

**ANALISIS PENGARUH KOMPENSASI DAN MOTIVASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMANA KEPUASAN
KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA
d'SEASON HOTEL SURABAYA**

SKRIPSI



OLEH :

MARIA TIRZA VERONICA

12110003

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS KATOLIK DARMA CENDIKA

SURABAYA

2016



KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunia-Nya sehingga saya dapat menyelesaikan penelitian dan skripsi yang berjudul : **“ANALISIS PENGARUH KOMPENSASI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMANA KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA d’SEASON HOTEL SURABAYA.”** Skripsi ini merupakan untuk memenuhi salah satu syarat kelulusan dalam meraih derajat sarjana ekonomi (S.E) program Strata (S-1) Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Darma Cendika.

Selama penelitian dan penyusunan laporan penelitian dalam skripsi ini, penulis tidak luput dari banyak kendala. Kendala tersebut dapat diatasi penulis berkat adanya bantuan, bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak, oleh karena itu penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih sebesar – besarnya kepada :

1. Ibu Dra. Maria Widyastuti, M.M. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Darma Cendika dan dosen pembimbing yang telah mengorbankan waktu, tenaga, pikiran untuk membimbing serta memberikan saran dalam menyelesaikan laporan skripsi ini.
2. Ibu Thyopoida WSP, S.E., M.M. selaku Ketua Program Studi Manajemen Universitas Katolik Darma Cendika dan dosen penguji yang sudah banyak membantu dalam perwalian setiap semester.
3. Ibu V. Ratna Inggawati, S.E., M.M. selaku dosen wali pada tahun 2012/2013 yang banyak membantu dalam perwalian setiap semester.
4. Bapak Drs. Bruno Hami Pahar, M.M. dosen penguji yang juga banyak membantu memberikan masukan di dalam perbaikan skripsi.
5. Keluarga dan teman yang tak henti – hentinya memberikan semangat dan doa kepada penulis.

Surabaya, Agustus 2016

Penulis



DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GAMBAR	vii
ABSTRAK	viii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	6
1.4.1 Manfaat Teoritis	6
1.4.2 Manfaat Praktis	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1 Landasan Teori	7
2.1.1 Kompensasi	7
2.1.1.1 Pengertian Kompensasi	7
2.1.1.2 Jenis – Jenis Komensasi	8
2.1.1.3 Tujuan Kompensasi	8
2.1.1.4 Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi	9
2.1.2 Motivasi Kerja	11





2.1.2.1	Pengertian Motivasi	11
2.1.2.2	Tujuan Motivasi	11
2.1.2.3	Teori Motivasi	12
2.1.2.4	Jenis – Jenis Motivasi	17
2.1.3	Kinerja Karyawan	17
2.1.3.1	Pengertian Kinerja Karyawan	17
2.1.3.2	Evaluasi Kinerja	18
2.1.3.3	Manfaat Evaluasi Kinerja	19
2.1.4	Kepuasan Kerja	19
2.1.4.1	Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja	20
2.1.4.2	Survei Kepuasan Kerja	21
2.1.5	Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja	22
2.1.6	Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja	22
2.1.7	Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan	23
2.1.8	Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan	24
2.1.9	Pengaruh Kepuasan Terhadap Kinerja Karyawan	25
2.2	Hasil Penelitian Terdahulu	26
2.2.1	Jurnal Penelitian	28
2.3	Hipotesis Penelitian	29
2.4	Kerangka Konseptual	30
BAB III METODOLOGI PENELITIAN		27
3.1	Obyek Penelitian	31
3.2	Pendekatan Penelitian Dan Sumber Data	31
3.3	Variabel Penelitian	32



