2. 1. 6. 4. Bentuk-Bentuk Kompensasi

Terdapat dua bentuk kompensasi yaitu bentuk kompensasi langsung yang merupakan upah dan gaji, bentuk kompensasi tidak langsung merupakan pelayanan dan keuntungan hal ini dikemukakan oleh A. A. Anwar Prabu Mangkunegara (2014:84) sebagai berikut:

a. Upah dan gaji (Kompensasi dalam bentuk langsung)

Upah adalah pembayaran berupa uang untuk pelayanan kerja atau uang yang biasanya di bayarkan kepada pegawai secara per-jam, per-hari, dan per-setengah hari. Sedangkan gaji merupakan uang yang dibayarkan kepada pegawai atas jasa pelayanan yang diberikan secara bulanan.

Di bawah ini dikemukakan prinsip upah dan gaji, yaitu:

1. Tingkat Bayaran

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

2. Struktur Bayaran

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

3. Menentukan Bayaran Secara Individu

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

4. Metode Pembayaran

Ada dua metode pembayaran, yaitu metode pembayaran yang didasarkan pada waktu (per jam, per minggu, per bulan) dan metode pembayaran yang didasarkan pada pembagian hasil.

5. Control Pembayaran

Control pembayaran merupakan pengendalian secara langsung dan tak langsung dari biaya kerja. Pengendalian biaya merupakan faktor utama dalam administrasi upah dan gaji. Tugas mengontrol pembayaran adalah *pertama*, mengembangkan standar kompensasi dan meningkatkan fungsinya. *Kedua*, mengukur hasil yang bertentangan dengan standar yang tetap. *Ketiga*, meluruskan perubahan standar pembayaran upah.

b. Keuntungan dan Pelayanan (Kompensasi tidak langsung)

Keuntungan adalah nilai keuangan (moneter) langsung untuk pegawai yang secara cepat dapat dilakukan. Sedangkan pelayanan adalah nilai keuangan (moneter) langsung untuk pegawai yang tidak dapat secara mudah ditentukan. Program *benefit* (keuntungan) bertujuan untuk memperkecil turnover, meningkatkan modal kerja, dan meningkatkan keamanan, adapun kriteria keuntungan adalah biaya, kemampuan membayar, kebutuhan, kekuatan kerja, tanggung jawab sosial, reaksi

kekuatan kerja, dan relasi umum. Sedangkan program pelayanan adalah laporan tahunan untuk pegawai, adanya tim olah raga, kamar tamu pegawai, kafetaria pegawai, surat kabar perusahaan, toko perusahaan, discount (potongan harga), produk perusahaan, ada program rekreasi atau darmawisata.

2. 1. 6. 5. Dimensi dan Indikator Kompensasi

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2014:86), dimensi dan indikator kompensasi adalah sebagai berikut:

1. Kompensasi langsung (*direct compensation*)
 - a. Gaji
 - b. Tunjangan
 - c. Insentif
2. Kompensasi Tidak Langsung (*indirect compensation*)
 - a. Asuransi
 - b. Penghargaan

2. 1. 7. Kinerja Karyawan

Kesuksesan sebuah perusahaan atau organisasi sangat ditentukan dari kinerja setiap karyawannya dalam mengerjakan segala sesuatu yang diberikan kepada karyawan yang dituntut untuk mengerjakan seoptimal mungkin sehingga perusahaan atau organisasi tersebut dapat mencapai tujuan dimasa yang akan datang. dan bagaimana organisasi mengelola kinerja karyawan dengan baiksedangkan dengan demikian kinerja karyawan menjadi faktor penting dalam

mendorong suksesnya perusahaan. Berikut ada beberapa definisi kinerja menurut para ahli.

2. 1. 7. 1. Pengertian Kinerja Karyawan

Pengertian kinerja karyawan adalah dalam suatu organisasi merupakan salah satu unsur yang tidak dapat dipisahkan dalam suatu lembaga organisasi, baik, itu lembaga pemerintah maupun perusahaan. Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam waktu tertentu.

Fungsi pekerjaan atau kegiatan yang dimaksudkan pelaksanaan hasil pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok yang menjadi tanggung jawab seseorang tersebut dalam organisasi. Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang merupakan prestasi kerja atau prestasi seseorang yang sesungguhnya yang dicapai seseorang.

