

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada organisasi meliputi ruang lingkup pegawai, karyawan, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat membantu kelancaran aktifitas perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Para ahli mempunyai pandangan yang berbeda dalam mendefinisikan manajemen sumber daya manusia. Namun secara umum intisari dari pengertian yang dikemukakan oleh para ahli mempunyai kesamaan tujuan.

Menurut Straub dan Attner (1985:136) *People are the most important resource of an organization. They supply the talent, skills, knowledge, and experience to achieve the organization's objective.* (Manusia merupakan sumber daya yang paling penting dari sebuah organisasi. Manusia memberikan bakat, keahlian, pengetahuan, dan pengalaman untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi).

Definisi menurut Schermerhorn (1996:4) *Human resource are the people, individuals, and groups that help organizations produce goods or services.* (Sumber daya manusia adalah orang, individu-individu, dan kelompok-kelompok yang membantu organisasi menghasilkan barang-barang atau jasa-jasa).

Dari definisi para ahli di atas manusia merupakan sumber paling penting dari sebuah organisasi. Secara luas, sumber daya manusia didefinisikan para ahli sebagai orang (individu atau kelompok) yang bekerja bagi perusahaan demi mencapai tujuan-tujuan organisasi atau perusahaan.

Pengertian Manajemen sumber daya manusia menurut Handoko dalam Rachmawati (2007:3) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan - kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi dan pengintegrasian dan pelepasan Sumber Daya Manusia agar tercapai beberapa tujuan individu, organisasi, dan masyarakat.

Pengertian Sumber Daya Manusia menurut Hasibuan (2003:10) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah seni dalam mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Berdasarkan pengertian di atas, jelas bahwa MSDM berkaitan erat dalam pengelolaan individu – individu yang terlibat organisasi, sehingga setiap individu memiliki peran dalam pencapaian tujuan organisasi.

Tujuan utama manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi sumber daya manusia (karyawan) terhadap organisasi. Hal ini dapat dipahami bahwa semua kegiatan organisasi dalam mencapai tujuannya tergantung pada manusia – manusia yang mengelola organisasi tersebut. Oleh karena itu, karyawan harus dikelola dengan baik

sehingga dapat membantu organisasi dalam pencapaian tujuan organisasi yang telah ditentukan.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu sistem bagian dari proses kegiatan yang sangat sentral dan penting sekali di banding yang lain, karena manajemen sumber daya manusia merupakan suatu rangkaian untuk mencapai suatu tujuan. Oleh karena itu, untuk mencapai kegiatan manajemen sumber daya manusia dapat berjalan dengan lancar, maka harus dapat memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen.

2.1.1. Fungsi – Fungsi Manajemen

Fungsi - fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2017 : 21)

1. Perencanaan.

Perencanaan (*human resources planning*) adalah “merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian (*organizing*) adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan

kerja, delegasi, wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. 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. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

4. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan – peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerja, dan menjagasiswa lingkungan pekerjaan.

5. Pengadaan (procurement),

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

6. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

7. 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. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

8. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

9. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar

mereka tetap mau bekerja sama sampai pension. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati perturan – peraturan perusahaan dan norma –norma sosial.

11. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pension, dan sebab – sebab lainnya.

Adapun fungsi – fungsi manajemen lain menurut Dale Yoder dalam Malayu S.P. Hasibuan (2017:24).

1. *Staffing*
 - a. *Recruitment*
 - b. *Selection*
 - c. *Placement*
2. *Employee, Development and Training.*

3. *Labour Relation*
4. *Wages and Salary Administrasion*
5. *Employe, Benefit and Service.*
6. *Research including the maritment of Record.*

Dari definisi diatas, maka dapat di simpulan bahwa fungsi-fungsi dari manajemen sumber daya manusia itu adalah menerapkan dan mengelola sumber daya manusia secara tepat untuk organisasi/perusahaan agar dapat berjalan efektif, guna mencapai tujuan yang telah dibuat, serta dapat dikembangkan dan dipelihara agar fungsi organisasi dapat berjalan seimbang dan efisien.

2.2. Kepuasan Kerja

Setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Bagi Industri, penelitian mengenai kepuasan kerja dilakukan dalam rangka usaha peningkatan produksi dan pengurangan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawannya. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan.

Cranny, Smith and Stone (1992, p.1) Mendefinisikan *job satisfaction as employees' emotional state regarding the job, considering what they expected and what they actually got out of it. In fact, an employee with low expectations can be more satisfied with a certain job than someone who has high expectations. If one's expectations are met or exceeded by the job, then one is happy and satisfied with the job.*

Kepuasan kerja adalah keadaan perasaan emosional dalam diri karyawan mengenai pekerjaan. Seorang karyawan memiliki harapan yang tinggi untuk memenuhi kepuasan dalam bekerja. Jika karyawan telah mencapai kepuasan dalam bekerja maka karyawan merasa senang dalam melakukan pekerjaan tersebut.

Menurut Hasibuan (2008:202) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Menurut Marihot Tua Hariadja (2002:90) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan sejauhmana individu merasakan secara positif atau negatif berbagai macam faktor atau dimensi dari tugas – tugas dalam pekerjaannya.

Dalam (https://oshwiki.eu/wiki/Job_satisfaction) kepuasan kerja didefinisikan *the pleasurable emotional state resulting from the appraisal of one's job as achieving or facilitating the achievement of one's job*

values. Kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang menyenangkan dari dalam diri karyawan yang telah melakukan pencapaian dalam suatu pekerjaan.

Robbins (2008:99) mengartikan kepuasan kerja sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan-perasaan positif tentang pekerjaan tersebut, sementara seseorang yang tidak puas memiliki perasaan-perasaan yang negatif tentang pekerjaan tersebut. Rivai (2010:856) mengartikan kepuasan kerja sebagai evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan rasa menyenangkan dan tidak menyenangkan yang timbul dari dalam diri karyawan, secara langsung berpengaruh pada ekonomi dan tingkah laku dalam bekerja berupa disiplin kerja, kinerja dan moral kerja.

2.2.1. Indikator – Indikator Kepuasan Kerja

Mengukur kepuasan kerja yang mutlak sangat sulit dicari karena dalam setiap individu karyawan berbeda – beda standart dalam tingkat kepuasan kerja.