3.4 Definisi Operasional Variabel Dan Pengukurannya	33
3.5 Populasi Dan Sampel	35
3.5.1 Populasi	35
3.5.2 Sampel	35
3.6 Metode Dan Teknik Analisis Data	35
3.6.1 Metode Penelitian	35
3.6.2 Teknik Analisis Data	36
3.6.2.1 Uji Validitas	37
3.6.2.2 Uji Reliabilitas	38
3.6.2.3 Analisis Statistik Deskriptif	38
3.6.2.4 Analisis Statistik Inferensial	38
3.6.2.5 Evaluasi <i>Goodness Of Fit</i> Model PLS	40
BAB IV HASIL PENELITIAN	43
4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitin	43
4.2 Deskripsi Hasil Penelitian	44
4.3 Pembahasan Dan Analisa Data	45
4.3.1 Uji Validitas	45
4.3.2 Uji Reliabilitas	46
4.3.3 Analisis Statistik Deskriptif	47
4.3.4 Analisis Statistik Inferensial	51
4.3.4.1 Analisa Outer Model	51
4.3.4.2 Analisa Inner Model	54
4.3.4.3 Pengujian Hipotesis	56
4.3.4.3.1 Pembahasan hipotesis 1	57



4.3.4.3.2 Pembahasan hipotesis 2	57
4.3.4.3.3 Pembahasan hipotesis 3	58
4.3.4.3.4 Pembahasan hipotesis 4	58
4.3.4.3.5 Pembahasan hipotesis 5	59
4.3.4.3.6 Pembahasan hipotesis 6	60
4.3.4.3.7 Pembahasan hipotesis 7	60

BAB V PENUTUP	61
----------------------------	----

5.1 Simpulan	61
--------------------	----

5.2 Saran	63
-----------------	----

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1	Profil Responden	44
Tabel 4.2	Hasil Uji Validitas	46
Tabel 4.3	Hasil Uji Reliabilitas	47
Tabel 4.4	Statistik Deskriptif	48
Tabel 4.5	Nilai <i>Average Variance Extracted</i> (AVE)	53
Tabel 4.6	Nilai <i>Cronbach's Alpha</i> Dan <i>Composite Reliability</i>	53
Tabel 4.7	Hasil Uji <i>Discriminant Validity</i>	54
Tabel 4.8	<i>R – Square</i>	55
Tabel 4.9	Hasil Uji Hipotesis	56



DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1	Diagram Jalur Analisis PLS	40
Gambar 4.1	Outer Loading Mula – Mula	51
Gambar 4.2	Outer Loading Yang Baru	52
Gambar 4.3	Hasil Bootstrapping	55



ABSTRAK

Oleh :

MARIA TIRZA VERONICA HITIJAHUBESSY

Dunia bisnis sekarang dituntut menciptakan kinerja karyawan yang tinggi untuk pengembangan perusahaan. Perusahaan harus mampu membangun dan meningkatkan kinerja di dalam lingkungannya. Dalam meningkatkan kinerja karyawannya perusahaan menempuh beberapa cara misalnya melalui memberikan kompensasi yang layak, pemberian motivasi kerja, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, pendidikan, dan pelatihan. Dengan semakin ketatnya tingkat persaingan bisnis hotel di Surabaya mengakibatkan perusahaan dihadapkan pada tantangan untuk dapat mempertahankan kualitas pelayanan yang baik. Penelitian ini dilakukan pada d'Season Hotel Surabaya yang berlokasi di jalan Tenggilis Utara No. 14. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan karyawan sebagai variabel intervening. Dimana kompensasi (x1) dan motivasi (x2) sebagai variabel eksogen, kepuasan kerja (z) sebagai variabel intervening, dan kinerja karyawan sebagai variabel endogen. Sampel yang ditetapkan adalah seluruh karyawan d'Season Hotel Surabaya sebanyak 64 responden dengan menggunakan metode sampel jenuh. Metode analisis yang digunakan *software smartPLS 3.0* dan *SPSS 24 for windows*. Berdasarkan hasil penelitian menyatakan bahwa (1) hipotesis 1 diterima dimana kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, (2) hipotesis 2 ditolak dimana motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, (3) hipotesis 3 ditolak dimana kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, (4) hipotesis 4 ditolak dimana motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, (5) hipotesis 5 ditolak dimana kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, (6) hipotesis 6 ditolak dimana kepuasan kerja tidak memediasi antara kompensasi dengan kinerja karyawan, (7) hipotesis 7 ditolak dimana kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci : *kompensasi, motivasi, kepuasan, kinerja.*



ABSTRACT

BY :