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Berikut adalah beberapa pengertian kinerja karyawan menurut para ahli :

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2014:67) menyatakan bahwa kinerja karyawan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Adapun menurut Priansa (2014:271), bahwa kinerja karyawan adalah : “Kinerja karyawan pada dasarnya diukur sesuai dengan kepentingan organisasi, sehingga indikator dalam pengukurannya disesuaikan dengan kepentingan organisasi itu sendiri”.

Kemudian Hasibuan (2016:94) mendefinisikan: “Kinerja suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan pengalaman, kesungguhan serta waktu.” Tugas yang dibebankan yang didasarkan atas kecakapan.

Sedangkan Faisal Amir (2015:005) kinerja adalah suatu yang ditampilkan oleh seseorang atau suatu proses yang berkaitan dengan tugas kerja yang ditetapkan.

Berdasarkan berbagai definisi di atas yang telah dikemukakan oleh para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja adalah hasil suatu proses kerja karyawan yang dicapai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya di dalam perusahaan maupun organisasi dalam rangka pencapaian tujuan utama dari organisasi tersebut sebagaimana yang telah ditetapkan oleh organisasi sehingga tujuan utama yang telah ditetapkan sebuah perusahaan maupun organisasi akan tercapai jika semua karyawan hasil suatu proses kerjanya dapat dicapai.

2. 1. 7. 2. Tujuan dan Kegunaan Penilaian Kinerja

Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari manajemen sumber daya manusia organisasi. Secara lebih spesifik, tujuan evaluasi kinerja sebagaimana dikemukakan oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2014:10) yaitu :

- a. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.

- b. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- c. peluang kepada karawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karir atau terhadap pekerjaan yang di embannya sekarang.
- d. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berpratisipasi sesuai dengan potensinya.
- e. Periksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika idak ada hal-hal yang perlu di ubah.

Kegunaan Penilain Kinerja karyawan yaitu :

- a. Sebagai dasar pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan balas jasa.
- b. Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
- d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kkerja dan pengawasan.
- e. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berbeda di dalam organisasi.
- f. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai performance yang baik.
- g. Sebagai kriterian menentukan, seleksi dan penempatan karyawan.

- h. Sebagai alat untuk melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
- i. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
- j. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*job description*).

Maka dapat disimpulkan menurut penjelasan para ahli diatas tujuan dan kegunaan penilaian kinerja merupakan segala cara yang digunakan oleh pemimpin untuk mengetahui dan meningkatkan suatu kinerja seorang karyawan.

2. 1. 7. 3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu suatu faktor untuk mendorong agar hasil kerja karyawan memenuhi kualitas dan kuantitas yang di tetapkan dan diharapkan. Menurut Mangkunegara (2014:67) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain :

1. Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan trampil dalam memngerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu di tempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the righ man in place, the man on the right job*).

2. Faktor Motivasi

Motivasi berbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan dari pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Sikap mental merupakan mental yang mendorong diri seseorang pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja yang maksimal. Sikap seorang pegawai harus mempunyai sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara fisik, tujuan dan situasi). Artinya seorang pegawai harus siap mental maupun fisik dan memahami tujuan utama dan target kerja yang dicapai.

Dapat disimpulkan bahwa yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu terdapat dua faktor , faktor kemampuan dan faktor motivasi.

2. 1. 7. 4. Pencapaian Hasil Kinerja Menurut Pelaku

Pencapaian hasil kinerja pada suatu organisasi maupun perusahaan tidak bergantung dengan kinerja individunya saja melainkan ada beberapa pelaku didalam suatu perusahaan untuk membantu terwujudnya suatu tujuan perusahaan. Menurut Keban (2014 : 183) pencapaian hasil kinerja dapat dinilai menurut pelaku yaitu :

1. Kinerja individu

Kinerja individu yaitu yang menggambarkan sampai seberapa jauh seseorang telah melaksanakan tugas pokoknya sehingga dapat memberikan hasil yang telah ditetapkan oleh kelompok atau instansi.

2. Kinerja kelompok

Kinerja kelompok yaitu menggambarkan sampai seberapa jauh seseorang telah melaksanakan tugas pokoknya sehingga dapat memberikan hasil yang telah ditetapkan oleh kelompok atau instansi.

3. Kinerja organisasi

Kinerja organisasi yaitu menggambarkan sampai seberapa jauh satu kelompok telah melaksanakan semua kegiatan pokok sehingga mencapai visi dan misi institusi.