Adapun indikator – indikator kepuasan kerja menurut Hasibuan (2008) antara lain :

1. Menyenangi pekerjaannya.
2. Mencintai pekerjaannya.
3. Moral kerja.
4. Kedisiplinan.
5. Prestasi kerja.

2.2.2. Teori – Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja telah berevolusi dengan cara yang mirip dengan teori motivasi. Seperti yang telah disebutkan sebelumnya, teori isi motivasi menganggap kebutuhan yang sama bagi manusia tanpa memperhatikan perbedaan kepribadian. Teori proses mempertimbangkan proses kognitif individual yang berbeda. Beberapa teori kepuasan kerja juga dikategorikan dalam teori motivasi seperti teori dua faktor, teori karakteristik pekerjaan, dan teori siklus kinerja tinggi.

Menurut Ahmad Tohardi (2002:436) ada beberapa teori tentang kepuasan kerja diantaranya :

1. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori ini dikembangkan oleh Adams (1963), Menurut teori ini orang akan merasa puas atau tidak puas tergantung kepada apakah ia merasa adanya keadilan atau tidak suatu situasi dimana perasaan tersebut didapat dengan membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas sekantor, atau di tempat lain. Termasuk elemen – elemen keadilan adalah :

1) *Input*

Diartikan sebagai sesuatu yang berharga yang dirasakan oleh karyawan sebagai sumbangan terhadap pekerjaan, sebagai contoh : pendidikan, pengalaman, keterampilan, jumlah jam kerja dan alat – alat kerja.

2) *Out Come*

Segala sesuatu yang berharga yang dirasakan karyawan sebagai hasil pekerjaannya, sebagai contoh : gaji, bagian keuntungan, status, pengakuan dan kesempatan berprestasi.

3) *Comparison*

Comparison adalah pihak – pihak lain yang dipakai sebagai bahan pembandingan karyawan yang bersangkutan yang dapat saja berupa seseorang diperusahaan yang sama, perusahaan lain atau dirinya sendiri pada waktu lampau.

2. Teori Pertentangan (*Discrepancy Theory*)

Teori pertentangan pertama kali dikemukakan oleh Porter (1961). Porter mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Kemudian Locke menerangkan bahwa kepuasan kerja seseorang bergantung kepada pertentangan antar *shouldbe* dengan apa yang menurut perasaannya atau presepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaannya. Dengan demikian orang akan merasa puas bila tidak ada

perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan, karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi.

3. Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*)

Teori ini dikemukakan oleh Herzberg(1959). Teori ini mengansumsikan adanya dua faktor yang perlu diperhatikan dalam motivasi (kepuasan).

Teori kepuasan kerja menurut Edwin A. Locke (1976), dalam www.ukessays.com *The main principle of this presumption is that satisfaction is dogged by a discrepancy involving what one wants in his job and what one has in his job. Further more, the theory suggests that the amount of value one gives to a certain facet of his work, for instance the level of autonomy and discretion in a position, justifies how satisfied or dissatisfied one tends to get when expectations are or are not met.* Teori kepuasan kerja ini menunjukkan bahwa jumlah nilai yang diberikan kepada suatu aspek tertentu dari hasil karyanya. Misalnya tingkat otonomi dan kebijaksanaan dalam suatu posisi, membenarkan seberapa puas atau tidak puasnya yang cenderung diperoleh ketika harapan itu tidak terpenuhi.

2.2.3. Cara Mengukur Kepuasan Kerja

Pengukuran kepuasan kerja ternyata sangat bervariasi caranya, baik dari segi analisa statistik maupun dari segi pengumpulan sebuah data. Informasi yang didapat dari kepuasan kerja ini biasanya melalui interview secara perorangan, dengan angket maupun dengan pertemuan kelompok

kerja. Menurut para ahli ada beberapa cara penengukuran kepuasan kerja karyawan di dalam sebuah organisasi.

Menurut Robbins (2003:73) terdapat dua macam pendekatan yang secara luas dipergunakan untuk melakukan pengukuran kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut :

1. *Single Global Rating*

Yaitu tidak lain dengan minta individu merespon atas satu pertanyaan seperti : dengan mempertimbangkan semua hal, seberapa puas anda dengan pekerjaan anda? Responden menjawab antara “*Highly Satisfied*” dan “*Highly Dissatisfied*”.

2. *Summation Score lebih canggih*

Mengidentifikasi elemen kunci dalam pekerjaan dan menanyakan perasaan pekerja tentang masing-masing elemen. Faktor spesifik yang diperhitungkan adalah sifat pekerjaan, *supervisor*, upah sekarang, kesempatan promosi dan hubungan dengan kondisi kerja.

Sedangkan Greenberg dan Baron (2003:151), menunjukkan adanya tiga cara untuk melakukan pengukuran kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut :

1. *Rating Scales dan Kuesioner*

Rating scales dan *kuesioner* merupakan pendekatan pengukuran kepuasan kerja yang paling umum dipakai dengan menggunakan kuesioner dimana *rating scales* secara khusus disiapkan. Dengan

menggunakan metode ini, orang menjawab pertanyaan yang memungkinkan mereka melaporkan reaksi mereka pada pekerjaan mereka.

2. *Critical Incidents*

Disini individu menjelaskan kejadian yang menghubungkan pekerjaan mereka yang mereka rasakan terutama memuaskan atau tidak memuaskan. Jawaban mereka dipelajari untuk mengungkap tema yang mendasari. Sebagai contoh misalnya apabila banyak pekerja menyebutkan situasi di pekerjaan dimana mereka diperlakukan kasar oleh *supervisor* atau apabila pekerja memuji *supervisor* atas sensitifitas yang ditunjukkan pada masa yang sulit, gaya pengawasan memainkan peranan penting dalam kepuasan kerja mereka.

3. *Interviews*

Interview merupakan prosedur pengukuran kepuasan kerja dengan melakukan wawancara tatap muka dengan pekerja. Dengan menanyakan secara langsung tentang sikap mereka, sering mungkin mengembangkan lebih mendalam dengan menggunakan kuesioner yang sangat terstruktur. Dengan mengajukan pertanyaan secara berhati-hati kepada pekerja dan mencatat jawabannya secara sistematis, hubungan pekerjaan dengan sikap dapat dipelajari.

