

BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian-penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
1	Muhammad Rahmat Muntazar Mahdi (2015)	Pengaruh kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (studi di PT. PLN (persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang)	Kompensasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan	Menggunakan skala Likert scale dengan menggunakan alat analisis regresi linier berganda	Terdapat pengaruh kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan
2	Ida Bagus Alit Ksama Putra (2016)	Pengaruh Kompensasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Kompensasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan	Menggunakan skala pengukuran berjenis Likert scale dengan menggunakan alat analisis regresi berganda	(1) ada pengaruh positif dari kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, (2) kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan, (3) kompensasi terhadap kinerja karyawan,(4) kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Kubu Jati Singaraja Bali.
3	Surianti (2014)	Pengaruh Kompensasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi kasus di Bina Marga Kabupaten Indramayu)	Kompensasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan	Menggunakan skala pengukuran berjenis Likert scale dengan menggunakan alat analisis regresi berganda	Terdapat pengaruh Kompensasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Persamaan penelitian yang dilakukan Mahdi (2015), Putra (2016) dan Surianti (2014) sama-sama meneliti kompensasi, kepuasan dan kinerja, sedangkan perbedaannya yaitu penelitian Mahdi (2015) pada PT. PLN (persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang, penelitian Putra (2016) pada PT. Kubu Jati Singaraja Bali dan penelitian Suriati (2014) pada Bina Marga Kabupaten Indramayu penelitian ini pada PT. Sejahtera Usaha Bersama. Sedangkan penelitian yang peneliti lakukan untuk mengetahui pengaruh

kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Sejahtera Usaha Bersama Jombang

2.2 Landasan Teori

2.2.1. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Hani Handoko (2002) mengistilahkan kinerja (*performance*) dengan prestasi kerja yaitu proses melalui mana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Sedangkan kinerja karyawan menurut Henry Simamora (2004) adalah tingkat hasil kerja karyawan dalam pencapaian persyaratan pekerjaan yang diberikan. Deskripsi dari kinerja menyangkut tiga komponen penting yaitu:

1) Tujuan

Tujuan ini akan memberikan arah dan mempengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi terhadap setiap personel.

2) Ukuran

Ukuran dibutuhkan untuk mengetahui apakah seorang personel telah mencapai kinerja yang diharapkan, untuk itu kuantitatif dan kualitatif standar kinerja untuk setiap tugas dan jabatan personal memegang peranan penting.

3) Penilaian

Penilaian kinerja reguler yang dikaitkan dengan proses pencapaian tujuan kinerja setiap personel. Tindakan ini akan membuat personel untuk senantiasa berorientasi terhadap tujuan dan berperilaku kerja sesuai dan searah dengan tujuan yang hendak dicapai.

Sopiah (2008) menyatakan lingkungan juga bisa mempengaruhi kinerja seseorang. Situasi lingkungan yang kondusif, misalnya dukungan dari atasan, teman kerja, sarana dan prasarana yang memadai akan menciptakan kenyamanan tersendiri dan akan memacu kinerja yang baik. Sebaliknya, suasana kerja yang tidak nyaman karena sarana dan prasarana yang tidak memadai, tidak adanya dukungan dari atasan, dan banyak terjadi konflik akan memberi dampak negatif yang mengakibatkan kemerosotan pada kinerja seseorang.

Menurut Rita Swietenia (2009) manfaat kinerja pegawai antara lain adalah untuk menganalisa dan mendorong efisiensi produksi, untuk menentukan target atau sasaran yang nyata, lalu untuk pertukaran informasi antara tenaga kerja dan manajemen yang berhubungan terhadap masalah-masalah yang berkaitan.

