

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang penting dalam suatu organisasi atau perusahaan, disamping faktor lain seperti aktiva dan modal. Oleh karena itu sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi, sebagai salah satu fungsi dalam perusahaan yang dikenal dengan manajemen sumber daya manusia.

Menurut Marihot Tua dalam Danang Sunyoto (2013:1) "*Human resource management is the activities undertaken to attract, develop, motivate, and maintain a high performing workforce within the organization* (Manajemen sumber daya manusia adalah aktivitas yang dilakukan merangsang, mengembangkan, memotivasi, dan memelihara kinerja yang tinggi dalam organisasi)".

Menurut bangun (2012:6) manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, penggerakan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja untuk mencapai tujuan organisasi

Berdasarkan definisi diatas pula, Marihot Tua (2002) dalam Danang Sunyoto (2013) mengatakan bahwa sumber daya manusia dengan keseluruhan penentuan dan pelaksanaan berbagai aktivitas, *policy*, dan program yang bertujuan untuk mendapatkan tenaga kerja, pengembangan dan pemeliharaan dalam usaha meningkatkan dukungannya terhadap peningkatan efektivitas organisasi dengan cara yang secara etis dan sosial dapat dipertanggung jawabkan.

#### **2.2 Kompensasi**

##### **2.2.1 Pengertian Kompensasi**

Kompensasi merupakan komponen penting dalam hubungannya dengan karyawan. Kompensasi meliputi bentuk pembayaran tunai langsung, pembayaran tidak langsung dalam bentuk manfaat karyawan, dan insentif untuk memotivasi karyawan agar bekerja keras untuk mencapai produktivitas yang semakin tinggi. Jika dikelola dengan baik, kompensasi membantu perusahaan untuk mencapai tujuan dan memperoleh, serta memelihara, karyawan dengan baik. Sebaliknya tanpa kompensasi yang dan untuk melakukan penempatan kembali tidaklah mudah. (Sunyoto, 2013:153)

Menurut S. Mangkuprawira dalam Sunyoto (2013:154), kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai penukar dari kontribusi jasa mereka pada perusahaan.

Menurut Rachmawati (2008:146) Kompensasi adalah keseluruhan balas jasa dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang atau lainnya, yang dapat berupa gaji, upah, bonus, insentif, dan tunjangan seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, uang makan, cuti, dan lain-lain.

Rivai (2013:741) membagi kompensasi dalam dua jenis, yaitu: Kompensasi Finansial dan Nonfinansial. Jenis kompensasi finansial terdiri dari kompensasi langsung dan tidak langsung. Kompensasi langsung antara lain: pembayaran karyawan dalam bentuk upah, gaji, bonus atau komisi. Kompensasi tidak langsung, atau benefit, terdiri dari semua pembayaran yang tidak tercakup dalam kompensasi finansial langsung yang meliputi liburan, berbagai macam asuransi, jasa seperti perawatan anak atau kepedulian keagamaan, dan sebagainya. Sedangkan Nonfinansial adalah penghargaan seperti pujian, menghargai diri sendiri, dan pengakuan yang dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan, produktivitas, dan kepuasan.

Menurut Dessler dalam Samsudin (2010:187) kompensasi adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari dipekerjakannya karyawan itu.

Menurut Mondy (2008:4) kompensasi adalah total seluruh imbalan yang diterima para karyawan sebagai pengganti jasa yang telah mereka berikan. Tujuan umum pemberian kompensasi adalah untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan.

### **2.2.2 Kompensasi Finansial**

Menurut Rivai (2013:744) kompensasi finansial adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Kompensasi finansial dibagi menjadi dua yaitu kompensasi finansial langsung dan tidak langsung. Kompensasi finansial langsung antara lain:

- a. Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan.

- b. Upah adalah imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan.
- c. Insentif adalah imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan.
- d. Kompensasi tidak langsung merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan para karyawan. Contohnya berupa fasilitas-fasilitas seperti asuransi-asuransi, tunjangan-tunjangan, uang pensiun dan lain sebagainya.