2.2.4. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Baron & Byrne (1994) ada dua kelompok faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Faktor pertama yaitu faktor organisasi yang berisi kebijaksanaan perusahaan dan iklim kerja. Faktor kedua yaitu faktor individual atau karakteristik karyawan. Pada faktor individual ada dua prediksi penting terhadap kepuasan kerja yaitu status dan senioritas. Status kerja yang rendah dan pekerjaan yang rutin akan banyak kemungkinan mendorong karyawan untuk mencari pekerjaan lain, hal itu berarti kedua faktor tersebut bisa menyebabkan ketidakpuasan kerja dan karyawan yang memiliki ketertarikan dan tantangan kerja akan lebih merasa puas dengan hasil kerjanya apabila mereka dapat menyelesaikan dengan maksimal.

Ada lima faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja menurut Kreitner dan Kinicki (2001; 225) yaitu sebagai berikut :

1. Pemenuhan kebutuhan (*Need fulfillment*)

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

2. Perbedaan (*Discrepancies*)

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

3. Pencapaian nilai (*Value attainment*)

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

4. Keadilan (*Equity*)

Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja.

5. Komponen genetik (*Genetic components*)

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

Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Brian Hill (2018) dalam <http://smallbusiness.chron.com>

1. *Working Conditions*

Because employees spend so much time in their work environment each week, it's important for companies to try to optimize working conditions. Such things as providing spacious work areas rather than cramped ones, adequate lighting and comfortable work stations contribute to favorable work conditions. Providing productivity tools such as upgraded information technology to help employees accomplish tasks more efficiently contributes to job satisfaction as well.

2. *Opportunity for Advancement*

Employees are more satisfied with their current job if they see a path available to move up the ranks in the company and be given more responsibility and along with it higher compensation. Many companies encourage employees to acquire more advanced skills that will lead to the chance of promotion. Companies often pay the cost of tuition for employees taking university courses, for example. During an employee's annual performance review, a supervisor should map out a path showing her what she needs to accomplish and what new skills she needs to develop in order to be on a track to advancement within the organization.

3. *Workload and Stress Level*

Dealing with a workload that is far too heavy and deadlines that are impossible to reach can cause job satisfaction to erode for even the most dedicated employee. Falling short of deadlines results in conflict between employees and supervisors and raises the stress level of the workplace. Many times, this environment is caused by ineffective management and poor planning. The office operates in a crisis mode because supervisors don't allow enough time for employees to perform their assigned tasks effectively or because staff levels are inadequate.

4. *Respect from Co-Workers*

Employees seek to be treated with respect by those they work with. A hostile work environment -- with rude or unpleasant coworkers -- is

one that usually has lower job satisfaction. Managers need to step in and mediate conflicts before they escalate into more serious problems requiring disciplinary action. Employees may need to be reminded what behaviors are considered inappropriate when interacting with coworkers.

5. *Relationship with Supervisors*

Effective managers know their employees need recognition and praise for their efforts and accomplishments. Employees also need to know their supervisor's door is always open for them to discuss any concerns they have that are affecting their ability to do their jobs effectively and impeding their satisfaction at the office.

6. *Financial Rewards*

Job satisfaction is impacted by an employee's views about the fairness of the company wage scale as well as the current compensation she may be receiving. Companies need to have a mechanism in place to evaluate employee performance and provide salary increases to top performers. Opportunities to earn special incentives, such as bonuses, extra paid time off or vacations, also bring excitement and higher job satisfaction to the workplace.

Dari uraian diatas faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja ada enam yaitu: kondisi kerja, peluang untuk maju, beban kerja dan tingkat stress kerja, rasa hormat, rekan kerja, hubungan dengan supervisor, penghargaan yang berbentuk uang.

2.3. Kompensasi

Kompensasi merupakan seluruh imbalan atau balas jasa yang diterima karyawan atas hasil kerja karyawan tersebut pada organisasi. Kompensasi bisa berupa fisik maupun non fisik dan harus dihitung dan diberikan kepada karyawan sesuai dengan pengorbanan yang telah diberikannya kepada organisasi / perusahaan tempat ia bekerja. Perusahaan dalam memberikan kompensasi kepada para pekerja terlebih dahulu melakukan penghitungan kinerja dengan membuat sistem penilaian kinerja yang adil. Sistem tersebut umumnya berisi kriteria penilaian setiap pegawai yang ada misalnya mulai dari jumlah pekerjaan yang bias diselesaikan, kecepatan kerja, komunikasi dengan pekerjalain, perilaku, pengetahuan atas pekerjaan, dan lain sebagainya.

Menurut Wiliam B. Werther dan Keith Davis dalam Malayu S.P Hasibuan (119:2017) *Compensation is what employee receive in exchange of their work. Whether hourly wages or preriodic salaries, the personnel department usually designs and administers employee compensation.* (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. Flippo dalam Malayu S.P Hasibuan (119:2017) *A compensation is anything that constutes or is regarded as an equivalent or recompense.* (Kompensasi adalah segala sesuatu yang dikonstitusikan atau dianggap sebagai suatu balas jasa atau ekuivalen).

Para karyawan mungkin akan menghitung-hitung kinerja dan pengorbanan dirinya dengan kompensasi yang diterima. Apabila karyawan merasa tidak puas dengan kompensasi yang didapat, maka dia dapat mencoba mencari pekerjaan lain yang memberi kompensasi lebih baik. Hal itu cukup berbahaya bagi perusahaan apabila pesaing merekrut/membajak karyawan yang merasa tidak puas tersebut karena dapat membocorkan rahasia perusahaan/organisasi.

Kompensasi menurut Wahjono (2008:124) mengartikan kompensasi sebagai segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai imbalan atas sumbangannya kepada perusahaan, termasuk di dalamnya adalah gaji, pemberian tunjangan, fasilitas-fasilitas yang dapat dinikmati karyawan baik yang berupa uang maupun yang bukan. Kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka (Handoko, 2008:155). Tujuan umum pemberian kompensasi adalah untuk menarik, mempertahankan dan memotivasi karyawan.

