

## **BAB II**

### **Kajian Pustaka**

#### **2.1 Review Hasil – Hasil Penelitian Terdahulu**

Penelitian pertama dari judul “Motivasi, Disiplin, dan Kepuasan Pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Bitung” oleh Sajangbati (2013) ISSN:2303-1174. Penelitian ini bertujuan: Untuk mengetahui pengaruh motivasi, disiplin, dan kepuasan secara simultan terhadap kinerja PT. Pos Indonesia (Persero), untuk mengetahui pengaruh motivasi, disiplin, dan kepuasan secara parsial terhadap kinerja PT. Pos Indonesia (Persero). Metode penelitian yang digunakan adalah: Penelitian asosiatif yang bertujuan untuk melihat hubungan antara variabel dalam penelitian, dan Pengujian hipotesis. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan maka diperoleh: Motivasi, Disiplin dan Kepuasan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) cabang Bitung. Dengan meningkatkan motivasi berupa bentuk penghargaan kepada para karyawan, dengan sendirinya akan meningkatkan disiplin serta kepuasan dan senantiasa akan tercipta dan dapat memberi pengaruh terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, hal ini terlihat dari hasil motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) cabang Bitung. Besarnya pemberian motivasi yang diterima oleh karyawan akan berdampak positif bagi kinerja yang ada. Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini terlihat dari hasil disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) cabang Bitung. Disiplin yang diterapkan mempengaruhi kinerja yang ada, dengan kata lain tanpa disiplin tingkat pengaturan waktu tidak akan stabil sehingga kinerja dapat terganggu.

Penelitian kedua dari judul “Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Kompensasi terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Pamekasan” oleh Maulana dkk. ISSN:2339 - 2185. Tujuan dari penelitian ini adalah: Untuk mengetahui dan membuktikan secara parsial ada pengaruh karakteristik pekerjaan,

pengembangan SDM dan kompensasi terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan PT.Pos Indonesia (Persero) cabang Pamekasan, untuk mengetahui dan membuktikan secara simultan ada pengaruh karakteristik pekerjaan, pengembangan SDM dan kompensasi terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) cabang Pamekasan, Untuk mengetahui dan membuktikan ada pengaruh yang lebih dominan antara karakteristik pekerjaan, pengembangan SDM dan kompensasi terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) cabang Pamekasan. Metode penelitian yang digunakan adalah: Metode wawancara secara personal dan kuesioner. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, maka hasil yang diperoleh adalah: Karakteristik pekerjaan, pengembangan SDM serta kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja serta kinerja karyawan yang artinya bahwa semakin baik dan jelas karakteristik pekerjaan, pengembangan SDM dan kompensasi yang dilakukan maka motivasi kerja dan kinerja karyawan PT.Pos Indonesia (Persero) cabang Pamekasan juga akan semakin tinggi. Sebaliknya, apabila karakteristik pekerjaan, pengembangan SDM dan kompensasi yang dilakukan tidak dijabarkan secara baik maka motivasi kerja serta kinerja karyawan PT.Pos Indonesia (Persero) cabang Pamekasan akan semakin menurun. Motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang artinya bahwa semakin tinggi motivasi kerja maka kinerja juga akan semakin tinggi. Sebaliknya, apabila motivasi kerja tergolong rendah maka kinerja karyawan PT.Pos Indonesia (Persero) cabang Pamekasan akan semakin rendah.

Penelitian ketiga dari judul “Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi, dan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja pada Pegawai Bagian Keuangan PT. Pos Indonesia Semarang” oleh Nurdhiana(2014) ISSN: 1693 – 928X. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja, kompensasi, dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pada pegawai bagian keuangan PT.Pos Indonesia Semarang, baik secara parsial maupun simultan. Metode penelitian yang digunakan adalah: Penelitian kausal komperatif, karena penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja, kompensasi, dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pada pegawai bagian keuangan PT. Pos Indonesia Semarang. Berdasarkan hasil peneltian maka diketahui bahwa:

Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai bagian keuangan PT. Pos Indonesia Semarang, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai bagian keuangan PT. Pos Indonesia Semarang, kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai bagian keuangan PT. Pos Indonesia Semarang.

Penelitian keempat dari judul “Analisis Pelatihan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Pada PT. Pos dan Giro Manado” oleh Muslimin dkk (2016) ISSN: 2303-1174. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan disiplin kerja terhadap produktivitas kerja pegawai PT. Pos dan Giro Manado, untuk mengetahui pelatihan produktivitas kerja pegawai PT. Pos dan Giro Manado, Motivasi terhadap produktivitas kerja pegawai PT. Pos dan Giro Manado, disiplin kerja terhadap produktivitas kerja pegawai PT. Pos dan Giro Manado. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian asosiatif yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh dua variabel atau lebih, metode pengumpulan data menggunakan angket dan observasi. Hasil penelitian yang diperoleh adalah: Pelatihan, motivasi dan disiplin kerja memiliki pengaruh terhadap produktivitas kerja pada PT. Pos dan Giro Manado, secara simultan dan motivasi merupakan variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai pada PT. Pos dan Giro Manado. Pelatihan memiliki pengaruh terhadap produktivitas kerja dimana pegawai diberikan pengembangan ketrampilan lewat pelatihan dan yang sesuai kompetensinya maka pegawai dapat meningkatkan produktivitas kinerjanya pada PT. Pos dan Giro Manado. Motivasi memiliki pengaruh terhadap produktivitas kerja hal ini membuat karyawan dapat termotivasi dalam meningkatkan kinerjanya untuk mencapai karir puncak pada PT. Pos dan Giro Manado. Disiplin kerja memiliki pengaruh terhadap produktivitas kerja pada PT. Pos dan Giro Manado, dengan penerapan disiplin yang tinggi akan terbentuk perilaku dan karakter dari pegawai sehingga meningkatkan produktivitasnya dalam kinerja PT. Pos dan Giro Manado.

Penelitian kelima dari judul “Pengaruh Budaya Kaizen dan Kompensasi terhadap kinerja Karyawan Kantor Pos Lumajang” oleh Lestari dkk (2018) E-ISSN: 2622-304X, P-ISSN: 2622-3031. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui

pengaruh budaya *kaizen* dan kompensasi terhadap kinerja karyawan Kantor Pos Lumajang. Metode penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian kuantitatif dengan mencari hubungan asosiatif yang bersifat kausal. Hasil penelitian yang diperoleh adalah pengaruh budaya *kaizen* terhadap kinerja karyawan menunjukkan tidak adanya pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan Kantor Pos Lumajang, hasil pengujian hipotesis atas pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan Kantor Pos Lumajang menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan, hasil pengujian hipotesis atas pengaruh budaya *kaizen* dan kompensasi terhadap kinerja karyawan Kantor Pos Lumajang menunjukkan bahwa secara simultan tidak berpengaruh, hal ini mengindikasikan bahwa budaya *kaizen* dan kompensasi secara bersama – sama tidak mempengaruhi kinerja karyawan Kantor Pos Lumajang.

Penelitian keenam dari judul “*A Compensation, Working Conditions and Employee Satisfaction in Kilifi Export Processing Zones, Kenya*” oleh Thuita dkk (2018) ISSN: 2456-7760. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah hubungan antara kompensasi, kondisi kerja dan kepuasan karyawan Kilifi Export Processing Zones, Kenya. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian deskriptif untuk mengubah data mentah dan menjawab penelitian tentang hubungan antara kompensasi, kondisi kerja dan kepuasan karyawan di Kilifi EPZs, Kenya. Hasil penelitian yang diperoleh adalah kompensasi dan kondisi kerja bervariasi dari satu sector ke sector lain, sehingga hubungan antara kompensasi dan kondisi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, ketika kedua faktor ditangani secara positif dalam jangka panjang maka perusahaan mencapai produktivitas optimal dan mengurangi perputaran tenaga kerja.