Adapun indikator kinerja karyawan menurut Bambang Guritno dan Waridin (2005) adalah sebagai berikut :

- a) Mampu meningkatkan target pekerjaan
- b) Mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu
- c) Mampu menciptakan inovasi dalam menyelesaikan pekerjaan
- d) Mampu menciptakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan
- e) Mampu meminimalkan kesalahan pekerjaan

b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

1) Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, karyawan yang memiliki IQ rata-rata (IQ 110 -120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi kerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man on the right place, the right man on the right job*)

2) Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

3) Sikap Mental

Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (sikap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi). Artinya, seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai serta mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

4) Faktor Performa

Performa kerja didefinisikan sebagai nilai total yang diharapkan organisasi dari episode perilaku-perilaku berbeda yang dilakukan individu dalam standar periode waktu tertentu. Salah satu gagasan yang penting dalam definisi ini adalah bahwa performa kerja adalah perilaku yang berbeda-beda yang muncul selama rentang waktu tertentu.

c. Indikator Kinerja

Dimensi atau indikator kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja. Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada tiga indikator menurut (Robbins,2006) yaitu:

- 1) Kualitas, diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan
- 2) Kuantitas adalah jumlah pekerjaan yang dihasilkan secara individu maupun sekelompok karyawan sesuai dengan standar bekerja serta terpenuhinya target di unit kerja.
- 3) Ketepatan Waktu, tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain
- 4) Kemampuan yaitu diantara beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, ternyata yang dapat diintervensi atau diterapi melalui pendidikan dan latihan adalah faktor kemampuan yang dapat dikembangkan

2.2.2. Kompensasi

a. Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan jasa mereka terhadap perusahaan. Seorang karyawan menghargai sebuah kerja keras dan akan menunjukkan loyalitasnya kepada perusahaan. Hani Handoko (2004) berpendapat bahwa kompensasi

mencerminkan ukuran karya mereka di antara para karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Mathis dan Jackson (2002) menyatakan bahwa salah satu cara untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi dan meningkatkan kinerja para karyawan adalah melalui kompensasi.

Hasibuan (2005) mengemukakan kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Penjelasan dari kompensasi berupa uang adalah karyawan dibayar dengan sejumlah uang, sedangkan kompensasi berupa barang adalah kompensasi yang dibayarkan dengan barang kepada karyawannya.

Dalam buku Malayu S.P. Hasibuan (2002) terdapat beberapa pengertian kompensasi dari beberapa tokoh yaitu :

Menurut William B. Werther dan Keith Davis kompensasi adalah apa yang seorang pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya. Baik upah per jam ataupun gaji periodik didesain dan dikelola oleh bagian personalia.

Menurut Andrew F. Sikula kompensasi adalah segala sesuatu yang dikonstitusikan atau dianggap sebagai suatu balas jasa atau ekuivalen.

b. Jenis Kompensasi

Pada dasarnya kompensasi dikelompokkan kedalam dua kelompok, yaitu kompensasi *finansial* dan kompensasi bukan *finansial*. Selanjutnya kompensasi *finansial* berupa kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Sedangkan kompensasi bukan *finansial* berupa pekerjaan dan lingkungan pekerjaan. Menurut Mondy dan Noe *dalam* Panggabean (2002) mengemukakan bahwa :

- 1) Kompensasi langsung terdiri atas :
 - a) Gaji
Gaji adalah imbalan *finansial* yang dibayarkan kepada karyawan secara teratur, seperti tahunan, caturwulan, bulanan atau mingguan.
 - b) Upah
Upah merupakan imbalan *finansial* langsung dibayarkan kepada para pekerja berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi tidak seperti gaji yang jumlahnya relatif tetap, besarnya upah dapat berubah-ubah. Pada dasarnya, gaji atau upah diberikan untuk menarik calon pegawai agar mau masuk menjadi pegawai.
 - c) Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada pegawai karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Dengan mengasumsikan bahwa uang dapat digunakan untuk mendorong pegawai bekerja lebih giat lagi, maka mereka yang produktif lebih menyukai gajinya dibayarkan berdasarkan hasil kerja. Untuk itu diperlukan kemampuan untuk menentukan standar yang tepat. Tidak terlalu mudah untuk dicapai dan juga tidak terlalu sulit. Standar yang terlalu mudah tentunya tidak menguntungkan bagi instansi. Sedangkan yang terlalu sulit menyebabkan pegawai frustrasi.