Sistem kompensasi juga sebagai salah satu hal terpenting dalam membentuk perilaku dan mempengaruhi kinerja dan tingkat kepuasan kerja pada karyawan. Namun demikian juga banyak organisasi mengabaikan potensi tersebut dengan suatu persepsi bahwa kompensasi bukan sekedar a cost yang harus diminimalisir. Menurut (Handoko, 2003) faktor pendorong penting yang menyebabkan manusia bekerja adalah adanya kebutuhan dalam diri manusia yang harus di penuhi. Dengan kata

lain, berangkat dari keinginan untuk memenuhi kebutuhan hidup, manusia bekerja dengan menjual tenaga, pikiran dan juga waktu yang dimilikinya kepada perusahaan dengan harapan mendapatkan kompensasi (imbalan).

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2017:118) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi berbentuk uang, artinya kompensasi dibayar dengan sejumlah uang kartal kepada karyawan bersangkutan.

Malayu S.P Hasibuan (2017:118) menjelaskan kompensasi dibedakan menjadi dua yaitu: Kompensasi langsung (*Direct Compensation*) berupa gaji, upah dan upah insentif ; kompensasi tidak langsung (*Indirect Compensation* atau *employee welfare* atau kesejahteraan karyawan).

a. Gaji

Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti. Maksudnya, gaji akan dibayarkan walaupun pekerja tersebut tidak masuk kerja.

b. Upah

Upah adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan berdoman atas perjanjian yang disepakati membayarnya.

c. Insentif

Upah insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasi standar. Upah insentif ini merupakan alat yang prestasinya diatas prestasi nya diatas prestasi standart. Upah insentif ini merupakan alat yang dipergunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi.

d. Bonus

Yaitu sejumlah uang yang diterima secara langsung sebagai imbalan atas prestasi kerja yang tinggi untuk jangka waktu tertentu, dan jika prestasinya sedang menurun, maka bonusnya tidak akan diberikan.

e. *Benefit dan service*

Benefit dan service adalah kompensasi tambahan (finansial atau nonfinansial) yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan mereka. Seperti tunjangan hari raya, uang pensiunan, pakaian dinas, kafetaria, mushola, olahraga, dan darmawisata.

2.3.1. Tujuan Kompensasi

Pemberian sebuah kompensasi terhadap karyawan pasti memiliki tujuan positif. Menurut Notoatmodjo (1998:67), tujuan dari kebijakan pemberian kompensasi meliputi.

1. Penghargaan terhadap prestasi karyawan.

2. Menjamin keadilan gaji karyawan.
3. Mempertahankan karyawan atau mengurangi *turnover* karyawan.
4. Memperoleh karyawan yang bermutu.
5. Pengendalian biaya.
6. Memenuhi peraturan-peraturan.

Menurut Diana Coker dalam <https://www.thehrdigest.com> *The purpose of compensation in an organization*

1. *Attract & retain employees*
2. *Motivate workforce & sustain high morale*
3. *Meet legal requirements*
4. *Motivate personal growth*

Tujuan kompensasi diatas dijelaskan bahwa kompensasi itu penting bagi karyawan. Tujuannya untuk mempertahankan dan menarik karyawan, mempertahankan semangat kerja, memotivasi pribadi karyawan supaya bisa bekerja dengan baik dan menghasilkan hal - hal yang positif.

Pengalaman menunjukkan bahwa kompensasi yang tidak memadai dapat menurunkan prestasi kerja karyawan, bahkan dapat menyebabkan karyawan yang potensial keluar dari perusahaan. Menurut Hasibuan (2006 :125) menyatakan kompensasi adalah kompensasi yang diterapkan dengan baik akan memberikan motivasi kerja bagi karyawan. Kompensasi diketahui terdiri dari kompensasi langsung dan tidak langsung. Jika

perbandingan kedua kompensasi ditetapkan sedemikian rupa, maka motivasi karyawan akan lebih baik.

Menurut Sikukula dalam Mangkunegara (2007:83) bahwa kompensasi merupakan sesuatu yang dipertimbangkan sebagai sesuatu yang sebanding. Dalam kepegawaian, hadiah yang bersifat uang merupakan kompensasi yang diberikan kepada pegawai penghargaan dari pelayanan mereka. Ditulis di www.linkedin.com Gary Dessler menefinisikan "*employee compensation refers to all forms of pay going to employees and arising from their employment*". Kompensasi karyawan mengacu pada semua bentuk pembayaran yang timbul dari pekerjaan mereka.

Adapun faktor – faktor yang mempengaruhi kompensasi menurut Mangkunegara (2007:84) ada enam faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi yaitu :

1. Faktor Pemerintah

Peraturan pemerintah yang berhubungan dengan penentuann standar gaji minimal, pajak penghasilan, penetapan harga baku, biaya transportasi/angkutan, inflasi maupun devaluasi, sangat mempengaruhi 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.

3. Standart Biaya Hidup Pegawai

Kebijakan kompensasi perlu dipertimbangkan standart biaya hidup minimal pegawai. Hal ini karena kebutuhan dasar pegawai harus terpenuhi, dengan terpenuhinya kebutuhan dasar pegawai dan keluarganya, maka pegawai akan merasa aman.

4. Ukuran Perbandingan Upah

Kebijakan dalam menentukan kebijakan kompensasi karyawan perlu dipertimbangkan tingkat persediaan dan permintaan pasar. Artinya kondisi pasar pada saat ini 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

Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu didasarkan pada kemampuan perusahaan dalam membayar upah pegawai. Artinya, jangan sampai menentukan kebijakan kompensasi diluar batas kemampuan yang ada pada perusahaan.

Berdasarkan definisi para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan biaya perusahaan yang dikeluarkan sebagai balas jasa pada karyawan atas pengorbanan sumber daya (tenaga, waktu, dan

pikiran) serta kompetensi (keahlian, pengetahuan, dan kemampuan lainnya) yang telah mereka berikan selama periode waktu tertentu sebagai pemberian pada pencapaian tujuan perusahaan dan diterimakan karyawan sebagai pendapatan yang merupakan bagian yang dikemas dalam suatu sistem imbalan jasa.