MARIA TIRZA VERONICA HITIJAHUBESSY

The business world is now required creating high employee performance to the company's development. Companies should be able to build and improve performance in their environment. In improving the performance of employees of companies employ several ways, for example through providing proper compensation, job motivation, creating a conducive working environment, education, and training. With the increasingly intense competition in the hotel business Surabaya resulted in the company faced with the challenge to maintain good service quality. Research was conducted on d'Season Hotel Surabaya is located in the North Tenggilis No. 14. The purpose of this study was to analyze the effect of compensation and motivation on employee performance through employee satisfaction as an intervening variable. Where compensation (x1) and motivation (x2) as exogenous, job satisfaction (z) as an intervening variable, and employee performance as an endogenous variable. The sample set is all employees d'Season Hotel Surabaya as many as 64 respondents using saturated sample. The analytical method used smartPLS 3.0 software and SPSS 24 for windows.

Based on the results of the study states that (1) the hypothesis 1 is accepted where compensation significant effect on employee job satisfaction, (2) the hypothesis 2 is rejected where the motivation no significant effect on job satisfaction, (3) the hypothesis 3 is rejected where the compensation does not significantly influence employee performance, (4) the hypothesis 4 is rejected where the motivation has no significant effect on the performance of employees, (5) hypothesis 5 is rejected where job satisfaction has no significant effect on the performance of employees, (6) the hypothesis 6 is rejected where job satisfaction is not mediating between compensation and performance of employees, (7) the hypothesis is 7 rejected where job satisfaction is not mediating influence between work motivation on employee performance.

Keywords: compensation, motivation, satisfaction, performance.



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam kegiatan perusahaan, pemberian kompensasi merupakan kewajiban suatu perusahaan karena pemberian kompensasi berdampak terhadap kinerja karyawan yang dapat menimbulkan suatu prestasi yang merupakan tujuan perusahaan. Pemberian kompensasi yang jelas dan adil sesuai dengan kontribusi karyawan terhadap perusahaan dapat mempengaruhi karyawan untuk bekerja dengan baik. Pada dasarnya manusia bekerja agar memperoleh sejumlah uang untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Upah (kompensasi) yang diperoleh dapat memotivasi karyawan supaya bekerja lebih giat, disiplin, dan mengembangkan kemampuan yang dimilikinya.

Kompensasi adalah tanda balas jasa yang diberikan oleh perusahaan untuk karyawannya. Bangun (2012:258) menunjukkan bahwa “kompensasi finansial terdapat dua jenis, yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Yang termasuk dalam kompensasi langsung adalah gaji pokok (gaji, upah) dan kompensasi variabel (insentif, bonus). Sedangkan kompensasi tidak langsung adalah jaminan sosial, pengobatan, asuransi, liburan, serta tunjangan lainnya.”

Bangun (2012:254) mengatakan bahwa “organisasi mengeluarkan sejumlah dana yang relatif besar untuk mengembangkan sumber daya manusianya agar memiliki kompetensi sesuai kebutuhannya.” Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi merupakan salah satu strategi manajemen perusahaan untuk menarik



orang supaya masuk bekerja dan memberikan keuntungan bagi perusahaan tersebut. Berbagai perusahaan berkompetisi untuk mempertahankan dan memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas, karena kualitas hasil pekerjaan ditentukan oleh kemampuan yang dimiliki sumber daya manusia itu sendiri.

Pemberian yang layak dan seimbang dengan kontribusi yang dikorbankan karyawan dan tidak berbeda jauh dengan kompensasi yang diberikan oleh perusahaan luar lainnya untuk jenis pekerjaan yang sama dapat mencegah karyawan meninggalkan perusahaan dan menjadi motivasi kerja karyawan untuk bekerja lebih produktif sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Motivasi kerja seseorang berawal dari kebutuhan, keinginan dan dorongan untuk bertindak demi tercapainya kebutuhan suatu tujuan. Seorang manajer dituntut memiliki keterampilan dalam menggerakkan bawahannya untuk mencapai tujuan perusahaan. Salah satu tugas manajer adalah memberikan motivasi agar karyawan bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

Kepuasan merupakan keinginan yang sudah tercapai pada diri seseorang. Menurut Keith Davis, Wexley, dan Yuki (dalam Mangkunegara, 2005:117), kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Pada dasarnya karyawan akan merasa nyaman dan memiliki kesetiaan yang tinggi pada perusahaan apabila dalam bekerja karyawan memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan. Karyawan akan memberikan yang terbaik jika apa yang diinginkan terwujud, sehingga kepuasan karyawan pun



akan terpenuhi. Hal ini menandakan semakin kuat dorongan atau motivasi dan kepuasan seseorang akan semakin tinggi kinerjanya. Motivasi merupakan variabel penting yang perlu mendapat perhatian yang besar bagi perusahaan dalam peningkatan kinerja karyawannya.