### 2.2.3 Tujuan Pemberian Kompensasi

Menurut T. Hani Handoko (1995) dalam Sunyoto (2013:155) tujuan-tujuan yang hendak dicapai melalui kompensasi adalah:

1. Memperoleh personalia yang *qualified*  
Kompensasi perlu ditetapkan cukup tinggi untuk menarik para pelamar. Karena perusahaan bersaing dalam pasar tenaga kerja, tingkat pengupahan harus sesuai dengan kondisi penawaran dan permintaan tenaga kerja.
2. Mempertahankan para karyawan yang ada sekarang  
Jika tingkat kompensasi tidak kompetitif, maka banyak karyawan yang baik akan keluar. Untuk mencegah perputaran karyawan, pengupahan harus dijaga agar tetap kompetitif dengan perusahaan-perusahaan lain.
3. Menjamin keadilan  
Pengupahan dan penggajian berusaha untuk memenuhi prinsip keadilan. Keadilan atau konsistensi internal dan eksternal sangat penting diperhatikan dalam penentuan tingkat kompensasi.
4. Menghargai perilaku yang diinginkan  
Kompensasi hendaknya mendorong perilaku-perilaku yang diinginkan. Prestasi kerja yang baik, pengalaman, kesetiaan, tanggung jawab baru dan perilaku-perilaku lain dapat dihargai melalui rencana kompensasi yang efektif.
5. Mengendalikan biaya-biaya  
Suatu program kompensasi yang rasional membantu organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusia pada tingkat biaya yang layak.
6. Memenuhi peraturan-peraturan legal  
Seperti aspek-aspek manajemen sumber daya manusia lainnya, kompensasi menghadapi batasan-batasan legal. Kompensasi yang

baik memerhatikan kendala-kendala tersebut dan memenuhi semua peraturan yang mengatur kompensasi karyawan.

#### **2.2.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penetapan Kompensasi**

Untuk tercapainya keadilan, ada beberapa faktor penting yang perlu diperhatikan dalam penetapan tingkat upah seorang pegawai yaitu: (Sunyoto, 2013:157)

1. Pendidikan, Pengalaman, dan Tanggungan.  
Ketiga faktor tersebut harus mendapatkan perhatian. Bagaimanapun juga tingkat upah seorang sarjana dari yang belum sarjana harus dibedakan, demikian pun antara yang berpengalaman dengan yang belum berpengalaman.
2. Kemampuan Perusahaan  
Faktor ini dalam merealisasikan keadilan dalam pembayaran upah belum beraada dalam proporsi yang setepat-tepatnya. Jika perusahaan mengalami keuntungan, para pegawai perusahaan harus turut menikmatinya melalui kenaikan tingkat upah atau pembagian keuntungan dan sebaliknya.
3. Keadaan Ekonomi  
Keadaan ekonomi atau ongkos hidup adalah salah satu faktor penting dalam realisasi keadilan dalam pemberian upah.
4. Kondisi-kondisi Pekerjaan  
Orang yang bekerja di daerah terpencil atau dilingkungan pekerjaan yang berbahaya harus memperoleh upah yang lebih besar daripada mereka yang bekerja di daerah yang ada tempat-tempat hiburan atau di lingkungan pekerjaan yang tidak berbahaya.

#### **2.2.5 Langkah-Langkah Penentuan Kompensasi**

Menurut Marihot Tua (2005) dalam Sunyoto (2013:158) Untuk penentuan kompensasi tersebut, ada beberapa langkah yang dapat digunakan, yaitu:

1. Menganalisis Jabatan  
Analisis jabatan sebagaimana telah dijelaskan merupakan kegiatan untuk mencari informasi tentang tugas-tugas yang dilakukan dan persyaratan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas tersebut supaya berhasil untuk mengembangkan uraian tugas, spesifikasi tugas, dan standar unjuk kerja.
2. Mengevaluasi Jabatan  
Evaluasi jabatan adalah proses sistematis untuk menentukan nilai relatif dari suatu pekerjaan dibandingkan dengan pekerjaan lain.