Penelitian ketujuh dari judul “*An Effective Leadership Practices in Motivation Malaysian Employee : From Malaysian Employer Perspective (DHL)*” oleh Yusop dkk (2014) ISSN: 2231-8275. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan motivasi karena tingkat turnover di Malaysia telah terlihat meningkat sejak 2010, hal itu kemudian dilihat sebagai masalah yang mengkhawatirkan dan memberikan dampak besar bagi masyarakat terutama untuk kategori pemuda atau lulusan baru. Metode

penelitian yang digunakan metode penelitian deskriptif kuantitatif, sedangkan sifat dan sumber data menggunakan data primer dan sekunder. Hasil penelitian yang diperoleh adalah hubungan antara transaksional kepemimpinan dan motivasi memiliki hubungan positif dan kuat begitu juga dengan hubungan antara kepemimpinan transformasional dan motivasi memiliki hubungan positif dan kuat satu sama lain, praktek kepemimpinan yang efektif dan kompetitif adalah kunci kekuatan organisasi dalam menghadapi tantangan bisnis saat ini, pentingnya memiliki pemimpin yang kompetitif guna mendapatkan keberhasilan dalam organisasi.

Penelitian kedelapan dari judul “Work Environment and Job Attitude among Employee in a Nigerian Work Organization” oleh Noah dkk (2012) ISSN: 2168-2585. Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki hubungan antara lingkungan kerja dan sikap kerja karyawan dalam organisasi kerja berorientasi layanan di Ilorin, ibu kota negara bagian Kwara Nigeria. Metode penelitian yang digunakan adalah menggunakan kuesioner untuk mengumpulkan data dari para responden dari organisasi kerja, empat hipotesis menggunakan metode statistic chi-square. Hasil penelitian yang diperoleh adalah adanya hubungan yang signifikan antara lingkungan kerja dan sikap karyawan terhadap pekerjaannya, secara khusus lingkungan kerja ditemukan sebagai tantangan social dan fisik sehingga menyebabkan beberapa perilaku negative pada bagian pekerja seperti ketidakhadiran, komitmen yang rendah dan sikap apatis. Penelitian ini menyimpulkan bahwa mengingat pentingnya faktor lingkungan kerja terhadap sikap kerja yang positif, program seperti pengenalan insentif keuangan, komunikasi yang lebih dekat dan gaya kepemimpinan positif harus dimulai oleh manajemen dalam organisasi kerja itu sendiri.

## **2.2 Landasan Teori**

### **2.2.1 Pengertian Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja adalah kehidupan sosial, psikologi dan fisik dalam perusahaan yang berpengaruh terhadap pekerja dalam melaksanakan tugasnya. Kehidupan manusia tidak terlepas dari berbagai keadaan lingkungan sekitarnya, antara manusia dan lingkungan terdapat hubungan yang sangat erat. Dalam hal

ini, manusia akan selalu berusaha untuk beradaptasi dengan keadaan lingkungan sekitarnya. Demikian pula halnya ketika melakukan pekerjaan, karyawan sebagai manusia tidak dapat dipisahkan dari berbagai keadaan disekitar tempat mereka bekerja yaitu, lingkungan kerja. Selama melakukan pekerjaan, setiap pegawai akan berinteraksi dengan berbagai kondisi yang terdapat dalam lingkungan kerja (Sedarmayanti:2017,25).

Lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas – tugas yang dibebankan. Lingkungan kerja merupakan keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode bekerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok (Sedarmayanti:2017,25)

### **2.2.2 Jenis Lingkungan Kerja**

Jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 (Sedarmayanti:2017,30) yaitu:

- a) Lingkungan kerja fisik, semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam 2 kategori, yaitu :
  - Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan (Seperti: pusat kerja, kursi, meja, dsb.)
  - Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya : temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna, dll.

Untuk memperkecil pengaruh lingkungan fisik terhadap karyawan, maka langkah pertama adalah harus mempelajari manusia, baik mengenai fisik maupun tingkah lakunya, kemudian digunakan sebagai dasar memikirkan lingkungan fisik yang sesuai.

- b) Lingkungan kerja non fisik, semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan atasan maupun dengan sesama rekan

kerja, ataupun dengan bawahan. Lingkungan kerja non fisik ini juga merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan. Perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antar tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status yang sama. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik, dan pengendalian diri.

### **2.2.3 Faktor –Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja**

Suatu kondisi lingkungan dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatannya secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Ketidaksihesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama. Lebih jauh lagi, keadaan lingkungan yang kurang baik dapat menuntut tenaga dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien. Banyak faktor yang mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja (Sedarmayanti:2017,30).

Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja dikaitkan dengan kemampuan karyawan, diantaranya yaitu :

- i. Penerangan / cahaya ditempat kerja
- ii. Temperatur / suhu udara ditempat kerja
- iii. Kelembaban ditempat kerja
- iv. Sirkulasi udara ditempat kerja
- v. Kebisingan ditempat kerja
- vi. Getaran mekanis ditempat kerja
- vii. Bau tidak sedap ditempat kerja
- viii. Tata warna ditempat kerja
- ix. Dekorasi ditempat kerja
- x. Musik ditempat kerja, dan
- xi. Keamanan ditempat kerja

#### **2.2.4 Indikator Lingkungan Kerja**

a. Indikator lingkungan kerja (Nitisemito:1992,159) adalah:

- Suasana kerja, Kondisi yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Suasana kerja ini akan meliputi tempat kerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan termasuk juga hubungan kerja antara orang – orang yang ada ditempat tersebut (Saydam, 1996:381).
- Struktur kerja, susunan komponen (unit – unit kerja) dalam organisasi. Struktur organisasi menunjukkan adanya pembagian kerja dan menunjukkan bagaimana fungsi – fungsi atau kegiatan yang berbeda – beda tersebut diintegrasikan (koordinasi). Struktur organisasi dapat didefinisikan sebagai mekanisme formal organisasi diolah. Struktur organisasi terdiri atas unsur spesialis kerja, standarisasi, koordinasi, sentralisasi atau desentralisasi dalam pembuatan keputusan dan ukuran satuan kerja.
- Sarana dan prasarana, sarana adalah segala sesuatu yang dapat dipakai sebagai alat dalam mencapai maksud dan tujuan. Sedangkan, prasarana merupakan penunjang utama terselenggarakannya suatu proses (usaha, pembangunan, proyek). Saran lebih ditujukan untuk benda – benda yang bergerak seperti komputer dan mesin – mesin, sedangkan prasarana lebih ditujukan untuk benda – benda yang tidak bergerak seperti gedung
- Pola kepemimpinan, dapat berpengaruh pada penciptaan lingkungan kerja yang kurang baik bagi karyawan. Akibatnya ada perasan tertekan pada karyawan. Lingkungan kerja yang tercipta penuh ketakutan mengarah frustrasi, jika ini berlangsung lama, maka yang terjadi adalah tingkat absensi karyawan yang tinggi, permintaan pindah antar unit kerja, bahkan puncaknya adalah permintaan keluar dari perusahaan dan pindah keperusahaan lain.
- Kerjasama antar team (team work), bentuk kerja kelompok dengan ketrampilan yang saling melengkapi serta berkomitmen untuk mencapai misi yang sudah disepakati sebelumnya untuk mencapai tujuan bersama



secara efektif dan efisien. Sebuah tim membutuhkan kemauan untuk saling bergandengan tangan menyelesaikan pekerjaan, misalnya satu orang tidak menyelesaikan pekerjaan atau tidak ahli dalam pekerjaan A, namun dapat dikerjakan oleh anggota tim lainnya.