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai dan Basri, 2005:14). Jika karyawan melakukan tugasnya dengan usaha yang terbaik dan menyelesaikan tugas yang telah ditentukan dengan baik, maka karyawan tersebut dikatakan mampu memperoleh tugas dan tanggung jawab yang lebih besar.

Penilaian kinerja karyawan sangat diperlukan untuk mengukur dan mengevaluasi kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh atasan. Organisasi menginginkan kinerja karyawannya baik untuk peningkatan hasil kerja dan keuntungan organisasi. Di sisi lain, karyawan berkepentingan untuk pengembangan diri dan mendapatkan promosi pekerjaan. Salah satu upaya organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah memberikan kompensasi yang tepat.

Dengan pertumbuhan hotel di Surabaya terutama di kawasan Jemursari yang semakin meningkat menimbulkan persaingan yang ketat. Para manajer berusaha dengan ekstra untuk mempromosikan hotel mereka dan meningkatkan kinerja karyawannya sehingga dapat memberikan pelayanan yang terbaik kepada tamu yang datang. Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, maka dijadikan



dasar untuk melaksanakan penelitian tentang kinerja karyawan dengan judul: “ANALISIS PENGARUH KOMPENSASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMANA KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA d’SEASON HOTEL SURABAYA”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan d’Season Hotel?
2. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan d’Season Hotel?
3. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan d’Season Hotel?
4. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan d’Season Hotel?
5. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan d’Season Hotel?
6. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja karyawan d’Season Hotel?
7. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja karyawan d’Season Hotel?



1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang ada, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan d'Season Hotel.
2. Untuk menganalisis pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan d'Season Hotel.
3. Untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan d'Season Hotel.
4. Untuk menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan d'Season Hotel.
5. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan d'Season Hotel.
6. Untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja karyawan d'Season Hotel.
7. Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan yang dimediasi kepuasan kerja karyawan d'Season Hotel.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan referensi bagi pihak-pihak yang berkepentingan terutama dalam teori kompensasi, motivasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.



1.4.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan akan menghasilkan informasi yang bermanfaat sebagai masukan dan pertimbangan bagi organisasi untuk mengetahui pentingnya kompensasi dan motivasi kerja sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan di masa yang akan datang agar tujuan organisasi dapat tercapai.



BAB II

TINJUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kompensasi

2.1.1.1 Pengertian Kompensasi

Hubungan antara organisasi dengan karyawan sama seperti hubungan antara penjual dan pembeli. Karyawan sebagai penjual jasa atau tenaga dan organisasi sebagai pihak yang membeli jasa atau tenaga karyawan tersebut dengan memberikan imbalan. Hubungan tersebut merupakan hubungan simbiosis mutualisme, artinya antara organisasi dan karyawan hidup saling menguntungkan satu sama lain.

Menurut William B. Werther dan Keith Davis (dalam Hasibuan, 2006:118,) “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.” Selanjutnya, Hasibuan (2006:119) menjelaskan bahwa “kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada organisasi. Kompensasi berbentuk uang, artinya kompensasi dibayar dengan sejumlah uang kartal kepada karyawan yang bersangkutan. Kompensasi berbentuk barang, artinya kompensasi dibayar dengan barang. Contoh, kompensasi dibayar dengan 10% dari produksi yang dihasilkan. Di Jawa Barat penuai padi upahnya 10% dari hasil padi yang dituainya.”