2) **Kompensasi Tidak Langsung**

Kompensasi tidak langsung merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan instansi terhadap semua pegawai dalam usaha meningkatkan kesejahteraan pegawai. Contohnya asuransi kesehatan, asuransi jiwa dan bantuan perumahan.

c. Tujuan Kompensasi

Menurut Veitzhil Rivai (2004) tujuan kompensasi yaitu :

- 1) **Memperoleh SDM yang berkualitas**
 Kompensasi yang tinggi sangat dibutuhkan untuk memberi daya tarik kepada para pelamar. Tingkat pembayaran harus responsif terhadap penawaran dan permintaan pasar kerja karena para pengusaha berkompetisi untuk mendapatkan karyawan yang diharapkan.
- 2) **Mempertahankan karyawan yang ada**
 Para karyawan dapat saja keluar jika besaran kompensasi tidak kompetitif dan akibatnya akan menimbulkan perputaran karyawan yang semakin tinggi.
- 3) **Menjamin keadilan**
 Manajemen kompensasi selalu berupaya agar keadilan internal dan eksternal dapat terwujud. Keadilan internal mensyaratkan bahwa pembayaran dikaitkan dengan nilai relatif sebuah pekerjaan sehingga pekerjaan yang sama dibayar dengan besaran yang sama. Keadilan eksternal berarti pembayaran terhadap pekerja merupakan yang dapat dibandingkan dengan perusahaan lain di pasar kerja.
- 4) **Penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan**
 Pemberian kompensasi adalah untuk membuat karyawan berperilaku seperti keinginan perusahaan dimasa depan, seperti tanggung jawab, ketaatan, dan perilaku-perilaku lainnya.
- 5) **Mengendalikan biaya**
 Sistem kompensasi yang rasional membantu perusahaan memperoleh dan mempertahankan para karyawan dengan biaya yang beralasan. Tanpa manajemen kompensasi efektif, bisa jadi pekerja dibayar dibawah atau diatas standar.
- 6) **Mengikuti aturan hukum**

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

7) Memfasilitasi pengertian

Sistem manajemen Kompensasi hendaknya dengan mudah dipahami oleh spesialis SDM, manajer operasi, dan para karyawan.

8) Meningkatkan efisiensi administrasi

Program pengupahan dan penggajian hendaknya dirancang untuk dapat dikelola dengan efisien dan membuat sistem informasi SDM optimal.

d. Sistem Pembayaran Kompensasi

Menurut Hasibuan (2006) sistem pembayaran kompensasi yang umum diterapkan adalah :

1) Sistem Waktu

Dalam sistem waktu, besarnya kompensasi (gaji dan upah) ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, minggu, atau bulan.

2) Sistem Hasil (*Output*)

Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti per potong, meter, liter, dan kilogram.

3) Sistem Borongan

Sistem borongan adalah suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas *volume* pekerjaan dan lama mengerjakannya.

e. Indikator–Indikator Kompensasi

Indikator-indikator kompensasi menurut Simamora (2004) diantaranya :

1) Upah dan gaji

Upah biasanya berhubungan dengan tarif gaji. Upah merupakan basis bayaran yang seringkali digunakan bagi karyawan produksi dan pemeliharaan. Gaji umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan.

2) Insentif

Insentif adalah tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi.

3) Tunjangan

Contoh-contoh tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung perusahaan, program pensiun, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.

4) Fasilitas

- a) Contoh-contoh fasilitas adalah kenikmatan/fasilitas seperti mobil perusahaan, keanggotaan klub, tempat parkir khusus, atau akses ke pesawat perusahaan yang diperoleh karyawan. Fasilitas dapat mewakili jumlah substansial dari kompensasi, terutama bagi eksekutif yang dibayar mahal.

2.2.3. Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Setiap karyawan yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan atas hasil kerja yang dihasilkan dari tempat bekerjanya. Kepuasan kerja setiap individu memiliki standar atau ukuran tersendiri karena setiap individu berbeda. Tingkat kepuasan ini tentunya sesuai dengan apa yang sudah karyawan tersebut hasilkan dengan timbal balik dari perusahaan.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2010), kepuasan kerja adalah suatu efektifitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Kepuasan kerja dipandang sebagai sesuatu yang relatif, yang berbeda dari pemikiran obyektif dan keinginan perilaku. Robbins (2003) berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang

yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakni seharusnya diterima.