Kompensasi juga mempunyai tujuan sangat penting bagi bagi perkembangan. Karena tanpa adanya kompensasi, perusahaan tersebut tidak akan berkembang. Salah satu tujuan kompensasi adalah memperoleh karyawan memenuhi persyaratan, mempertahankan karyawan yang ada, menjamin keadilan, menghargai perilaku yang diinginkan, mengendalikan biaya- biaya dan mematuhi peraturan-peraturan legal.

2.4. Motivasi

Motivasi adalah suatu dorongan sugesti yang muncul karena diberikan oleh seseorang kepada orang lain atau diri sendiri, dorongan tersebut bermaksud agar orang tersebut menjadi orang yang lebih baik dari yang sebeumnya. Pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi semakin penting karena manajer membagikan pekerjaan pada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan.

Motivasi ditinjau dari ilmu manajemen merupakan suatu fungsi atau alat yang erat kaitannya dengan manusia sebagai penggerak orang - orang agar mampu melakukan kegiatan - kegiatan organisasi. Bagi pimpinan organisasi kegiatan manajemen penting dalam melakukan kinerja organisasi. Kegiatan – kegiatan yang dilakukan oleh para bawahan dapat menunjang ke arah pencapaian tujuan secara efektif dan efisien. Setiap pimpinan selalu mengalami hambatan mengingat orang - orang mempunyai keinginan dan kebutuhan yang berbeda.

Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya” (Siagian, 2004: 138).

Malayu P. Hasibuan (2003:143) menyatakan motivasi adalah pemberi daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya dan upaya untuk mencapai kepuasan. akan memberikan motivasi besar kecilnya usaha seseorang, berusaha atau bekerja giat untuk mencapai kebutuhannya. Sebaliknya seseorang dengan motivasi yang mudah tidak akan pernah mencapai hasil melebihi kekuatan motivasinya.

Sebelum memenuhi sebagian motivasi, maka kebutuhan haruslah diciptakan atau didorong terlebih dahulu, sesuai dengan yang dinyatakan oleh Moekijat (2002:5) menyatakan bahwa motivasi adalah suatu daya pendorong atau perangsang untuk melakukan sesuatu. Hal tersebut dikarenakan motivasi kerja seseorang dipengaruhi oleh kebutuhannya.

Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerjasama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan.

Menurut (Edwin B Filippo) *Direction or motivation is essence, it is a skill in aligning employee and organization interest so that behavior result in achievement of employee want simultaneously with attainment or organizational objectives.* (Motivasi adalah suatu keahlian dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaigus tercapai)

Menurut (Merle J. Moskowitz) *Motivation is usually refined the initiation and direction of behavior, and the study of motivation is in effect the study of course of behavior.* (Motivasi secara umum didefinisikan sebagai inisiasi dan pengarahannya terhadap perilaku dan pelajaran motivasi sebenarnya merupakan pelajaran perilaku)

Definisi – definisi diatas menunjukkan bahwa motivasi merupakan dorongan bagi seseorang pegawai agar mau bekerja dengan sungguh – sungguh guna mencapai tujuan pribadi karyawan tersebut sampai akhirnya pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu setiap orang mempunyai

kebutuhan yang berbeda – beda, maka diperlukan pemahaman kebutuhan umum yang selalu ada pada setiap orang. Hal ini dapat dilakukan karena pada dasarnya setiap orang mempunyai kebutuhan yang dominan. Dengan mengetahui kebutuhan apa yang mendominasi pekerjaannya, seorang pemilik atau menejer akan dapat memotivasi pekerjaannya dengan jalan memenuhi kebutuhan pekerja tersebut sehingga pekerja dapat bekerja secara maksimal.

2.4.1. Model Motivasi

Malayu S.P. Hasibuan (2008:148), membagi tiga konsep motivasi yaitu :

1. Model Tradisional

Yaitu memberikan motivasi dengan memberikan balas jasa dengan bentuk insentif (uang atau barang) kepada karyawan yang berprestasi baik. Semakin banyak produksinya semakin besar pula balasnya.

2. Model Hubungan Manusia

Yaitu dengan mengakui kebutuhan sosial karyawan dan membuat mereka berguna dan penting.

3. Model Sumber Daya Manusia

Model ini mengatakan bahwa karyawan dimotivasi oleh banyak faktor, bukan hanya uang/barang atau keinginan akan kepuasan, tetapi juga kebutuhan akan pencapaian dan pekerjaan yang berarti.

Menurut John Keller's dalam www.learning-theories.com *Model of Motivational Design*.

1. *Attention*

Keller attention can be gained in two ways: (1) Perceptual arousal – uses surprise or uncertainty to gain interest. Uses novel, surprising, incongruous, and uncertain events; or (2) Inquiry arousal – stimulates curiosity by posing challenging questions or problems to be solved.

2. *Relevance*

Establish relevance in order to increase a learner's motivation. To do this, use concrete language and examples with which the learners are familiar.

3. *Confidence*

Help students understand their likelihood for success. If they feel they cannot meet the objectives or that the cost (time or effort) is too high, their motivation will decrease.

4. *Satisfaction*

Learning must be rewarding or satisfying in some way, whether it is from a sense of achievement, praise from a higher-up, or mere entertainment

Model motivasi disini ada empat konsep yaitu: perhatian, perhatian terhadap sesama guna untuk meningkatkan kepercayaan diri. Relevansi, memiliki hubungan yang akrab kepada seseorang untuk meningkatkan motivasi. Keyakinan, meyakinkan seseorang untuk meraih kesuksesan.

Kepuasan, kepuasan dalam pencapaian tugas yang telah ditempuh dari sebuah pujian.

2.4.2. Metode Motivasi

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2012:149) Terdapat dua metode motivasi yaitu motivasi langsung dan motivasi tidak langsung :

1. Motivasi langsung (*direct motivation*)

Motivasi langsung adalah motivasi (*materiil* dan *non materiil*) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya. ” Jadi sifatnya khusus, seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, bonus dan bintang jasa.”

2. Motivasi tidak langsung (*indirect motivation*)

Motivasi tidak langsung adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas - fasilitas yang mendukung serta menunjang kelancaran tugas sehingga para karyawan betah dan semangat melakukan pekerjaannya. Misalnya ruangan kerja, suasana kerja, serta penempatan yang tepat. Memotivasi tak langsung besar pengaruhnya untuk merangsang semangat bekerja karyawan sehingga pengaruhnya untuk merangsang semangat kerja karyawan menjadi produktif.