2.1.1.2 Jenis – Jenis Kompensasi

Simamora (2006:445) menunjukkan bahwa terdapat empat komponen kompensasi, yaitu:

1. Upah atau gaji
Upah merupakan basis bayaran yang kerap kali digunakan bagi pekerja produksi atau pemeliharaan. Upah biasanya berhubungan dengan tarif gaji per jam (semakin lama jam kerja, semakin besar upah yang didapat). Gaji umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan (terlepas dari lama jam kerja).
2. Insentif atau bonus
Insentif atau bonus adalah tambahan kompensasi di luar gaji atau upah yang diberikan oleh perusahaan. Pemberian insentif atau bonus biasanya disesuaikan dengan memberikan bayaran tambahan berdasarkan produktivitas, penjualan, atau keuntungan yang di dapat perusahaan.
3. Tunjangan
Tunjangan adalah sebuah penghargaan tidak langsung yang diberikan perusahaan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan karyawan. Contoh tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung perusahaan, program pensiun, dan tunjangan lainnya yang berkaitan.
4. Fasilitas
Fasilitas adalah kenikmatan karyawan yang disediakan oleh perusahaan. Contoh fasilitas adalah mobil perusahaan, keanggotaan *club*, tempat parkir khusus, atau kantin khusus bagi karyawan.

2.1.1.3 Tujuan Kompensasi

Hasibuan (2005:122) menjelaskan terkait dengan tujuan pemberian kompensasi sebagai berikut:

1. Ikatan kerja sama
Dengan pemberian kompensasi terjadilah ikatan kerja sama formal antara majikan dan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha atau majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.
2. Kepuasan kerja
Dengan balas jasa karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.



3. Pengadaan efektif
Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah.
4. Motivasi
Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan dengan mudah memotivasi bawahannya.
5. Stabilitas karyawan
Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif, maka stabilitas karyawan akan lebih terjamin karena *turn over* relatif kecil.
6. Disiplin
Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar, maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku.
7. Pengaruh serikat buruh
Dengan program kompensasi yang baik pangaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.
8. Pengaruh pemerintah
Jika program kompensasi sesuai dengan undang – undang perburuhan yang berlaku (seperti upah minimum), maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

2.1.1.4 Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi

Menurut Hasibuan (2003:127-129) bahwa faktor – faktor yang mempengaruhi kompensasi adalah sebagai berikut:

1. Penawaran dan permintaan tenaga kerja.
Jika pencarian kerja (penawaran) lebih banyak dari pada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit dari pada lowongan pekerjaan maka kompensasi relatif semakin besar.
2. Kemampuan dan kesediaan perusahaan.
Bila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik, maka tingkat kompensasi akan semakin besar, tetapi sebaliknya jika kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil. Begitu juga dengan pendapat yang dinyatakan Sunyoto (2012:157) yaitu jika perusahaan mengalami keuntungan, para pegawai perusahaan harus turut menikmatinya melalui kenaikan tingkat upah atau pembagian keuntungan dan sebaliknya.
3. Serikat buruh atau organisasi karyawan.
Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh, maka tingkat kompensasi semakin besar, sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh, maka tingkat kompensasi relatif kecil.