Menurut Rivai dan Jauvani (2009) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai berikut “Kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.”

Berdasarkan uraian diatas dapat diambil kesimpulan bahwa kepuasan kerja erat kaitannya dengan keberlangsungan karyawan dalam suatu perusahaan. Karyawan yang merasa mendapatkan kepuasan kerja akan merasa senang dan bahagia dalam melakukan pekerjaan serta tidak berusaha mengevaluasi pekerjaan untuk mencari pekerjaan lain, sebaliknya karyawan yang merasa tidak puas dalam pekerjaannya akan cenderung memiliki pikiran untuk keluar, mengevaluasi pekerjaannya dan mencari pekerjaan lain, serta berkeinginan untuk keluar karena berharap mendapat pekerjaan yang dapat memuaskan. Bagi perusahaan kepuasan kerja merupakan hal penting yang harus diketahui oleh setiap pimpinan. Karena fakta yang menyebutkan bahwa kepuasan kerja memiliki potensi untuk mempengaruhi secara luas perilaku dalam organisasi dan berguna bagi kesejahteraan karyawan.

b. Teori Kepuasan Kerja

Untuk membahas kepuasan kerja, beberapa teori disajikan untuk menjelaskan mengapa orang menyenangi pekerjaannya, walaupun antara satu teori dengan teori yang lain saling menunjukkan prinsip yang berbeda. Rivai (2004) mengatakan pada umumnya ada 3 (tiga) teori yang dibicarakan, berikut yang sering dibahas dan digunakan.

Teori yang pertama, dipelopori oleh Porter (1961), adalah Teori Perbandingan Intrapersonal (*Intrapersonal Comparison Proce*) dikenal juga dengan *Discrepancy Theory*. Teori yang kedua, dikemukakan oleh Zalesnik (1958), dan dikembangkan oleh Adams (1963), adalah *Theory Interpersonal Comparison Process* yang dikenal juga sebagai Teori Keadilan atau *Equity Theory*. Teori yang ketiga, yaitu teori dua faktor (*Two factor theory*) teori ini dikemukakan oleh Herzberg. Berikut penjelasan dari masing-masing teori diatas :

1) *Discrepancy theory*

Menurut Porter (Moh. As'ad, 1991) bahwa mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan (*difference between how much of something there should be and how much there is now*). Apabila yang didapat ternyata lebih besar dari pada yang diinginkan, maka akan menjadi lebih puas lagi, walaupun terhadap *discrepancy* yang positif. Sebaliknya makin jauh kenyataan yang dirasakan itu dibuat standar minimum sehingga menjadi *negative discrepancy*, maka makin besar pula ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaan.

Kepuasan atau ketidakpuasan yang dirasakan oleh individu merupakan hasil dari suatu perbandingan yang dilakukan oleh dirinya sendiri terhadap berbagai macam hal yang mudah diperolehnya dari pekerjaan dan menjadi harapannya. Kepuasan akan dirasakan oleh individu tersebut bila perbedaan atau kesenjangan antara standar pribadi individu dengan apa yang diperoleh dari pekerjaan kecil, sebaliknya ketidakpuasan akan dirasakan oleh individu bila perbedaan atau kesenjangan antara standar individu dengan apa yang diperoleh dari pekerjaan besar.

2) *Interpersonal comparison processes theory*

Interpersonal comparison processes theory dikenal juga dengan teori keadilan/*Equity Theory*. Teori ini dikemukakan oleh Zalesnik (1958) dan dikembangkan oleh Adam (1963). Teori keadilan/*Equity Theory* menyatakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia merasa adanya keadilan (*equity*). Perasaan *equity* atau *inequity* atas suatu situasi diperoleh seseorang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun di tempat lain.

3) *Two factor theory*

Two factor theory dikenal juga dengan nama teori dua faktor. Teori ini dikemukakan oleh Herzberg (1959). Prinsip teori dua faktor ini adalah kepuasan kerja dan ketidakpuasan itu merupakan dua hal yang berbeda. Menurut teori dua faktor, karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori yang pertama dinamakan *dissatisfier* atau ketidakpuasan dan yang lain dinamakan *satisfier* atau kepuasan.