- Hubungan dengan pemimpin, keberhasilan seorang pemimpin dalam melaksanakan tugasnya dengan baik tidak hanya ditentukan oleh salah satu aspek semata, melainkan perpaduan antara sifat, perilaku, dan kekuasaan / pengaruh yang saling menentukan sesuai dengan situasi yang mendukungnya. Kekuasaan / pengaruh yang saling menentukan sesuai dengan situasi yang mendukungnya, kekuasaan mempunyai peranan sebagai daya dorong bagi setiap pemimpin dalam mempengaruhi, menggerakkan, dan mengubah perilaku yang dipimpinnya kearah pencapaian tujuan organisasi.
- Suasana kerja, suasana kerja yang nyaman meliputi cahaya yang jelas, suara yang tidak bising dan tenang, keamanan dalam bekerja.
- Hubungan dengan rekan kerja, terjalin harmonis dan tanpa ada saling intrik diantara sesama rekan kerja, salah satu faktor yang dapat mempengaruhi karyawan tetap tinggal dalam suatu organisasi adalah adanya hubungan yang kekeluargaan dan harmonis diantara rekan kerja.
- Tersedianya fasilitas kerja, halini dimaksudkan bahwa peralatan yang digunakan untuk mendukung kelancaran kerja lengkap / mutakhir. Tersedianya fasilitas kerja yang lengkap, walaupun tidak baru merupakan salah satu penunjang proses kelancaran dalam bekerja.

b. Indikator lingkungan kerja (Sedarmayanti:2017,46) adalah :

- Penerangan, Penerangan atau cahaya sangat besar manfaatnya bagi karyawan guna mendapat keselamatan dan kelancaran kerja, oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan cahaya yang terang tetapi tidak menyilaukan.
- Suhu udara
- Suara bising, salah satu polusi yang cukup menyibukkan para pakar untuk mengatasinya adalah kebisingan, yaitu bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga. Karena pekerjaan membutuhkan

konsentrasi maka suara bising hendaknya dihindarkan agar pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan dengan efisien sehingga produktivitas kerja meningkat.

- Penggunaan warna, menata warna ditempat kerja perlu dipelajari dan direncanakan dengan sebaik-baiknya. Sifat dan pengaruh warna kadang – kadang menimbulkan rasa senang, sedih, dll. Karena dalam sifat warna dapat merangsang perasaan manusia.
- Ruang gerak yang diperlukan
- Keamanan kerja, salah satu upaya untuk menjaga keamanan ditempat kerja adalah dengan memanfaatkan tenaga Satuan Petugas Keamanan (SATPAM).
- Hubungan karyawan

### **2.2.5 Manfaat Lingkungan Kerja**

Manfaat lingkungan kerja adalah menciptakan gairah kerja sehingga produktivitas dan prestasi kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang – orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat terselesaikan dengan tepat, yang artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang ditentukan. Prestasi kerjanya akan dipantau oleh individu yang bersangkutan, dan tidak akan menimbulkan terlalu banyak pengawasan serta semangat juangnya akan tinggi.

## **2.3 Kompensasi**

### **2.3.1 Pengertian Kompensasi**

Salah satu cara manajer untuk meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi adalah melalui kompensasi. Kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan atas jasa yang mereka sumbangkan pada pekerjaannya, mereka menyumbangkan apa yang menurut mereka berharga, baik tenaga maupun pengetahuan yang dimiliki. Kompensasi dapat diterima dalam bentuk financial dengan sistem pembayaran secara langsung dan kompensasi variabel, pembayaran secara langsung dapat dilakukan berdasarkan tambahan waktu atau berdasarkan kinerja. Kompensasi merupakan faktor penting dan menjadi perhatian pada banyak

organisasi dalam memertahankan dan menarik sumber daya manusia yang berkualitas (Hariandja:2002,38)

### **2.3.2 Jenis – Jenis Kompensasi**

Imbalan dapat berbentuk intrinsik (internal) atau ekstrinsik (eksternal). Imbalan intrinsik antara lain termasuk pujian yang didapatkan untuk penyelesaian suatu proyek berhasil memenuhi beberapa tujuan kinerja. Efek psikologis dan sosial yang lain dari kompensasi juga merupakan gambaran dari jenis imbalan intrinsik. Sedangkan imbalan ekstrinsik bersifat terukur, memiliki bentuk imbalan moneter maupun non-moneter.

Komponen terukur dari program kompensasi terdapat pada kedua jenis umum kompensasi, yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung.

Kompensasi langsung yaitu :

- Gaji pokok : Kompensasi dasar yang diterima oleh karyawan, biasanya sebagai gaji atau upah, disebut gaji pokok.
- Gaji variabel : Kompensasi ini berhubungan langsung dengan pencapaian kinerja. Jenis yang paling umum dari gaji jenis ini untuk karyawan adalah program pembayaran bonus dan insentif, sedangkan untuk eksekutif adalah untuk mendapatkan imbalan kepemilikan saham.

Sedangkan untuk kompensasi tidak langsung yaitu :

- Tunjangan : Kompensasi bersifat tidak langsung ini, karyawan menerima nilai terukur dari imbalan tanpa benar – benar menerimanya secara tunai. Tunjangan karyawan adalah imbalan tidak langsung, seperti asuransi kesehatan, uan cuti, atau uang pension, diberikan kepada karyawan sebagai bagian dari keanggotaannya di organisasi.

Schuler dan Jackson (1999): Kompensasi langsung adalah berupa perlindungan umum, perlindungan pribadi, bayaran tidak masuk kantor, dan tunjangan siklus hidup, sedangkan imbalan non financial adalah berupa imbalan

karir, dan imbalan sosial. Jenis kompensasi ini berkaitan dengan kepuasan kerja yang diterima setiap pekerja.

### **2.3.3 Tujuan Kompensasi**

Kompensasi merupakan suatu pilihan yang tepat untuk mengatasi masalah ketenagakerjaan bagi kebanyakan organisasi. Tujuan dan pentingnya memerhatikan kompensasi adalah :

- Mendapatkan karyawan yang cakap : Semakin berkembangnya industry, semakin dibutuhkannya sumber daya manusia yang memiliki kecakapan diatas rata – rata, sama dengan kebutuhan organisasi lain. Kebanyakan organisasi mengalami kesulitan untuk memperoleh sumber daya manusia sesuai kebutuhan karena jumlah penawaran yang semakin kecil, sehingga organisasi – organisasi akan bersaing untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas. Suatu pilihan bagi kebanyakan organisasi adalah menawarkan fasilitas kompensasi yang menarik.
- Mempertahankan karyawan yang ada : Setiap orang menginginkan untuk memperoleh kesejahterannya, kebutuhan ini dapat diperoleh dari organisasi tempatnya bekerja. Tidak sedikit organisasi merekrut sumber daya manusianya dari organisasi lain, dengan pertimbangan karyawan tersebut sudah memiliki kualitas kerja yang baik. Untuk mengatasi tindakan itu, organisasi tertentu mempertahankan atau memperbaiki sistem kompensasi agar menarik bagi karyawannya. Sistem administrasi kompensasi yang menarik akan dapat mempertahankan sumber daya manusia yang dimilikinya sekarang.
- Meningkatkan produktivitas : Program kompensasi yang menarik akan dapat memotivasi dan kepuasan kerja karyawan untuk meningkatkan produktivitas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi mempunyai pengaruh yang sangat berarti terhadap produktivitas.
- Memperoleh keunggulan kompetitif : Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang memiliki kontribusi penting dalam

organisasi. Sebagian besar biaya yang dikeluarkan untuk kebutuhan usaha dialokasikan pada biaya sumber daya manusia. Tergantung pada industrinya, biaya tenaga kerja bisa mencapai 30% sampai 70% yang dialokasikan pada kegiatan produksi dan pemasaran.