4. Kinerja program

Kinerja program yaitu berkenaan dengan sampai seberapa jauh kegiatan-kegiatan dalam program yang telah dilaksanakan sehingga dapat mencapai tujuan dari program tersebut.

Dapat disimpulkan bahwa pencapaian kinerja pada perusahaan maupun organisasi dapat dinilai oleh empat pelaku yaitu kinerja individu, kinerja kelompok, kinerja organisasi dan kinerja program.

2. 1. 7. 5. Dimensi dan Indikator Kinerja

Kinerja dapat diukur dan dilihat dari indikator-indikator yang berkaitan dengan kinerja karyawan itu sendiri. Menurut Robbin dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2014:75) mengemukakan bahwa dimensi dan indikator kinerja dapat diukur yaitu sebagai berikut :

1. Kualitas Kerja

Kualitas kerja adalah seberapa baik seseorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan. Dimensi kualitas kerja diukur dengan menggunakan tiga indikator, yaitu :

- a. Kerapihan
- b. Ketelitian
- c. Hasil kerja

2. Kuantitas Kerja

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seseorang karyawan dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap karyawan itu masing-masing. Dimensi kuantitas kerja diukur dengan dua indikator yaitu :

a. Kecepatan

b. Kemampuan

3. Tanggung jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

Dimensi tanggung jawab diukur dengan menggunakan dua indikator, yaitu:

a. Hasil kerja

b. Mengambil keputusan

4. Kerjasama

Kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan atau pegawai lain secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan semakin baik. Dimensi kerja sama diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu :

a. Jalinan kerjasama

b. Kekompakan

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 menjadi kewajiban karyawan maupun pegawai. Dimensi inisiatif diukur dengan menggunakan satu indikator yaitu kemampuan mengatasi masalah tanpa menunggu perintah atasan. Maka dapat disimpulkan indikator kinerja karyawan dapat diukur dimulai dari dimensi kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, kerjasama, dan inisiatif yang dilakukan oleh karyawan itu sendiri.

Dapat disimpulkan bahwa Dimensi merupakan himpunan dari partikular-partikular yang disebut indikator. Indikator adalah variabel yang dapat

digunakan untuk mengevaluasi keadaan atau kemungkinan dilakukan pengukuran terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dari waktu ke waktu. Dimensi dalam kinerja karyawan terdapat lima yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, kerjasama, tanggung jawab dan inisiatif.

2. 2. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu dapat digunakan untuk hipotesis atau jawaban sementara dalam penelitian ini, selain itu penelitian terdahulu dapat dipakai sebagai sumber perbandingan dengan penelitian yang sedang penulis lakukan,. Kajian yang digunakan yaitu mengenai Kepuasan Kerja, Kompensasi yang berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Berikut ini adalah beberapa penelitian terdahulu yang didapat dari jurnal dan internet sebagai perbandingan agar diketahui persamaan dan perbedaannya, yaitu sebagai berikut :

Tabel 2. 1.
Penelitian Terdahulu

No.	Penelitian, Tahun dan Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Nurul Ikhsan, Peggy A., Irvan (2015) Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Sulut Cabang Airmadidi Vol. 3 No. 1 Hal. (52-62)	Hasil penelitian secara simultan variabel lingkungan kerja, kepuasan kerja dan kompensasi secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja karyawan	Meneliti variabel kepuasan kerja, kompensasi terhadap kinerja karyawan	Tidak Meneliti variabel lingkungan kerja dan penelitian dilaksanakan di PT. Bank Sulut Cabang Airmadidi
2.	Timoti Hendro (2018) Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Tetap CV. Karya Gemilang Vol. 6 No. 1 Hal (1-8)	Hasil penelitian secara simultan variabel kepuasan kerja dan kompensasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan	Meneliti variabel kepuasan kerja, kompensasi terhadap kinerja karyawan	Penelitian dilakukan di CV. Karya Gemilang

Lanjutan Tabel 2. 1.