Satisfier (motivator) ialah faktor-faktor atau situasi yang dibentuknya sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari prestasi,

pengakuan, wewenang, tanggung jawab dan promosi. Dikatakan bahwa hadirnya faktor ini akan menimbulkan ketidakpuasan, tapi ketiadaan faktor ini tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan.

Dissatisfier (hygiene factors) ialah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan, terdiri antara lain : penghasilan, pengawasan, hubungan pribadi, kondisi kerja dan status, jika hal tersebut tidak terpenuhi seseorang akan tidak puas. Namun perbaikan terhadap kondisi atau situasi ini akan mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan, hanya saja tidak akan menimbulkan kepuasan karena faktor-faktor ini bukan sumber kepuasan kerja.

Theory Disperacy dan *Theory Equity* (As'ad,1991) menekankan bahwa kepuasan orang dalam bekerja, ditandai oleh dekatnya jarak antara harapan dan kenyataan yang didapat, sesuai dengan harapannya dan demikian juga yang diterima rekan sekerja lain adalah sama atau adil seperti yang diterima sesuai dengan pengorbannya. Teori dua faktor, faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik, dimana faktor intrinsik merupakan sumber kepuasan kerja dan faktor ekstrinsik merupakan pengurang ketidakpuasan dalam kerja.

Berdasarkan definisi tersebut dapat dikatakan bahwa kepuasan orang dalam bekerja, ditandai oleh dekatnya jarak antara harapan dan kenyataan yang didapat sesuai dengan harapannya, dan demikian juga yang diterima rekan sekerja lain adalah sama atau adil seperti yang diterima sesuai dengan pengorbannya.

Herzberg mengembangkan teori hierarki kebutuhan Maslow menjadi teori dua faktor tentang motivasi (Suwar, 2008). Dua faktor itu dinamakan faktor pemuas (*motivation factor*) yang disebut dengan *satisfier* atau intrinsik *motivation* dan faktor pemelihara (*maintenance factor*) yang disebut dengan *dissatisfier* atau *extrinsic motivation*.

Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut:

a) Faktor motivasi (*Motivation factor*)

Faktor pemuas yang disebut juga motivator yang merupakan faktor pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri seseorang tersebut (kondisi intrinsik) antara lain:

prestasi yang diraih (*achievement*), pengakuan orang lain (*recognition*), tanggungjawab (*responsibility*), peluang untuk maju (*advancement*), kepuasan kerja itu sendiri (*the work it self*), kemungkinan pengembangan karir (*the possibility of growth*).

a) Faktor hygiene (*Hygiene factor*)

Faktor hygiene merupakan faktor yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara keberadaan karyawan sebagai manusia, pemeliharaan ketentraman dan kesehatan. Faktor ini juga disebut *dissatisfier* (sumber ketidakpuasan) yang merupakan tempat pemenuhan kebutuhan tingkat rendah yang dikualifikasikan ke dalam faktor ekstrinsik, meliputi kompensasi, keamanan dan persepsi terhadap kepemimpinan dan kepuasan kerja keselamatan kerja, kondisi kerja, status, prosedur perusahaan, mutu dari supervisi teknis dari hubungan interpersonal di antara teman, sejawat, dengan atasan, dan dengan bawahan.

Kesimpulannya dalam teori dua faktor terdapat faktor pendorong yang berkaitan dengan perasaan positif terhadap pekerjaan sehingga membawa kepuasan kerja, dan yang kedua faktor yang dapat mengakibatkan ketidakpuasan kerja. Kepuasan kerja adalah *motivator primer* yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri, sebaliknya ketidakpuasan pada dasarnya berkaitan dengan memuaskan anggota organisasi dan menjaga mereka tetap dalam organisasi dan itu berkaitan dengan lingkungan (Suwar, 2008).

c. Jenis-jenis Kepuasan Kerja

Menurut Samad (2006), kepuasan kerja dapat dibagi menjadi tiga jenis variasi yaitu *intrinsic*, *extrinsic*, dan *general satisfaction*.