- Aturan hukum : Organisasi harus menyesuaikan kompensasi sesuai dengan peraturan yang berlaku secara nasional dan daerah. Organisasi dituntut agar taat atas aturan yang berkaitan dengan kompensasi karena menyangkut kebutuhan hidup orang – orang dalam suatu negara atau daerah tertentu. Setiap organisasi diharuskan membayar upah tenaga kerjanya sesuai upah minimum yang ditetapkan setiap pemerintah daerahnya (tertuang dalam Undang–undang Ketenagakerjaan No.13 Tahun 2003). Sebagai acuan yang digunakan untuk menetapkan upah pada batas minimal, setiap daerah berbeda sesuai dengan tingkat harga yang berlaku pada suatu daerah tertentu, pemerintah bersama dewan upah.
- Sasaran strategi : Untuk dapat bersaing, organisasi membutuhkan tenaga–tenaga yang memiliki kompetensi tinggi. Untuk memperoleh tenaga–tenaga yang berkualitas baik harus mengeluarkan biaya yang besar pula. Suatu strategi yang hampir setiap organisasi melakukan kebijakan yang sama adalah memperbaiki sistem administrasi kompensasinya.

#### **2.3.4 Tantangan dalam Kebijakan Kompensasi**

Teori kompensasi belum pernah memberikan jawaban yang memuaskan kepada pihak pemberi kerja maupun pekerja. Oleh karena itu terdapat beberapa faktor penting dalam kebijakan kompensasi yaitu :

- Permintaan dan penawaran tenaga kerja : Bagi pekerjaan yang membutuhkan keterampilan tinggi, biasanya tersedia dalam jumlah sedikit (terbatas) maka tingkat upah cenderung tinggi. Sebaliknya, untuk jenis pekerjaan yang membutuhkan keterampilan rendah, dibayar dengan upah yang rendah pula. Prakteknya penurunan penawaran atas tenaga kerja dapat diakibatkan pembatasan oleh serikat buruh dalam tujuan untuk meningkatkan kompensasi. Tindakan lain peningkatan permintaan

akantenaga kerja dapat meningkatkan kompensasi, keadaan sebaliknya penurunan kompensasi akan terjadi bila serikat buruh tidak membatasi jumlah pekerja, situasi ekonomi tidak baik, kondisi keuangan perusahaan tidak mendukung, Dsb.

- **Perekonomian** : Kondisi perekonomian suatu negara baik akan menentukan tingkat kompensasi yang lebih baik pula. Pertumbuhan perekonomian yang pesat yang dialami oleh suatu negara tertentu akan menciptakan daya saing lebih besar dan akan mendorong tingkat upah dan gaji naik. Keadaan sebaliknya, kondisi perekonomian yang memburuk umumnya meningkatkan penawaran tenaga kerja yang menyebabkan rendahnya gaji atau upah yang diterima para pekerja.
- **Serikat buruh** : Serikat buruh dapat menentukan kompensasi baik secara langsung maupun tidak langsung. Secara ekonomi, serikat – serikat buruh dapat mempengaruhi penawaran tenaga kerja, serikat buruh dapat, membatasi penawaran tenaga kerja sehingga berakibat pada kenaikan kompensasi. Melalui Undang-undang Ketenagakerjaan Republik Indonesia Nomor13 Tahun 2003, serikat buruh berhak menghimpun dan mengelola keuangan serta mempertanggung jawabkan keuangan organisasi.
- **Kondisi keuangan perusahaan** : Suatu organisasi dapat menilai kemampuannya untuk membayar kompensasi dengan tingkat yang lebih tinggi. Kondisi keuangan organisasi merupakan faktor penting dalam menentukan tingkat kompensasi yang layak.
- **Kebijakan perusahaan** : Kebijakan kompensasi (Compensation Policy) yang ditetapkan perusahaan juga berpengaruh terhadap penentuan kompensasi, karena telah disiapkannya pedoman pokok tentang kompensasi. Beragam persepsi karyawan tentang pemberian kompensasi sebagian mempersepsikan adil, namun sebagian mempersepsikan kurang adil. Seorang manajer yang bijaksana tentu membuat pedoman tentang kompensasi yang adil, ada tiga hal dalam organisasi baik secara formal atau tidak formal dalam kebijakan kompensasi :

- a. Pay leader : Konsep ini merupakan perusahaan pemberi kompensasi paling besar dibandingkan dengan perusahaan – perusahaan pesaing. Strategi ini dilakukan organisasi untuk memperoleh tenaga kerja yang memiliki produktivitas kerja tinggi.
  - b. Pay follower : Kebijakan ini dilakukan perusahaan untuk menghargai jasa para karyawan dibawah harga pasar. Kebijakan ini dipilih karena kondisi keuangan yang kurang memadai, disamping itu tenaga yang dipekerjakan memiliki keterampilan rendah. Kebanyakan perusahaan memilih kebijakan ini adalah perusahaan yang bergerak pada sektor pertanian atau pabrik yang mempekerjakan tenaga kerja berketerampilan rendah.
  - c. Market rate (Ketentuan pasar) : Kebijakan ini dilakukan perusahaan dengan membayar kompensasi sesuai dengan gaji atau upah yang ditetapkan perusahaan-perusahaan lain dalam industry. Kebanyakan organisasi menggunakan kebijakan ini karena yakin akan memperoleh dan dapat mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas.
- Produktivitas : Produktivitas dapat diukur dari hasil produksi dan prestasi kerja karyawan terhadap perusahaan. Semakin tinggi hasil produksi atau prestasi kerja karyawan maka hal yang wajar untuk menaikkan tingkat upah karyawan.
  - Biaya hidup : Biaya hidup berbagai daerah berbeda, tergantung pada kondisi ekonomi pada setiap daerah tersebut. Hal ini merupakan pertimbangan bagi perusahaan dalam menetapkan tingkat upah yang diterima karyawan. Salah satu faktor untuk menentukan kompensasi dengan menyesuaikan kebutuhan hidup layak pada setiap daerah, baik pada tingkat propinsi maupun kabupaten.
  - Pemerintah : Pemerintah berdasarkan peraturan-peraturan yang ditetapkannya juga dapat memengaruhi tingkat upah. Pemerintah

menentukan batas minimum upah yang diterima karyawan. Pemerintah menentukan berdasarkan jenis pekerjaannya dan tidak terlepas dari biaya hidup masing-masing daerah.

### **2.3.5 Keadilan dalam Kompensasi**

Dalam organisasi, ada dua pihak yang selalu bertentangan pendapat soal keadilan. Pihak karyawan merasa selalu dirugikan oleh pengusaha, demikian sebaliknya pengusaha selalu menuntut agar para karyawan meningkatkan kinerjanya untuk meningkatkan keuntungan perusahaan. Melalui peraturan perusahaan terdapat kesepakatan tentang hak dan kewajiban kedua belah pihak untuk mencapai keadilan, namun demikian juga selalu terdapat pertentangan yang dapat menimbulkan perselisihan.