No.	Penelitian, Tahun dan Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
3.	Tetty Mawarni (2016) Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Keuangan Pada PEMDA Kabupaten Natuna Vol. 3 No. 1 Hal. (46-57)	Hasil penelitian secara simultan variabel motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai	Meneliti variabel kepuasan kerja, kompensasi terhadap kinerja karyawan	Tidak meneliti variabel motivasi kerja Penelitian dilakukan di Bagian Keuangan pada PEMDA Kabupaten Natuna.
4.	Mutia Arda (2017) Pengaruh Kepuasan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Putri Hijau Medan Vol. 18 No. 1 Hal (45-60)	Hasil penelitian variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Meneliti variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan	Tidak Meneliti variabel disiplin kerja. Penelitian dilakukan pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Putri Hijau Medan
5.	Clara L, Hendra Tawas, Christoffel Mintardjo (2017) Pengaruh Profesionalisme, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Manado Vol. 5 No. 2 Hal (2808-2818)	Hasil penelitian variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Meneliti variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan	Tidak meneliti variabel profesionalisme, komitmen organisasi. Penelitian dilakukan di PT. Bank Rakyat Indonesia cabang Manado
6.	Any Mardiani, Maya Sari (2015) Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Bank Kalsel Vol. 3 No. 3 Hal (269-279)	Hasil penelitian variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Meneliti variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan	Tidak meneliti variabel komitmen organisasional. Penelitian dilakukan pada Bank Kalsel.
7.	Sari Maliani (2016) Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Negara Indonesia Cabang Karawang Vol. 1 No. 1 Hal (48-75)	Hasil penelitian variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Meneliti variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan	Tidak meneliti variabel motivasi kerja. Penelitian dilakukan pada PT. Bank Negara Indonesia Cabang Karawang.

Lanjutan Tabel 2. 1.

No.	Penelitian, Tahun dan Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
8.	Ferdy Roring (2017) Pengaruh Kepemimpinan, Pembagian Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Danamon Cabang Manado Vol. 4 No. 3 Hal (144-154)	Hasil Penelitian variabel kompensasi berpengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan	Meneliti variabel kompensasi dan kinerja karyawan	Tidak meneliti variabel kepemimpinan, pembagian kerja. Penelitian dilakukan pada PT. Bank Danamon Cabang Manado.
9.	Irwan, Gunawan, Razak (2017) Pengaruh Disiplin Kerja, Pengembangan Karir Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Permata Bank Makasar Vol. 2 No. 2 Hal (295-309)	Hasil Penelitian variabel kompensasi berpengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan	Meneliti variabel kompensasi dan kinerja karyawan	Tidak meneliti variabel disiplin kerja dan pengembangan karir. Penelitian dilakukan pada Permata Bank Makasar.
10.	Elisabeth Sajangbati (2016) Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karir dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Negara Indonesia KANWIL Manado Vol. 16 No. 3 Hal (461-471)	Hasil Penelitian variabel kompensasi berpengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan	Meneliti variabel kompensasi dan kinerja karyawan	Tidak meneliti variabel pengembangan karir dan motivasi. Penelitian dilakukan di PT. Bank Negara Indonesia KANWIL Manado.
11.	Sri Langgeng Ratnasari (2016) Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Departemen <i>Quality Assurance PT. PEB Batam</i> Vol. 1 No. 1 Hal (424-434)	Hasil Penelitian variabel kompensasi berpengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan	Meneliti variabel kompensasi dan kinerja karyawan	Tidak meneliti variabel kompetensi. Penelitian dilakukan di Departemen <i>Quality Assurance PT. PEB Batam.</i>
12.	Ramzan, Hafiz M, Ghanzafar (2014) <i>Impact of Compensation on Employee Performance (Empirical Evidence from Banking Sector of Pakistan)</i> Vol. 5 No. 2 Hal (303-309)	Hasil Penelitian variabel kompensasi berpengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan	Meneliti variabel kompensasi dan kinerja karyawan	Penelitian dilakukan di <i>Empirical Evidence from Banking Sector of Pakistan.</i>

Lanjutan Tabel 2. 1.