4. Produktivitas kerja karyawan.
Jika produktivitas kerja karyawan baik dan tinggi, maka kompensasi akan semakin besar, sebaliknya apabila produktivitas kerjanya buruk serta rendah kompensasinya kecil.
5. Pemerintah dengan Undang – Undang.
Pemerintah dengan Undang – Undang besarnya batas upah atau balas jasa minimum. Penetapan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha jangan sewenang – wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan karena pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dari tindakan sewenang – wenang.
6. Biaya hidup (*cost of living*).
Biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi atau upah semakin tinggi. Tetapi sebaliknya karyawan yang biaya hidup di daerah itu rendah, maka tingkat kompensasi atau upah relatif kecil. Mangkunegara (2005:85) menunjukkan bahwa kebijakan kompensasi perlu mempertimbangkan standar dan biaya hidup minimal pegawai. Hal ini karena kebutuhan dasar pegawai harus terpenuhi. Dengan terpenuhinya kebutuhan dasar pegawai dan keluarganya, maka pegawai akan merasa aman sehingga dapat memungkinkan pegawai dapat bekerja dengan penuh motivasi untuk mencapai tujuan perusahaan.
7. Posisi jabatan karyawan.
Karyawan yang mempunyai jabatan tinggi maka akan mnima gaji atau kompensasi yang lebih besar. Sebaliknya karyawan yang jabatannya lebih rendah maka memperoleh gaji atau kompensasi yang relatif kecil. Hal ini sangatlah wajar karena seseorang yang mendapatkan kewenangan dan tanggung jawab lebih besar harus mendapatkan gaji atau kompensasi yang lebih besar pula.
8. Pendidikan dan pengalaman kerja.
Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji atau balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan dan keterampilannya lebih baik. Sebaliknya karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat gaji atau kompensasinya lebih kecil.
9. Kondisi perekonomian nasional.
Bila kondisi perekonomian sedang maju maka tingkat upah atau kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati *full employment*. Sebaliknya jika kondisi perekonomian kurang maju maka tingkat upah, karena terdapat pengangguran (*disquieted unemployment*).
10. Jenis dan sifat pekerjaan.
Jika jenis dan sifat pekerjaan termasuk sulit dan memiliki resiko (finansial, keselamatannya) besar, maka tingkat upah atau balas jasanya semakin besar, karena meminta kecakapan serta keahlian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaannya relatif mudah dan resikonya (finansial, kecelakaannya) kecil, maka tingkat upah atau balas jasanya relatif rendah. Sunyoto (2012:158) menyatakan bahwa orag 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.

2.1.2 Motivasi Kerja

2.1.2.1 Pengertian Motivasi

Menurut Bangun (2012:312), “motivasi adalah suatu kondisi yang mendorong orang lain untuk dapat melaksanakan tugas – tugas sesuai dengan fungsinya dalam organisasi.” Sedangkan Robbins, *et al.* (dalam Winardi, 2004:2) mengemukakan bahwa, “kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan – tujuan keorganisasian, dikondisikan oleh kemampuan upaya, untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu.” Dapat disimpulkan bahwa, motivasi merupakan penggerak yang mengarahkan seseorang pada tujuan tertentu untuk mencapai suatu hal yang diinginkan atau dibutuhkan.

2.1.2.2 Tujuan Motivasi

Pada hakekatnya pemberian motivasi kepada karyawan memiliki tujuan yang dapat meningkatkan berbagai hal. Menurut Hasibuan (2004:146) tujuan pemberian motivasi kepada karyawan adalah untuk:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
3. Mempertahankan kestabilan karyawan
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan
8. Meningkatkan kesejahteraan karyawan



9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas – tugasnya
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat dan bahan baku

2.1.2.3 Teori Motivasi

Berikut adalah beberapa uraian teori motivasi menurut Bangun (2012):

1. Teori Hierarki Kebutuhan (*the hierachy of needs theory*)
Teori yang dikemukakan oleh Abraham Maslow ini menjelaskan bahwa setiap manusia mempunyai kebutuhan yang munculnya sangat bergantung pada kepentingannya secara individu. Maslow membagi kebutuhan manusia tersebut menjadi lima tingkatan yang disebut “*the five hierarchy need*” diantaranya adalah:
 - a. Fisiologis, antara lain kebutuhan dasar manusia untuk dapat hidup seperti sandang, pangan, papan, dan kebutuhan jasmani yang lain.
 - b. Rasa aman, antara lain kebutuhan manusia atas keselamatan dan perlindungan dari ancaman bahaya seperti kerugian fisik dan emosional.
 - c. Sosial, antara lain kebutuhan manusia untuk ikut dalam kelompok masyarakat merasakan kasih sayang, rasa saling memiliki, dan persahabatan.
 - d. Harga diri, antara lain kebutuhan untuk memperoleh penghormatan dari luar seperti status, pengakuan dan perhatian.
 - e. Aktualisasi diri, antara lain kebutuhan yang mendorong agar seseorang yang sesuai dengan ambisinya yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri.
2. Teori Dua Faktor (*two factor theory*)
Teori yang berdasarkan penelitian Frederick Herzberg ini menyimpulkan bahwa terdapat dua faktor yang memengaruhi kerja seseorang dalam organisasi, yaitu:
 - a. Faktor kepuasan (*satisfiers factor* atau *satisfaction* atau *motivator factor*), antara lain faktor – faktor yang dapat menimbulkan kepuasan bagi pekerja, seperti prestasi, penghargaan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, dan kemajuan.
 - b. Faktor ketidakpuasan (*hygiene factor* atau *dissatisfaction*), antara lain faktor – faktor yang bukan menimbulkan kepuasan, tetapi bila ditingkatkan dapat mengurangi ketidakpuasan, seperti kebijakan dan administrasi perusahaan, pengawasan, penggajian, hubungan kerja, kondisi kerja, keamanan kerja, dan status pekerjaan.