Teori keadilan (*equity theory*) mencakup perasaan seseorang atas sikap dan perbuatannya terhadap perlakuan yang diterima atas tindakannya itu. Dalam konteks pekerjaan, keadilan menyatakan bahwa seseorang menilai kinerjanya dengan cara membandingkannya dengan standar pekerjaan. Seorang pekerja dapat mencapai atau melampaui standar pekerjaan, mereka merasa bahwa kinerjanya sudah baik tentu mereka akan mengharapkan pembayaran setimpal dengan jasa yang mereka sumbangkan atas pekerjaannya sesuai dengan ketentuan upah atau gaji yang ditetapkan organisasi. Karena minimnya ukuran – ukuran objektif untuk menentukan kinerja, orang akan membandingkan kinerjanya dengan orang lain pada jenis dan tingkat pekerjaan yang sama dalam suatu organisasi. Perbandingan juga dapat dilakukan dengan perusahaan lain dalam suatu industry.

Teori keadilan dikembangkan dari teori perbandingan sosial (*social comparative theory*) yang terdiri atas unsur, input, hasil, orang lain sebagai pembanding, keadilan dan ketidakadilan. Input adalah sesuatu yang berharga bagi seseorang dianggap dapat mendukung pekerjaannya, seperti pendidikan, ketrampilan, kemampuan, pengalaman semuanya mereka sumbangkan untuk memenuhi persyaratan pekerjaan. Hasil adalah sesuatu yang mereka rasa berharga diterima dari pekerjaannya, termasuk didalamnya gaji atau upah, penghargaan lain, status, harga diri, dan kebanggaan. Teori keadilan menunjukkan, keadilan merupakan perbandingan antara rasio input dengan hasil yang dicapai seseorang



dengan orang lain dalam perusahaan yang sama atau industri, perbandingan juga dapat dilakukan atas dirinya sendiri dengan pekerjaan – pekerjaan sebelumnya.

### **2.3.6 Indikator Kompensasi**

Indikator untuk mengukur kompensasi karyawan (Simamora:2004,55) diantaranya adalah:

- Upah dan gaji, Upah adalah basis bayaran yang seringkali digunakan bagi para pekerja produksi dan pemeliharaan. Upah pada umumnya berhubungan dengan tarif gaji per jam dan gaji biasanya berlaku untuk tarif bayaran tahunan, bulanan.
- Insentif, Tambahan kompensasi diatas atau diluar gaji atau upah yang diberikan oleh perusahaan.
- Tunjangan, Asuransi kesehatan dan jiwa, program pensiun, liburan yang ditanggung perusahaan, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.
- Fasilitas, Pada umumnya berhubungan dengan kenikmatan seperti mobil perusahaan, akses pesawat perusahaan, tempat parkir khusus dan perlakuan khusus yang diperoleh karyawan.

Setiap perusahaan memiliki indikator yang berbeda – beda dalam pemberian kompensasi untuk karyawan. Ada 2 indikator yang dikemukakan oleh Veithzal Rivai (2011:357) yaitu:

- Kompensasi financial langsung, yang terdiri dari : Gaji, bonus, dan insentif
- Kompensasi tidak langsung, kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan para karyawan. Contohnya berupa fasilitas seperti : Asuransi, tunjangan, uang pension, Dll.

## **2.4 Motivasi**

### **2.4.1 Pengetian Motivasi**

Motivasi berasal dari kata motif (*motive*), yang berarti dorongan. Dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan / kegiatan, yang berlangsung secara sadar. Banyak pengertian motivasi seperti yang dikemukakan oleh Wexley & Yukl (1977): Memberikan batasan sebagai “*The process by which behavior is energized and directed*”. Mathis & Jackson (2006) : Motivasi merupakan hasrat didalam diri seseorang menyebabkan orang tersebut melakukan suatu tindakan. Seseorang melakukan tindakan untuk sesuatu hal dalam mencapai tujuan, oleh sebab itu, motivasi merupakan penggerak yang mengarahkan pada tujuan dan itu jarang muncul dengan sia-sia. Robbins (2003): *Motivation as the processes that account for an individual's intensity, direction, and persistence of effort toward attaining a goal.*

Motivasi merupakan bagian tidak kasat mata yang tercermin dalam perilaku organisasi. Motivasi adalah hasrat / kemauan untuk melakukan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan organisasi. Dengan demikian, motivasi merupakan bagian integral dalam upaya mengoptimalkan pengendalian manajemen suatu organisasi. Motivasi merupakan salah satu aspek yang sangat penting dalam menentukan perilaku seseorang, termasuk perilaku kerja.

### **2.4.2 Teori Tentang Motivasi**

Kebutuhan yang tidak terpuaskan dari seseorang mengakibatkan suatu situasi yang tidak menyenangkan, situasi yang tidak menyenangkan tersebut mendorong seseorang untuk memenuhinya yang kemudian akan menimbulkan suatu tujuan untuk mencapai tujuan tersebut.

Beberapa teori tentang motivasi yang lebih condong dikemukakan oleh beberapa ahli :

- Teori motivasi kebutuhan: Menurut Abraham A Maslow “Manusia dimotivasi untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang melekat pada diri setiap manusia yang cenderung bersifat bawaan”. Kebutuhan ini terdiri dari lima jenis dan terbentuk dalam suatu hierarki dalam pemenuhan,

dalam arti manusia pada dasarnya pertama sekali akan berusaha memenuhi kebutuhan tingkat pertama, kemudian tingkat kedua, Dst. yaitu:

- 1) Kebutuhan fisik (*Physiological needs*): Kebutuhan yang harus dipenuhi untuk dapat mempertahankan diri sebagai makhluk fisik seperti kebutuhan untuk makanan, minuman, pakaian, Dll. Karena ini merupakan kebutuhan biologis, maka kebutuhan ini akan didahulukan pemenuhannya oleh manusia, dimana bila ini belum terpenuhi atau belum terpuaskan maka individu tidak akan tergerak untuk memenuhi kebutuhan lain yang lebih tinggi.
  - 2) Kebutuhan rasa aman (*Safety needs*): Kebutuhan rasa aman dari ancaman-ancaman luar yang mungkin terjadi seperti keamanan dari ancaman orang lain, ancaman alam, atau ancaman bahwa suatu saat tidak dapat bekerja karena faktor usia atau faktor lainnya. Kebutuhan ini muncul setelah kebutuhan pertama terpenuhi.
  - 3) Kebutuhan social (*Social needs*): Kebutuhan ini berkaitan dengan menjadi bagian dari orang lain, dicintai orang lain, dan mencintai orang lain. Kebutuhan ini muncul setelah kebutuhan pertama dan kedua terpenuhi.
  - 4) Kebutuhan pengakuan (*Esteem needs*): Kebutuhan yang berkaitan tidak hanya menjadi bagian dari orang lain / masyarakat, tetapi lebih jauh dari itu, yaitu diakui, dihormati, dihargai orang lain karena kemampuannya atau kekuatannya. Kebutuhan ini ditandai dengan keinginan untuk mengembangkan diri, meningkatkan kemandirian, dan kebebasan.
  - 5) Kebutuhan aktualisasi diri (*Self-actualization needs*): Kebutuhan yang berhubungan dengan aktualisasi / penyaluran diri dalam arti kemampuan, minat, potensi diri dalam bentuk nyata dalam kehidupannya merupakan kebutuhan tingkat tertinggi dari teori Maslow. Ditandai dengan hasrat individu untuk menjadi orang yang sesuai dengan keinginannya.
- Teori X dan Y: Mc Gregor mengatakan bahwa ada jenis manusia X dan jenis manusia Y yang masing – masing memiliki karakteristik tertentu.