Berikut ini merupakan penjelasan ketiga jenis variasi kepuasan kerja tersebut :

1) *Intrinsic Satisfaction*

Intrinsic satisfaction mengacu kepada kinerja karyawan, aktualisasi diri, serta rasa keberhasilan, seperti kebebasan berkreasi dalam bekerja dan kejelasan tugas.

2) *Extrinsic Satisfaction*

Extrinsic satisfaction merupakan bentuk penghargaan yang diberikan organisasi kepada karyawan.

3) *General Job Satisfaction*

General job satisfaction merupakan kumpulan rasa kepuasan kerja terhadap berbagai jenis pekerjaan yang pernah dikerjakannya.

d. Pengaruh Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja mempengaruhi berbagai jenis perilaku individual pegawai. Ada berbagai cara pegawai merespon kepada ketidakpuasan kerja, yakni (Samad, 2006):

1) Keluar

Keluar adalah meninggalkan organisasi, pindah ke unit kerja lainnya, berupaya keluar dari situasi ketidakpuasan. *exit* biasanya mengikuti kejadian yang mengejutkan (*shock event*) misalnya mendapat perlakuan yang tidak menyenangkan dan tidak adil sehingga mendorong pegawai untuk mencari pekerjaan lain atau meminta dipindahkan ke unit kerja lain dalam organisasi yang sama.

2) Menyarankan perbaikan

Menunjukkan setiap upaya untuk mengubah, bukan untuk lari dari situasi yang tidak memuaskan. Menyarankan perbaikan merupakan respon konstruktif seperti rekomendasi kepada manajemen untuk memperbaiki situasi untuk menghilangkan ketidakpuasan kerja.

3) Loyalitas

Loyalitas adalah respon pegawai terhadap ketidakpuasan kerja dengan cara sabar menunggu problem untuk bekerja sendiri atau diselesaikan oleh orang lain. Sering juga disebut menderita dalam kebungkaman. Mungkin pegawai tetap bukan karena sulit mencari pekerjaan ditempat lain. Jika ini dilakukan pegawai ia akan menderita fisi dan kejiwaan.

4) Mengabaikan

Mengurangi upaya kerja, mengurangi perhatian terhadap kualitas produksi, meningkatkan absentisme dan keterlambatan masuk kerja. Mengabaikan ketidakpuasan kerja adalah bersikap pasif yang mengakibatkan konsekuensi negatif bagi organisasi.

5) Melawan menggunakan kekerasan

Pada saat ketidakpuasan kerja disebabkan karena upah yang rendah, kondisi kerja yang buruk, kebijakan manajemen yang buruk dan melanggar hak asasi manusia, dan para pegawai sudah meminta perbaikan akan tetapi ditolak manajemen para pegawai akan melakukan perlawanan dalam bentuk unjuk rasa, pemogokan dan sabotase.

e. Dampak Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini diwujudkan dengan sikap karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu dilingkungan kerjanya. Apabila, karyawan merasa tidak puas akan ditunjukkan dengan beberapa cara.

Menurut Samad (2006), terdapat empat cara karyawan dalam mengungkapkan ketidakpuasannya, yaitu :

- 1) *Eksit*, ketidakpuasan yang diungkapkan melalui perilaku yang mengarah untuk meninggalkan organisasi.
- 2) *Suara*, ketidakpuasannya diungkapkan dengan usaha aktif dan konstruktif mencoba memperbaiki kondisi organisasi.

- 3) Kesetiaan, ketidakpuasannya ditunjukkan dengan diungkapkan secara pasif, menunggu membaiknya kondisi organisasi.
- 4) Pengabaian, ketidakpuasan yang dinyatakan dengan membiarkan kondisi memburuk.

Kemudian, apabila karyawan merasa puas, maka karyawan akan menunjukkan dengan sikap :

- a) Memiliki kepedulian terhadap organisasi
- b) Lebih produktif
- c) Memiliki kemitraan terhadap organisasi

f. Indikator Kepuasan Kerja

Luthans (2006) mengemukakan beberapa indikator pengukuran kepuasan kerja sebagai berikut :

- 1) Upah (kepuasan terhadap upah)

Sejumlah upah yang diterima dan tingkat di mana hal ini bisa di pandang sebagai hal yang di anggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi. Para karyawan menginginkan sistem upah yang mereka persepsikan sebagai adil, dan segaris pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan menghasilkan kepuasan.