3. Melakukan Survei Gaji dan Upah  
Survei gaji dan upah merupakan kegiatan untuk mengetahui tingkat gaji yang berlaku secara umum dalam perusahaan-perusahaan yang mempunyai jabatan yang sejenis.
4. Menentukan Tingkat Gaji  
Untuk menciptakan keadilan internal yang menghasilkan ranking jabatan, dan melakukan survei tentang gaji yang berlaku di pasar tenaga kerja, selanjutnya adalah penentuan gaji.

### **2.2.6 Prinsip dalam pemberian Kompensasi**

Menurut Rivai (2013:763) dalam pemberian kompensasi harus ditetapkan atas asas adil dan layak serta dengan memperhatikan undang-undang perburuhan yang berlaku.

Prinsip adil dan layak harus mendapat perhatian dengan sebaik-baiknya supaya kompensasi yang diberikan merangsang gairah dan kepuasan kerja karyawan. Prinsip-prinsip tersebut adalah:

a. Asas adil

Besarnya kompensasi yang diberikan kepada setiap karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, risiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerja, dan memenuhi persyaratan internal konsistensi.

b. Asas Layak dan Wajar

Kompensasi yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal. Tolok ukur layak adalah relatif, penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas batas upah minimal pemerintah dan eksternal konsistensi yang berlaku.

### **2.2.7 Tantangan-tantangan dalam Kebijakan Kompensasi**

Menurut Bangun (2012:260) terdapat beberapa faktor penting dalam kebijakan kompensasi, antara lain, permintaan dan penawaran tenaga kerja, serikat buruh, kemampuan untuk membayar, produktivitas, biaya hidup, dan pemerintah.

1. **Permintaan dan Penawaran Tenaga Kerja**  
Sama halnya dalam menetapkan harga suatu barang di pasar bebas, ditetapkan berdasarkan hukum permintaan dan penawaran. Peningkatan penerimaan akan tenaga 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 dan lain sebagainya.
2. **Perekonomian**  
Salah satu faktor yang mempengaruhi keputusan-keputusan kompensasi finansial adalah kondisi perekonomian di mana organisasi berbeda.
3. **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. Dengan demikian, besarnya kompensasi diterima setiap anggota organisasi sangat bergantung pada kekuatan serikat buruh.
4. **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. Apabila perusahaan dilihat dari segi finansial memadai, maka tuntutan itu wajar untuk dinaikkan, tetapi sebaliknya jika kondisi tidak mendukung maka tuntutan itu merupakan suatu rencana untuk periode yang akan datang.
5. **Kebijakan perusahaan**  
Kebijakan perusahaan yang ditetapkan perusahaan juga berpengaruh terhadap penentuan kompensasi, karena telah disiapkannya pedoman pokok tentang kompensasi. Beberapa konsep kebijakan yang diberikan pimpinan diantaranya *Pay Leader*, *Pay Follower*, *Market Rate*.
6. **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.
7. **Biaya hidup**  
Salah satu faktor untuk menentukan kompensasi dengan menyesuaikan kebutuhan hidup layak (KHL) pada setiap daerah, baik pada tingkat provinsi maupun kabupaten.

#### 8. Pemerintah

Pemerintah berdasarkan peraturan-peraturan yang ditetapkannya juga dapat mempengaruhi tingkat upah. Pemerintah menentukan batas minimum upah yang diterima karyawan.

### 2.3 Kepuasan Kerja

#### 2.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Sunyoto (2013:210) Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan di mana para karyawan memandang pekerjaannya.

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini nampak pada sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Menurut Hasibuan (2010:202) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja.