2.4.3. Teori – Teori Motivasi

Banyak teori motivasi yang dikemukakan oleh para ahli yang dimaksudkan untuk memberikan uraian yang menuju pada apa sebenarnya

manusia dan manusia akan dapat menjadi seperti apa. Teori – teori motivasi itu antara lain :

1. Teori Motivasi Prestasi Mc Clelland

Teori David Mc Clelland mengemukakan bahwa manusia pada hakikatnya mempunyai kemampuan untuk berprestasi (berhasil), maka teorinya disebut *achievement motivation theory*. Ada beberapa karakteristik dari orang – orang berprestasi tinggi yaitu :

1. Suka mengambil resiko yang moderat
2. Memerlukan umpan balik dengan segera
3. Memperhitungkan keberhasilan
4. Menyatu dengan tugas

2. Teori Mc. Gregor (1960) bahwa manusia mempunyai dua type, yaitu type X dan type Y.

3. Teori Motivasi Herzberg

Menurut Herzberg (1996), ada dua jenis faktor yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan dan menjauhkan diri dari ketidakpuasan. Dua faktor tersebut disebutnya faktor higiene (faktor instrinsik) dan faktor motivator (faktor ekstrinsik). Faktor higiene memotivasi seseorang untuk keluar dari ketidakpuasan, termasuk di dalamnya adalah hubungan antar manusia, imbalan, kondisi, lingkungan, dan sebagainya (faktor ekstrinsik), sedangkan faktor motivator memotivasi seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan, yang termasuk di dalamnya adalah achievement, pengakuan,

kemajuan tingkat kehidupan, dan sebagainya (faktor instrinsik). Dua faktor ini oleh Federik Herzberg dialamatkan kepada faktor instrinsik adalah faktor yang mendorong karyawan termotivasi, yaitu daya dorong yang timbul dari dalam diri masing – masing orang, dan faktor ekstrinsik yaitu daya dorong yang datang dari luar diri seseorang, terutama dari organisasi tempatnya bekerja.

4. Teori E-R-G(Clayton Alderfer)

Adelfer (1972) mengemukakan tiga kategori kebutuhan. Kebutuhan tersebut adalah :

1. *Eksistence* (E) atau eksistensi

Meliputi kebutuhan fisiologis seperti lapar, rasa haus, seks, kebutuhan materi, dan lingkungan kerja yang menyenangkan.

2. *Relatedness* (R) atau keterkaitan

Menyangkut hubungan dengan orang – orang yang penting bagi kita, seperti anggota keluarga, sahabat, dan penyelia di tempat.

3. *Growth* (G) atau pertumbuhan

Meliputi keinginan kita untuk produktif dan kreatif dengan mengerahkan segenap kesanggupan kita.

5. Teori Harapan dan Motivasi

Victor Vroom (1964) mengembangkan sebuah teori motivasi berdasarkan kebutuhan interfal, tiga asumsi pokok Vroom dari teorinya adalah sebagai berikut:

- a. Setiap individu percaya bahwa bila ia berperilaku dengan cara tertentu, ia akan memperoleh hal tertentu. Ini disebut sebuah harapan hasil (*outcome expectancy*) sebagai penilaian subjektif seseorang atas kemungkinan bahwa suatu hasil tertentu akan muncul dari tindakan orang tersebut.
- b. Setiap hasil mempunyai nilai, atau daya tarik bagi orang tertentu. Ini disebut valensi (*valence*) sebagai nilai yang orang berikan kepada suatu hasil yang diharapkan
- c. Setiap hasil berkaitan dengan suatu persepsi mengenai seberapa sulit mencapai hasil tersebut. Ini disebut harapan usaha (*effort expectancy*) sebagai kemungkinan bahwa usaha seseorang akan menghasilkan pencapaian suatu tujuan tertentu.

Kegunaan motivasi bagi karyawan adalah untuk mendorong timbulnya kelakuan atau suatu perbuatan, tanpa motivasi tidak akan timbul perbuatan seperti belajar. Sebagai pengarah artinya mengarahkan perbuatan kepada pencapaian tujuan yang diinginkan. Sebagai penerak, berfungsi sebagai mesin bagi mobil. Besar kecilnya motivasi akan menentukan cepat atau lambatnya suatu pekerjaan dan kepuasan kerja.

2.5. Beban Kerja

Beban kerja adalah frekuensi kegiatan rata-rata dari masing-masing pekerjaan dalam jangka waktu tertentu (Irwandy, 2006). Beban kerja meliputi beban kerja fisik maupun mental. Akibat beban kerja yang terlalu

berat atau kemampuan fisik yang terlalu lemah dapat mengakibatkan seorang pegawai menderita gangguan atau penyakit akibat kerja. Beban kerja merupakan salah satu unsur yang harus diperhatikan bagi seorang tenaga kerja untuk mendapatkan keserasian dan produktivitas kerja yang tinggi selain unsur beban tambahan akibat lingkungan kerja dan kapasitas kerja (Sudiharto, 2001).

Beban kerja adalah suatu kondisi dari pekerjaan dengan uraian tugasnya yang harus diselesaikan pada batas waktu tertentu (Tarwaka, 2011: 106). Beban kerja memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan (Dhania, 2010). Di kuti dari (www.businessdictionary.com) beban kerja adalah *amount of work or number of work units assigned to a particular resource over a given period*. (Jumlah pekerjaan atau jumlah unit yang ditugaskan kepada pekerja selama periode tertentu).

Menurut Menpan (1997), pengertian bebankerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. Hart and Staveland (dalam Wikipedia, 2008) mendefinisikan bebankerja sebagai berikut : *“the perceived relationship between the amount of mental processing capability or resources and the amount required by the task”*. (Hubungan yang dirasakan dalam kemampuan mental seseorang dan jumlah sumber daya yang dibutuhkan dalam sebuah tugas pekerjaan). Menurut Manuaba (2000), beban kerja adalah kemampuan tubuh pekerja dalam menerima pekerjaan.