Jenis manusia X adalah manusia yang selalu ingin menghindari pekerjaan, sementara jenis manusia Y menunjukkan sifat yang senang bekerja di ibaratkan bahwa bekerja baginya seperti bermain. Jenis manusia tipe X tidak punya inisiatif dan senang diarahkan, sedangkan manusia Y adalah sebaliknya. Dikaitkan dengan kebutuhan, bahwa manusia tipe X mengacu pada hierarki kebutuhan dari Maslow, memiliki kebutuhan tingkat rendah, sedangkan tipe Y memiliki kebutuhan tingkat tinggi.

- *Three Needs Theory*: David McClelland mengatakan bahwa ada tiga kebutuhan manusia yaitu :
  - 1) Kebutuhan Berprestasi (*Need for Achievement*), keinginan untuk melakukan sesuatu lebih baik dibandingkan sebelumnya.
  - 2) Kebutuhan untuk Berkuasa (*Need for Power*), kebutuhan untuk lebih kuat, lebih berpengaruh terhadap orang lain.
  - 3) Kebutuhan Afiliasi (*Need for Affiliation*), kebutuhan untuk disukai, mengembangkan, atau memelihara persahabatan dengan orang lain.
- *ERG Theory* : Clayton Alderfer mengatakan bahwa ada tiga kelompok dalam kebutuhan manusia yaitu : Existence, Relatedness, dan Growth. Sebetulnya teori ini tidaklah jauh berbeda dengan teori dari Abraham Maslow, teori ini merupakan revisi dari teori tersebut.
  1. *Existence* : Kebutuhan untuk mempertahankan keberadaan seseorang dalam hidupnya. Dikaitkan dengan penggolongan dari Maslow, termasuk dalam kebutuhan fisik dan keamanan.
  2. *Relatedness* : Kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain, dalam penggolongan Maslow ini termasuk dalam kebutuhan social dan pengakuan.
  3. *Growth* : Kebutuhan pengembangan diri, yang identik dengan kebutuhan self-actualization yang dikemukakan oleh Maslow.

Dalam teori Maslow mengatakan bahwa bilamana kebutuhan tingkat bawah telah terpenuhi, maka orang akan mencari kebutuhan tingkat yang lebih tinggi, sedangkan menurut teori ini, bila seseorang mengalami hambatan dalam memenuhi kebutuhan tingkat yang lebih tinggi, orang akan kembali pada kebutuhan yang lebih rendah sebagai kompensasinya, disebut *frustration-regression dimension*.

- Teori dua faktor : Teori ini disebut juga *motivation-hygiene theory* yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg, bahwa suatu pekerjaan selalu berhubungan dengan dua aspek, yaitu pekerjaan itu sendiri seperti mengajar, merakit sebuah barang, mengkoordinasi suatu kegiatan, menunggu langganan, membersihkan ruangan-ruangan, Dll yang disebut *job content*, dan aspek-aspek yang berkaitan dengan pekerjaan seperti gaji, kebijaksanaan organisasi, supervise, rekan sekerja, dan lingkungan kerja yang disebut *job context*. Berdasarkan teori tersebut ada dua situasi yang dirasakan seseorang, yaitu :

- 1) Ketika berhubungan dengan pekerjaan (*Job content*), seseorang dapat merasakan kepuasan kerja atau tidak ada kepuasan kerja (*Job satisfaction*).
- 2) ketika berhubungan dengan lingkungan kerja, gaji, dan supervise (*Job context*), seseorang dapat merasakan ketidakpuasan kerja atau tidak ada ketidakpuasan kerja (*Job dissatisfaction* atau *no job dissatisfaction*).

Seseorang akan mengalami kepuasan kerja bilamana pekerjaan yang dilakukan dapat menimbulkan prestasi, pengakuan, perkembangan, tanggung jawab, Dll. Sebaliknya, bilamana unsur-unsur diatas tidak ada, seseorang akan merasakan tidak ada kepuasan kerja. Bila seseorang merasakan kepuasan kerja itu menjadi unsur pemotivasi, maka dikatakan faktor yang memotivasi seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan berada pada pekerjaan itu sendiri. Faktor-faktor lain yang berada diluar pekerjaan seperti gaji dan lingkungan kerja, kemungkinan yang muncul adalah ketidakpuasan kerja atau tidak ada ketidakpuasan, dengan kata lain unsur ini tidak pernah menimbulkan kepuasan.

### **2.4.3 Pendekatan – pendekatan Tentang Motivasi**

Dalam perkembangannya motivasi dapat dipandang menjadi 4 pendekatan yaitu : pendekatan tradisional, hubungan manusia, sumber daya manusia dan pendekatan kontemporer.

1. Pendekatan Tradisional : Dikemukakan oleh Frederck W. Taylor dari manajemen ilmiah . Dalam model ini yang menjadi titik beratnya adalah pengawasan dan pengarahan, pada pendekatan ini manajer menentukan cara yang paling efisien untuk pekerjaan berulang dan memotivasi karyawan dengan sistem insentif upah, semakin banyak yang dihasilkan maka semakin besar upah yang diterima, dengan menggunakan insentif manajer dapat memotivasi bawahannya sehingga makin banyak yang produksi maka makin besar penghasilan yang mereka peroleh. Dalam banyak situasi pendekatan ini sangat efektif.
2. Pendekatan hubungan manusia : Elton Mayo menemukan bahwa kebosanan dan pengulangan berbagai tugas merupakan faktor yang dapat menurunkan motivasi, sedangkan kontak sosial membantu dalam menciptakan dan mempertahankan motivasi. Kesimpulan dari pendekatan ini, manajer dapat memotivasi karyawan dengan memberikan kebutuhan social dengan membuat mereka merasa berguna dan lebih penting.
3. Pendekatan sumber daya manusia : Menurut Mc Gregor dan ahli lainnya, model hubungan manusia merupakan pendekatan yang lebih canggih untuk memanipulasi karyawan, kelompok mereka juga mengatakan pendekatan tradisional dan hubungan manusia terlalu menyederhanakan motivasi hanya dengan memusatkan pada satu faktor saja seperti uang dan hubungan social. Tidak hanya uang atau keinginan untuk mencapai kepuasan, tetapi juga kebutuhan untuk berprestasi dan memperoleh pekerjaan yang berarti. Contoh, teori X dan Y mengasumsikan terdapat 2 sifat manusia dalam menghadapi pekerjaan, satu sisi melaksanakannya dengan aktif sedangkan pandangan lain menanggapinya secara pasif.
4. Pendekatan kontemporer : Pendekatan ini didominasi oleh 3 tipe motivasi yaitu; teori isi, teori proses, dan teori penguatan. Teori ini menekankan pada teori kebutuhan – kebutuhan manusia, menjelaskan berbagai

kebutuhan manusia memengaruhi kegiatannya dalam organisasi. Manajer harus dapat memahami kebutuhan para anggotanya untuk meningkatkan tanggung jawab dan kesetiannya atas pekerjaan dan organisasi. Teori proses terpusat pada bagaimana para anggota organisasi mencari penghargaan dalam keadaan bekerja, sedangkan teori penguatan berpusat pada bagaimana karyawan mempelajari perilaku kerja yang diinginkan.