Menurut Rivai (2013:856) bahwa Kepuasan kerja adalah evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

Menurut Noe at. El dalam Bangun (2012:327) mengatakan bahwa *job satisfaction as a pleasurable feeling that result from the perception that one's job fulfillment of one's important job values*. Berdasarkan definisi tersebut bahwa kepuasan kerja terdiri dari tiga aspek penting yaitu keputusan kerja merupakan suatu fungsi nilai, persepsi, dan perbedaan menurut tenaga kerja yang seharusnya mereka terima.

#### 2.3.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Ghiselli dan Brown dalam Sunyoto (2013:212) Ada beberapa faktor atau pendapat yang dikemukakan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yakni:

1. **Kedudukan**  
Orang yang beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada yang berkedudukan lebih rendah.
2. **Pangkat**  
Pada pekerjaan yang mendasar pada perbedaan tingkat golongan, sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya. Jika ada kenaikan upah, maka ada yang beranggapan sebagai kenaikan pangkat.
3. **Umur**  
Dinyatakan adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan umur karyawan. Umur 25 tahun sampai 34 tahun dan umum 40 sampai 45 tahun adalah umur yang biasa menimbulkan perasaan kurang puas terhadap pekerjaannya.
4. **Mutu Pengawasan**  
Kepuasan karyawan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan dan hubungan yang lebih baik dari pimpinan dan bawahan sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang terpenting dari organisasi kerja tersebut.

Sedangkan menurut Hasibuan (2011:203) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

- a. Balas jasa yang adil dan layak
- b. Penempatan yang tepat sesuai keahlian
- c. Berat ringannya pekerjaan
- d. Suasana dan lingkungan pekerjaan
- e. Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan
- f. Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya
- g. Sifat pekerjaan monoton atau tidak.

### **2.3.3 Teori Tentang Kepuasan Kerja**

Menurut Wexley dan Yukl dalam Bangun (2012:328) ada tiga teori tentang kepuasan kerja antara lain teori ketidaksesuaian (*discrepancy theory*), teori keadilan (*equity theory*), dan teori dua faktor (*two factor theory*). Dua dari teori ini yaitu teori keadilan (*equity theory*) dan teori dua faktor (*two factor theory*) penjelasannya sebagai berikut:

1. **Teori ketidaksesuaian**  
Teori ini pertama sekali dikemukakan oleh Porter (1961) yang mendefinisikan bahwa *job satisfaction is the difference between how much of something there should be and how much there "is*



*now*". Setiap orang menginginkan agar sejumlah pekerjaan yang telah disumbangkan kepada pemberi kerja akan dihargai sebesar yang diterima secara kenyataan.

2. Teori keadilan

Teori ini menunjukkan kepada seseorang merasa puas atau tidak puas atas suatu situasi tergantung pada perasaan adil atau tidak adil. Perasaan adil dan tidak adil atas suatu situasi didapat oleh setiap orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain pada tingkat dan jenis pekerjaan yang sama, pada tempat amupun di tempat yang berbeda.

3. Teori dua faktor

Menurut teori ini, karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori, yang satu dinamakan "*dissatisfier*" atau *hygiene factors*" dan yang lain dinamakan "*satisfier*" atau "*motivators*".

#### 2.3.4 Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Rivai (2013:860) faktor-faktor yang biasanya digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan adalah:

- a. Isi pekerjaan, penampilan tugas pekerjaan yang aktual dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan
- b. Supervisi
- c. Organisasi dan manajemen
- d. Kesempatan untuk maju
- e. Gaji dan keuntungan dalam bidang finansial lainnya seperti adanya insentif,
- f. Rekan kerja
- g. Kondisi pekerjaan