2.5.1. Faktor yang Mempengaruhi Beban Kerja

Menurut Manuaba dalam Tarwaka (2011:130), beban kerja dapat dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu :

1. Faktor eksternal, yaitu beban yang berasal dari luar tubuh pekerja, seperti;
 - a. Tugas-tugas yang bersifat fisik, seperti stasiun kerja, tata ruang, tempat kerja, alat dan sarana kerja, kondisi kerja, sikap kerja, dan tugas-tugas yang bersifat psikologis, seperti kompleksitas pekerjaan, tingkat kesulitan, tanggung jawab pekerjaan.
 - b. Organisasi kerja, seperti lamanya waktu bekerja, waktu istirahat, shift kerja, kerja malam, sistem pengupahan, model struktur organisasi, pelimpahan tugas dan wewenang.
 - c. Lingkungan kerja adalah lingkungan kerja fisik, lingkungan kimiawi, lingkungan kerja biologis dan lingkungan kerja psikologis.
2. Faktor internal

Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh itu sendiri akibat dari reaksi beban kerja eksternal. Faktor internal meliputi faktor somatis (jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, status gizi, dan kondisi kesehatan) dan faktor psikis (motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan dan kepuasan).

Dari faktor-faktor tersebut dapat diperoleh indikator-indikator dari variabel beban kerja sebagai berikut :

1. Faktor eksternal :
 - a. Tugas-tugas yang bersifat fisik (sikap kerja).
 - b. Tugas-tugas yang bersifat mental (tanggung jawab, kompleksitas pekerjaan, emosi pekerja dan sebagainya).
 - c. Waktu kerja dan waktu istirahat.
 - d. Kerja secara bergilir.
 - e. Pelimpahan tugas dan wewenang.
2. Faktor internal :
 - a. Faktor somatis (kondisi kesehatan).
 - b. Faktor psikis (motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan dan sebagainya).

2.5.2. Aspek dan Dimensi Beban Kerja

Menurut Munandar (2001:381), terdapat dua aspek yang menjadi beban kerja, yaitu:

1. **Beban kerja sebagai tuntutan Fisik.** Kondisi kerja tertentu dapat menghasilkan prestasi kerja yang optimal di samping dampaknya terhadap kinerja pegawai, kondisi fisik berdampak pula terhadap kesehatan mental seorang tenaga kerja. Kondisi fisik pekerja mempunyai pengaruh terhadap kondisi fatal dan psikologi seseorang. Dalam hal ini bahwa kondisi kesehatan pegawai harus tetap dalam keadaan sehat saat melakukan pekerjaan, selain istirahat yang cukup

juga dengan dukungan sarana tempat kerja yang nyaman dan memadai.

- 2. Beban kerja sebagai tuntutan tugas.** Kerja shif/kerja malam sering kali menyebabkan kelelahan bagi para pegawai akibat dari beban kerja yang berlebihan. Beban kerja berlebihan dan beban kerja terlalu sedikit dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Dari definisi-definisi di atas beban kerja merupakan aktifitas fisik, mental, sosial yang diterima oleh seseorang yang harus diselesaikan dalam waktu tertentu, sesuai dengan kemampuan fisik, maupun keterbatasan pekerja yang menerima beban tersebut. Berdasarkan jenis pekerjaan, beban kerja dapat dibedakan atas beban kerja ringan, sedang dan berat. Lamanya seseorang bekerja secara normal dalam sehari pada umumnya 8 jam, sisanya 16 jam lagi diperlukan dalam keluarga dan masyarakat, istirahat, tidur, dan lain-lain. Akibat beban kerja terlalu berat dapat mengakibatkan pekerja menderita gangguan kesehatan, penyakit akibat kerja dan itu mempengaruhi tingkat kepuasan karyawan dalam bekerja.

2.6. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian terdahulu

No	Penulis	Judul	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	Rocky Potale dan Yantie Uhing (2015)	Pengaruh kompensasi dan stress kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Sulut cabang utama Manado	Analisis regresi berganda	Hasil ini menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karena tingkat signifikansi yang ditunjukkan lebih besar dari 0,05 yaitu 0,000. Hasil ini menunjukkan bahwa kompensasi memiliki arti lebih dalam mengukur kepuasan kerja pada kepuasan kerja karyawan PT. Bank Sulut Cabang Utama.
2	Yuzron Rozzaid, Toni Herlambang dan Anggun Meyrista Devi (2015)	Pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kepuasan kerja (Studi Kasus Pada PT. Nusapro Telemedia Persada Cabang Banyuwangi)	Analisis regresi berganda	Hasil ini menunjukkan bahwa nilai koefisien variabel motivasi sebesar 0,472 atau 47,2% dengan arah positif. Hasil analisis data secara statistik membuktikan bahwa terdapat pengaruh signifikan secara langsung antara motivasi terhadap kepuasan kerja. Ini berarti bahwa semakin baik pemberian motivasi maka semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan PT. Nusapro Telemedia Persada Cabang Banyuwangi.
3	I Gede	pengaruh beban	Analisis	Hasil ini menunjukan bahwa

	Mahendraw an dan Ayu Desi Indrawati (2015)	kerja dan kompensasi terhadap kepuasan kerja PT. Panca Dewata	regresi berganda	variabel beban kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja (0,008 < 0,05). Nilai negatif pada koefisien regresi beban kerja menandakan bahwa beban kerja memiliki pengaruh berbanding terbalik pada kepuasan kerja. Hal ini berarti semakin besar beban kerja karyawan, maka akan mengakibatkan semakin menurunnya kepuasan kerja karyawan.
--	--	--	---------------------	--

2.7. Hipotesis

Hipotesis atau hipotesa merupakan jawaban sementara atau dugaan sementara terhadap sebuah penelitian. Kenapa masih dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan masih perlu dibuktikan kebenarannya. Karena jawaban yang diberikan mbaru didasarkan pada teori yang relevan dan belum didasarkan pada bukti dan fakta – fakta empiris yang diperoleh melalui pengumulam data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian (Sugiyono, 2011 : 64).

2.7.1. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah kompensasi. Karena kompensasi diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atas kinerja atau pikiran karyawan itu sendiri didalam sebuah organisasi.

Kompensasi dapat digunakan sebagai alat ukur tingkat kepuasan kerja karyawan, dan bisa membangun tingkat kepuasan kerja karyawan. Agar dapat memberikan kepuasan kerja terhadap karyawan, proses penentuan kompensasi perlu memperhatikan syarat keadilan dan kelayakan. Diukur dari keadilan didalam organisasi (internal) dapat dilakukan melalui evaluasi pekerjaan, sedangkan keadilan di luar organisasi (eksternal) dapat dilakukan dengan survei upah atau gaji.