2) Promosi jabatan (kepuasan terhadap Promosi Jabatan)

Namun bukan hanya upah saja yang menjadi satu-satunya penentu keadilan, karyawan akan merasa puas juga ketika mereka mendapatkan keadilan dalam pembuatan kebijakan serta promosi.

3) Rekan kerja (kepuasan terhadap rekan kerja)

Tingkat dimana rekan kerja pandai secara teknis dan mendukung secara sosial. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial, oleh karena itu tidaklah mengejutkan jika memiliki rekan kerja yang ramah dapat mendukung kepuasan kerja. Perilaku atasan seorang juga merupakan determinan utama dari kepuasan.

4) Pekerjaan itu sendiri (kepuasan terhadap pekerjaan)

Dalam hal di mana pekerjaan memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab. Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan.

Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu banyak menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan..

2.2.4. Hubungan antar Variabel

1. Hubungan Kompensasi dengan Kinerja

Pemberian kompensasi dalam suatu perusahaan harus diatur supaya mencapai tujuan-tujuan yang diharapkan. Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kompensasi yaitu imbalan yang diberikan dalam bentuk material dan non material yang diberikan oleh pihak perusahaan kepada karyawan agar karyawan dapat bekerja dengan motivasi tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan perusahaan, dengan kata lain pemberian kompensasi dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja serta mempertahankan karyawan yang berprestasi supaya tetap berada dalam perusahaan.

Pada penelitian Anoki Herdian Dito (2010) dan Tanto Wijaya (2015) disimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sehingga dengan perusahaan meningkatkan kompensasi terhadap karyawan maka akan meningkatkan kinerja karyawan

2. Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja

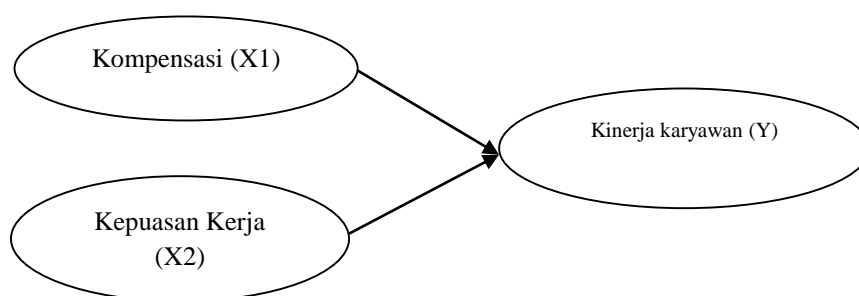
Pekerja yang tidak terpuaskan dengan pekerjaannya cenderung untuk melakukan cara yang dapat mengganggu kinerja organisasi: tingkat absensi yang tinggi, kelambanan dalam bekerja, keluhan atau bahkan mogok kerja. Hal ini didukung hasil penelitian Ida Bagus Alit Ksama Putra (2016) yang membuktikan bahwa kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, (2) kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan

Penelitian Ida Bagus Alit Ksama Putra (2016) dengan judul Pengaruh Kompensasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan hasilnya membuktikan bahwa ada pengaruh positif kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Kubu Jati Singaraja Bali

2.3. Kerangka Konseptual

Kompensasi kepada karyawan sangat memengaruhi kinerja karyawan, apabila seorang karyawan mendapatkan kompensasi yang pantas atas apa yang sudah dikerjakan pada perusahaan maka tentunya kinerja karyawan semakin baik, kepuasan kerja akan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Apabila seorang karyawan yang setiap hari bekerja di sebuah perusahaan dan memiliki kepuasan kerja yang baik tentunya akan memberikan dampak positif pada kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian terdahulu di atas dan landasan teori maka dapat digambarkan bahwa kompensasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sehingga model kerangka konseptual digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.2 Kerangka Konseptual

2.4. Hipotesis

Berdasarkan kerangka konseptual di atas maka penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut :

- H1 : Diduga kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Sejahtera Usaha Bersama Jombang
- H2 : Diduga kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Sejahtera Usaha Bersama Jombang