#### **2.4.4 Indikator Motivasi**

Wibowo (2011:162), ada 3 indikator motivasi kerja yaitu sebagai berikut:

- Kebutuhan untuk berprestasi : Target kerja, kualitas kerja, Tanggung jawab, dan resiko
- Kebutuhan memperluas pergaulan : Komunikasi dan persahabatan
- Kebutuhan untuk menguasai sesuatu pekerjaan : Pemimpin, duta perusahaan, dan keteladanan.

### **2.5 Kepuasan kerja**

#### **2.5.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Howell dan Dipboye (1986) memandang kepuasan kerja sebagai hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak sukanya tenaga kerja terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya. Kepuasan kerja mencerminkan sikap tenaga kerja terhadap pekerjaannya.

Ada dua unsur penting dalam kepuasan kerja yaitu : nilai-nilai pekerjaan dan kebutuhan dasar. Nilai-nilai pekerjaan merupakan tujuan-tujuan yang ingin dicapai dalam melakukan tugas pekerjaan. Yang ingin dicapai ialah nilai-nilai pekerjaan yang dianggap penting oleh individu. Nilai-nilai pekerjaan harus sesuai atau membantu pemenuhan kebutuhan-kebutuhan dasar. Dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari tenaga kerja yang berkaitan dengan motivasi kerja.

### 2.5.2 Teori – teori kepuasan kerja

Ada tiga teori dalam kepuasan kerja yaitu :

1. Teori pertentangan dari Locke yang menyatakan bahwa kepuasan atau ketidakpuasan terhadap beberapa aspek dari pekerjaan mencerminkan penimbangan dua nilai :
  - a. Pertentangan yang dipersepsikan antara apa yang diinginkan seseorang individu dengan apa yang ia terima, dan
  - b. Pentingnya apa yang diinginkan bagi individu.

Kepuasan kerja secara keseluruhan bagi seorang individu adalah jumlah dari kepuasan kerja dari setiap aspek pekerjaan dikalikan dengan derajat pentingnya aspek pekerjaan bagi individu. Misalnya : Seorang tenaga kerja satu aspek dari pekerjaannya (peluang untuk maju) sangat penting, lebih penting dari aspek-aspek pekerjaan lain (penghargaan), maka untuk tenaga kerja tersebut kemajuan harus dibobot lebih tinggi daripada penghargaan.

Menurut Locke seseorang individu akan merasa puas merupakan sesuatu yang pribadi, tergantung bagaimana ia mempersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan-keinginannya dan hasil-keluarnya.

2. Menurut model Lawler orang akan puas dengan bidang tertentu dari pekerjaan mereka (misalnya dengan rekan kerja, atasan, gaji) jika jumlah dari bidang mereka persepsikan harus mereka terima untuk melaksanakan kerja mereka, sama dengan jumlah yang mereka persepsikan dari yang secara aktual mereka terima.
3. Teori proses bertentangan dari Landy memandang kepuasan kerja dari perspektif yang berbeda secara mendasar daripada pendekatan yang lain. Teori ini menekankan bahwa orang ingin mempertahankan suatu keseimbangan emosional (*Emotional equilibrium*). Kepuasan atau tidak kepuasan kerja memacu mekanisme fisiologikal dalam sistem pusat saraf yang membuat aktif emosi yang bertentangan atau berlawanan.

### 2.5.3 Faktor – faktor penentu kepuasan kerja

Banyak faktor yang telah diteliti sebagai faktor – faktor yang mungkin menentukan kepuasan kerja yaitu :



- a. Ciri-ciri intrinsic pekerjaan : Menurut Locke, ciri-ciri intrinsic dari pekerjaan yang menentukan kepuasan kerja ialah keragaman, kesulitan, jumlah pekerjaan, tanggung jawab, otonomi, kendali terhadap metode kerja, kemajuan, dan kreativitas. Ada satu unsur yang dapat dijumpai pada ciri-ciri intrinsic yaitu, tingkat tantangan mental. Lima ciri yang memperlihatkan kaitannya dengan kepuasan kerja untuk berbagai macam pekerjaan yaitu :
- 1) Keragaman ketrampilan. Banyak ragam ketrampilan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan. Makin banyak ragam keterampilan yang digunakan, makin kurang membosankan pekerjaan.
  - 2) Jati diri tugas (*task identity*). Tugas yang dirasakan sebagai bagian dari pekerjaan yang lebih besar dan yang dirasakan tidak merupakan satu kelengkapan tersendiri akan menimbulkan rasa tidak puas. Misalnya : pekerjaan pada perakitan.
  - 3) Tugas yang penting (*task significance*). Jika tugas dirasa penting dan berarti oleh tenaga kerja, maka ia cenderung mempunyai kepuasan kerja.
  - 4) Otonomi. Pekerjaan yang memberikan kebebasan, ketidakgantungan dan peluang mengambil keputusan akan lebih cepat menimbulkan kepuasan kerja.
  - 5) Pemberian balikan pada pekerjaan membantu meningkatkan tingkat kepuasan kerja.
- b. Gaji penghasilan, imbalan yang dirasakan adil (*Equitable reward*) : Menurut Theriault, kepuasan kerja merupakan fungsi dari jumlah absolute dari gaji yang diterima, derajat sejauh mana gaji memenuhi harapan-harapan tenaga kerja, dan bagaimana gaji diberikan.
- c. Penyeliaan : Hasil penelitian menunjukkan bahwa hanya ada satu siri kepemimpinan yang secara konsisten berkaitan dengan kepuasan kerja, yaitu penengangan rasa (*consideration*). Hubungan antara aspek-

aspek lain dari penyeliaan dan kepuasan kerja adalah kurang jelas dan hasilnya saling bertentangan.

- d. Rekan – rekan kerja yang menunjang : Setiap pekerjaan dalam organisasi memiliki kaitannya dengan pekerjaan lain. Tenaga kerja yang dalam menjalankan tugas pekerjaannya memperoleh masukannya dari tenaga kerja lain.
- e. Kondisi kerja yang menunjang : Bekerja dalam ruangan yang sempit, panas, cahaya lampunya menyilaukan mata, kondisi kerja yang tidak mengenakan (*uncomfortable*) akan menimbulkan keengganan untuk bekerja. Orang akan mencari alasan untuk sering-sering keluar ruangan kerjanya. Perusahaan perlu menyediakan ruang kerja yang terang, sejuk, dengan peralatan kerja yang enak untuk digunakan. Dalam kondisi kerja seperti ini kebutuhan-kebutuhan fisik dipenuhi dan memuaskan tenaga kerja.

#### **2.5.4 Indikator Kepuasan Kerja**

Indikator kepuasan kerja (Hasibuan:2012,44) antara lain:

- Kesetiaan, penilai mengukur kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya, jabatannya, dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi didalam maupun diluar pekerjaannya dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab.
- Kemampuan, menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian pekerjaannya.
- Kejujuran, menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas – tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain.
- Kreatifitas, menilai kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga akan dapat bekerja lebih baik.

- Kepemimpinan, kemampuan untuk memimpin, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.
- Tingkat gaji, jumlah gaji yang diberikan perusahaan dan diterima karyawan harus sesuai dengan apa yang karyawan berikan kepada perusahaan agar mereka merasa puas.
- Kompensasi tidak langsung, pemberian balas jasa yang memadai dan layak kepada para karyawan atas kontribusi mereka membantu perusahaan mencapai tujuannya. Pemberian balas jasa atau imbalan atas tenaga, waktu, pikiran serta prestasi yang telah diberikan seseorang kepada perusahaan.
- Lingkungan kerja, lingkungan kerja yang baik dapat membuat karyawan merasa nyaman dalam bekerja.