Menurut Madura (2001) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja antara lain program kompensasi yang adil dan layak, keamanan pekerjaan, jadwal kerja yang fleksibel, dan program keterlibatan karyawan. Menurut Siagian (1997) organisasi sebaiknya dapat membuat suatu sistem kompensasi yang dapat mendorong adanya kepuasan kerja bagi karyawannya, yang pada gilirannya akan membentuk sikap positif dan produktif.

Kompensasi sering menjadi pemicu ketidakpuasan kerjaterhadap karyawan. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan Rocky Polate, Yanje Uhing (2015) yang dilakukan di PT. Bank Sulut Cabang Utama. Bahwa hasil penelitian kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan karena tingkat signifikansi yang

ditunjukkan lebih besar dari 0,05 yaitu 0,000. Hasil ini menunjukkan bahwa kompensasi memiliki arti lebih dalam mengukur tingkat kepuasan kerja pada kepuasan kerja karyawan PT. Bank Sulut Cabang Utama.

Dari paparan diatas, dapat disusun hipotesa sebagai berikut:

H₀₁ : “Tidak terdapat pengaruh antara kompensasi terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan tetap”.

H_{a1} : “Terdapat pengaruh antara kompensasi terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan tetap”.

2.7.2. Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Motivasi sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja dikarenakan motivasi dapat memberikan dorongan semangat untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya. Dengan adanya motivasi terhadap pekerjaan yang karyawan lakukan dari situ akan muncul rasa dari dalam jiwa karyawan yaitu adalah kepuasan dalam bekerja.

Hal ini sesuai dengan pendapat Robbins (1999:50) mengidentifikasi motivasi merupakan kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan - tujuan keorganisasian, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya, untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu. Dalam teori motivasi Two Factor's dari Frederick Herzber (1996) mengemukakan bahwa ada dua faktor yang dapat memberikan kepuasan dalam bekerja yaitu, faktor *dissatisfiers* (gaji,

kebijakan perusahaan, status, relasi antar personal) dan faktor *satisfiers* (prestasi, penghargaan, promosi, lingkungan kerja, pekerjaan itu sendiri).

Juga dilihat dari penelitian Yusron Rozzaid, Toni Herlambang dan Anggun Meyrista Devi (2015) Hasil analisis data secara statistik membuktikan bahwa terdapat pengaruh signifikan secara langsung antara motivasi terhadap kepuasan kerja. Ini berarti bahwa semakin baik pemberian motivasi maka semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan PT. Nusapro Telemidia Persada Cabang Banyuwangi. Demikian sebaliknya, apabila pemberian motivasi tidak dilakukan maka akan menimbulkan ketidakpuasan karyawan. Dari paparan diatas, dapat disusun hipotesa sabagai berikut:

H_{02} : “Tidak terdapat pengaruh antara motivasi terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan tetap”.

H_{a2} : “Terdapat pengaruh antara motivasi terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan tetap”.

2.7.3. Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Beban kerja adalah sesuatu beban pekerjaan atau kegiatan yang dimiliki oleh seorang pekerja dalam waktu tertentu. Beban kerja dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan meliputi beban kerja fisik maupun mental seseorang. Akibat beban kerja yang terlalu berat atau kemampuan fisik yang terlalu lemah dapat mengakibatkan seorang pekerja

mengalami gangguan kesehatan akibat kerja terlalu. Beban kerja merupakan salah satu unsur yang harus diperhatikan bagi seorang tenaga

Beban kerja untuk mendapatkan keserasian dan produktivitas kerja yang tinggi selain unsur beban tambahan akibat lingkungan kerja dan kapasitas kerja (Sudiharto, 2001). Altaf dan Mohamad Atif (2011) menemukan bahwa beban kerja yang tinggi memiliki pengaruh yang negatif terhadap kepuasan kerja.

Dari hasil penelitian I Gede Mahendrawan dan Ayu Desi Indarwati (2015) bahwa “nilai negatif pada koefisien regresi beban kerja menandakan bahwa beban kerja memiliki pengaruh berbanding terbalik pada kepuasan kerja.” Hal ini berarti semakin besar beban kerja karyawan, maka akan mengakibatkan semakin menurunnya kepuasan kerja karyawan. Dan penelitian lainnya juga dilakukan oleh Rehman *et al* (2012) juga menyatakan adanya pengaruh negatif beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Dari paparan diatas dapat disusun hipotesa sebagai berikut:

H_{03} : “Tidak terdapat pengaruh antara beban kerja terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan tetap”.

H_{a3} : “Terdapat pengaruh antara beban kerja terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan tetap”.

2.7.4. Pengaruh Kompensasi, Motivasi Dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Kompensasi, motivasi dan beban kerja adalah masalah yang sering terjadi di dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Kompensasi, motivasi dan beban kerja merupakan variabel yang mempunyai pengaruh yang berbeda – beda terhadap tingkat kepuasan dalam bekerja. Dan dari ketiga variabel – variabel tersebut mempunyai pengaruh masing – masing terhadap kepuasan kerja dari pengaruh positif maupun negatif.

Dhania (2010) yang menyatakan beban kerja memiliki pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Nugroho (2012) yang menyatakan kompensasi, pengembangan karier dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja.

Dari hasil penelitian Astria Wulandari (2017) Hasil analisis menunjukkan bahwa beban kerja dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai, selanjutnya beban kerja, kompensasi, dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadapkepuasan kerja pegawai. Untuk penelitian ini, variabel intervening yaitu motivasi kerja memiliki pengaruh yang lebih kecil antara beban kerja terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja dan variabel kompensasi terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja. Dari paparan diatas, dapat disusun hipotesa sebagai berikut:

H_{o4} : “Tidak terdapat pengaruh antara kompensasi, motivasi dan beban kerja secara simultan terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan tetap”.

H_{a4} : “Terdapat pengaruh antara kompensasi, motivasi dan beban kerja secara simultan terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan tetap”.

2.8. Kerangka Pemikiran