No.	Penelitian, Tahun dan Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
13.	Tshwarelo Kgoedi, Alan S. (2018) <i>The Impact of Compensation on the Performance of Employee at a Bank in Mpumalanga.</i> Vol. 2 No. 2 Hal (135-162)	Hasil Penelitian variabel kompensasi berpengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.	Meneliti variabel kompensasi dan kinerja karyawan.	Penelitian dilakukan pada <i>Bank in Mpumalanga.</i>
14.	Moh. Sutoro (2019) <i>The Effect of Compensation on Employees Performance of Imperial Club Golf Tangerang District</i> Vol. 2 No. 1 Hal (51-60)	Hasil Penelitian variabel kompensasi berpengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.	Meneliti variabel kompensasi dan kinerja karyawan.	Penelitian dilakukan pada <i>Imperial Club Golf Tangerang District.</i>
15.	Abdul Ghafoor, Iffat Asghar. (2014) <i>Impact of Employee Job Satisfaction on Their Performance Employee Case Study of Bangking Sector In Muzaffargarh District, Pakistan.</i> Vol. 2 No. 4 Hal (71-84)	Hasil penelitian variabel kepuasan kerja berpengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.	Meneliti variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan.	Penelitian dilakukan pada <i>Bangking Sector In Muzaffargarh District, Pakistan.</i>
16.	Kelimedda, Hairudinor, M. Nur Iman, Juhriyansyah. (2018) <i>The Effect of Motivation, Job Satisfaction And Job Discipline Toward Employee Performance of PT. Buma Perindahindo, West Papua</i> Vol. 2 No. 1 Hal (49-75)	Hasil penelitian variabel kepuasan kerja berpengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.	Meneliti variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan.	Tidak meneliti variabel motivasi dan disiplin. Penelitian dilakukan pada PT. Buma Perindahindo, West Papua.
17.	Adigun A, Oyekunie I, Onifade T. (2017) <i>Influence of Job Satisfaction on Employee Performace in MTN Nigeria</i> Vol. 5 No. 5 Hal (54-60)	Hasil penelitian variabel kepuasan kerja berpengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.	Meneliti variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan.	Penelitian dilakukan pada MTN Nigeria.

Sumber: Diolah Oleh Penulis (2019)

Berdasarkan tabel 2. 1. Penelitian terdahulu diatas yang telah dilakukan oleh 17 peneliti, dapat disimpulkan bahwa adanya pengaruh parsial antara variabel kepuasan kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan, serta

pengaruh simultan antara variabel kepuasan kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan.

2. 3. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan dasar pemikiran yang disintesis dengan observasi dan telaah pustaka. Kerangka pemikiran dibuat berdasarkan suatu himpunan dari beberapa konsep serta hubungan dari beberapa konsep tersebut. Berdasarkan tabel penelitian terdahulu di atas, dapat dilihat bahwa telah banyak peneliti yang dilakukan untuk meneliti tentang kepuasan kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Sesuai dengan yang telah dikemukakan sebelumnya dari penelitian terdahulu, maka pembahasan selanjutnya adalah tentang keterkaitan antar variabel.

2. 3. 1. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Biasanya orang akan merasa puas atas kerja yang telah atau sedang dijalankan, apabila apa yang dikerjakan dianggap telah memenuhi harapan, sesuai dengan tujuannya bekerja. Apabila seseorang mendambakan sesuatu, berarti yang bersangkutan memiliki suatu harapan dan dengan demikian akan termotivasi untuk melakukan tindakan ke arah pencapaian harapan tersebut. Jika harapan tersebut terpenuhi, maka akan dirasakan kepuasan.

Robbins (2017 : 170) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya

ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima. 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.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Sari Maliani (2016) menyatakan bahwa kepuasan kerja terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian Mutia Arda (2017) bahwa kepuasan kerja terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan menurut Any Mardiani (2015) bahwa kepuasan kerja terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut dapat disimpulkan oleh penulis bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2. 3. 2. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

Kompensasi sering kali diartikan sebagai setiap bentuk pembayaran, upah atau imbalan yang diberikan kepada karyawan yang timbul dari dipekerjakannya karyawan tersebut, yang memiliki dua komponen yaitu imbalan finansial atau pembayaran keuangan langsung atau tunai dalam bentuk upah gaji, insentif, komisi, dan bonus, non finansial atau pembayaran tidak memotivasi karyawan agar bekerja keras untuk mencapai produktivitas yang semakin tinggi.

Hasibuan (2014:118) Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Sri Langgeng Ratnasari (2016)

Sumber: Dari beberapa jurnal yang telah dikembangkan

Gambar 2. 1.
Paradigma Penelitian

2. 5. Hipotesis

Hipotesis penelitian adalah suatu jawaban tentatif (sementara) terhadap masalah yang ditentukan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.

Oleh karena itu Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka peneliti menarik hipotesis sebagai berikut :

1. Secara Simultan

Terdapat pengaruh signifikan antara Kepuasan Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan.

2. Secara Parsial

a. Terdapat pengaruh signifikan antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

b. Terdapat pengaruh signifikan antara Kompensasi terhadap