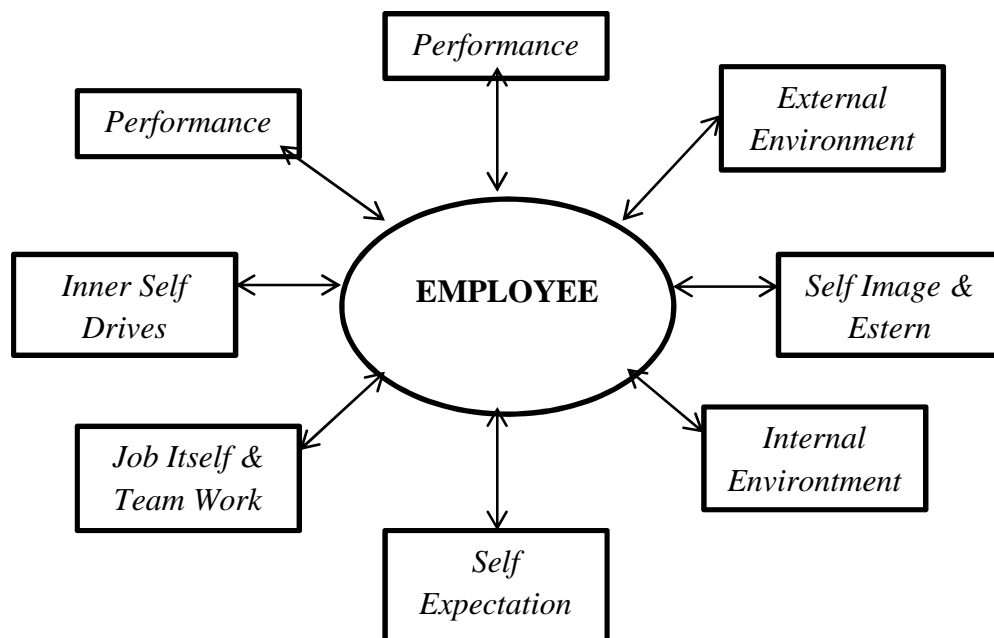
Sedangkan menurut *Job Descriptive Index* (JDI) faktor penyebab kepuasan kerja adalah:

- a. Bekerja pada tempat yang tepat
- b. Pembayaran yang sesuai
- c. Organisasi dan manajemen
- d. Supervisi pada pekerjaan yang tepat
- e. Orang yang berada dalam pekerjaan yang tepat.

#### 2.3.5 Pengukuran Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah bagaimana orang merasakan pekerjaan dan aspek-aspeknya. Ada beberapa alasan mengapa perusahaan harus benar-benar memperhatikan kepuasan kerja, yang dapat dikategorikan sesuai dengan fokus karyawan atau perusahaan, yaitu: pertama, manusia berhak

diberlakukan dengan adil dan hormat, pandangan ini menurut perspektif kemanusiaan. Kepuasan kerja merupakan perluasan refleksi perlakuan yang baik. Kedua, perspektif kemanfaatan, bahwa kepuasan kerja dapat menciptakan perilaku yang mempengaruhi fungsi-fungsi perusahaan. Perbedaan kepuasan kerja antara unit-unit organisasi dapat mendiagnosis potensi persoalan. Menurut Rivai (2013:860) Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan dalam bekerja, yaitu dapat dilihat pada gambar berikut:



**Gambar 2.1 Reward Performance Model of Motivation**

*Sumber: Rivai, 2013*

Dari gambar diatas, probabilitas keberhasilan pelaksanaan dipandang oleh seseorang dalam berbagai cara. Sebagai seorang yang akan melakukan kegiatan, para karyawan tersebut akan menilai kemampuannya, baik pengetahuan maupun keterampilan, untuk memperkenalkan apakah ia akan mampu menyelesaikan pekerjaan tersebut dengan baik atau tidak, sehingga bisa memperoleh imbalan yang diinginkan. Bagaimana dukungan dari atasannya agar ia bisa berhasil, dan sejauhmana kerja sama dengan rekan-

rekannya akan membantu keberhasilannya. Atau sejauhmana ia bisa memperoleh perlengkapan yang diperlukan dan berapa lama waktu yang tersedia untuk menjalankan pekerjaan tersebut apabila nilai manfaat yang akan diperoleh oleh probabilitas keberhasilan pekerjaan tampak positif.