## **2.6 Hubungan antara Variabel Penelitian**

### **2.6.1. Pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi**

Lingkungan kerja yang kondusif, serta tersedianya fasilitas – fasilitas kerja yang memadai serta hubungan kerja antara pimpinan dengan bawahan yang harmonis membuat karyawan betah dan nyaman bekerja dan dapat meningkatkan motivasi dalam diri karyawan, maka semakin baik lingkungan kerja akan berdampak positif terhadap motivasi kerja.

### **2.6.2. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja**

Lingkungan kerja yang baik secara fisik maupun non fisik sangat diharapkan oleh karyawan untuk bekerja secara maksimal, begitu pula sebaliknya jika lingkungan kerja sekitar buruk maka karyawan tidak akan mempunyai kepuasan dalam bekerja. Oleh karena itu keadaan maupun situasi yang ada disekitar karyawan dalam bekerja harus dijaga sebaik mungkin.

Lingkungan kerja yang meliputi hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja yang dinamis, fasilitas kerja yang memadai juga dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

### **2.6.3. Pengaruh kompensasi terhadap motivasi**

Kompensasi merupakan suatu kebutuhan yang sering kali terlupakan oleh perusahaan, padahal cukup kuat untuk mendorong motivasi karyawan. Salah satu pemicu motivasi karyawan adalah dengan pemenuhan kebutuhan dasar yang salah satu bentuknya dengan cara pemberian kompensasi bagi karyawan.

### **2.6.4. Pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja**

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi menunjukkan pada semua hal baik berwujud pada balas jasa berupa finansial maupun non finansial dari perusahaan kepada karyawannya (Hasibuan:2012,118). Jika kompensasi yang diterima karyawan tinggi, maka karyawan akan merasa semakin puas, sebaliknya jika kompensasi yang diterima oleh karyawan sedikit maka karyawan akan merasa tidak puas dalam bekerja. Kompensasi adalah apa yang diterima karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi, kompensasi membantu organisasi mencapai tujuannya dan memperoleh serta mempertahankan karyawan yang produktif.

Sistem kompensasi yang baik akan mampu memberikan kepuasan bagi karyawan. Hal ini dikarenakan karyawan akan merasa usaha yang dilakukannya dalam bekerja untuk perusahaan dibayar atau dihargai setimpal dengan kompensasi yang diterimanya sehingga karyawan akan merasa puas.

### **2.6.5. Pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja**

Motivasi sangat penting diberikan kepada karyawan, karena motivasi sebagai dorongan atau memberi pacuan kepada karyawan agar dapat mengerjakan tugas yang diberikan dengan sebaik mungkin. Motivasi juga berpengaruh besar terhadap kepuasan kerja karyawan karena karyawan yang tidak diberi motivasi atau dorongan untuk bekerja maka tidak akan mencapai target yang telah ditentukan, dalam hal ini karyawan menjadi tidak puas dengan hasil kerja yang telah dikerjakan.

### **2.6.6. Pengaruh lingkungan kerja dan kompensasi terhadap motivasi dan kepuasan kerja**

Kepuasan kerja karyawan merupakan cermin dari lingkungan kerja serta motivasi yang didapat dari perusahaan. Jika kepuasan kerja karyawan dapat ditentukan oleh motivasi kerja yang diinginkan oleh perusahaan, maka mutu menjadi prioritas utama bagi suatu perusahaan dan motivasi, kompensasi serta lingkungan kerja dapat dijadikan sebagai tolak ukur keunggulan daya saing perusahaan.

Secara sederhana kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan untuk balas jasa kerja mereka. Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai penukar dan kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Lingkungan kerja yang baik yaitu lingkungan yang menyenangkan, lingkungan yang baik ini berhubungan dengan kondisi lingkungan kerja, hubungan pekerja, serta kepuasan kerja karyawan, sehingga menambah semangat kerja mereka yang berakibat pada meningkatnya kinerja karyawan.

### **2.7 Kerangka konseptual penelitian**

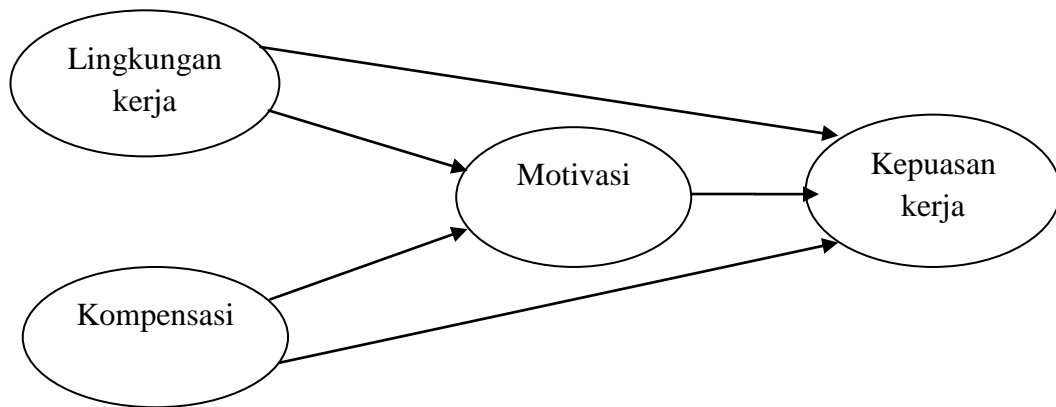
Dalam penelitian ini terdapat empat variabel yang digunakan, yaitu Lingkungan kerja dan kompensasi dan variabel terikatnya adalah : Motivasi kerja dan Kepuasan kerja karyawan.

Lingkungan kerja merupakan faktor penting yang dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan itu sendiri dan bagi organisasi atau perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja.

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Karyawan berharap agar kompensasi yang diterimanya sebanding dengan apa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan lainnya, yang menurut pendapatnya karyawan lain tersebut mempunyai kemampuan dan kinerja yang sama dengan dirinya.

Motivasi dapat diartikan sebagai kekuatan seseorang yang dapat menimbulkan tingkat persistensi dan entusiasmenya dalam melaksanakan suatu kegiatan, baik yang bersumber dari dalam diri individu itu sendiri maupun dari luar individu.

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang cukup penting dalam pengelolaan sumber daya manusia dalam perusahaan. Hal ini disebabkan karena kepuasan kerja dapat mempengaruhi perilaku kerja seperti tingkat kerajinan, produktif kerja, inisiatif, dll. Atau mempunyai hubungan dengan beberapa jenis perilaku lain dalam perusahaan. Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual, dimana setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda – beda sesuai dengan sistem nilai yan berlaku dirinya. Kepuasan atau ketidakpuasan karyawan tergantung pada perbedaan antara apa yang diharapkan. Apabila yang didapat karyawan lebih rendah dari yang diharapkan akan menyebabkan karyawan tidak puas.



Keterangan:

Variabel  $X_1$  : Lingkungan Kerja

Variabel  $X_2$  : Kompensasi

Variabel  $Y_1$  : Motivasi

Variabel  $Y_2$  : Kepuasan Kerja

## 2.8 Hipotesa Penelitian

Berdasarkan landasan teori dan kerangka konseptual penelitian diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.
2. Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
3. Kompensasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.

4. Kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
5. Motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
6. Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja melalui motivasi.
7. Kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja melalui motivasi.
8. Lingkungan kerja dan kompensasi berpengaruh positif terhadap motivasi dan kepuasan kerja.