3. Teori X dan Y (*theories X and Y*)

Douglas McGregor mengemukakan teori ini dengan dua pandangan berbeda mengenai manusia. McGregor menyimpulkan bahwa pandangan seorang manajer mengenai sifat manusia didasarkan pada suatu pengelompokan dengan asumsi – asumsi tertentu. Berdasarkan asumsi tersebut, manajer menetapkan perilakunya terhadap bawahannya. Menurut teori X yang bersifat negatif, empat asumsi yang dipegang manajer adalah sebagai berikut:

- a. Karyawan yang tidak menyukai kerja dan bilamana dimungkinkan, akan mencoba menghindarinya.
- b. Karena karyawan tidak menyukai kerja, mereka harus dipaksa, diawasi, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan.
- c. Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari pengarahan formal bilamana dimungkinkan.
- d. Kebanyakan karyawan menaruh keamanan di atas semua faktor lain yang dikaitkan dengan kerja dan akan menunjukkan sedikit saja ambisi.

Sedangkan empat pandangan positif mengenai manusia menurut McGregor yang disebut dengan teori Y, adalah sebagai berikut:

- a. Karyawan dapat memandang kerja sebagai kegiatan alami yang sama dengan istirahat atau bermain.
- b. Orang – orang akan melakukan pengarahan dan pengawasan diri jika mereka komit pada sasaran.
- c. Kebanyakan orang dapat belajar untuk menerima, bahkan mengusahakan, tanggungjawab.
- d. Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif menyebar luas ke semua orang dan tidak hanya milik mereka yang berada dalam posisi manajemen.

Teori motivasi menurut Sunyoto (2012:193-195) adalah sebagai berikut:

1. Teori Hierarki Kebutuhan

Dasar teori ini adalah bahwa manusia merupakan makhluk yang keinginannya tak terbatas, alat motivasinya adalah kepuasan yang belum terpenuhi serta kebutuhannya berjenjang. Atas dasar asumsi di atas, hierarki kebutuhan manusia menurut Maslow adalah sebagai berikut:

- a. Kebutuhan fisiologis, hierarki kebutuhan manusia yang paling dasar yang merupakan kebutuhan untuk dapat hidup seperti makanan, minum, perumahan, oksigen, tidur, seks dan sebagainya.
- b. Kebutuhan rasa aman, meliputi keamanan dan perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja, jaminan akan kelangsungan



- pekerjaannya, dan jaminan akan hari tuanya pada saat mereka tidak lagi bekerja.
- c. Kebutuhan sosial, meliputi kebutuhan untuk persahabatan dan interaksi yang lebih erat dengan orang lain. Berkaitan dengan kebutuhan akan adanya kelompok kerja yang kompak, supervisi yang baik, rekreasi bersama.
 - d. Kebutuhan penghargaan, meliputi keinginan untuk dihormati, dihargai atas prestasi seseorang, pengakuan atas faktor kemampuan dan keahlian seseorang atas faktor kemampuan dan keahlian seseorang serta efektivitas kerja seseorang.
 - e. Kebutuhan aktualitas diri, berkaitan dengan proses pengembangan akan potensi yang sesungguhnya diri seseorang.

2. Teori Dua Faktor

Faktor – faktor yang berperan sebagai motivator terhadap karyawan, yaitu yang mampu memuskan dan mendorong orang – orang untuk bekerja dengan baik, faktor tersebut terdiri dari:

- a. Prestasi
- b. Promosi atau kenaikan pangkat
- c. Pengakuan
- d. Pekerjaan itu sendiri
- e. Penghargaan
- f. Tanggung jawab
- g. Keberhasilan dalam bekerja
- f. Pertumbuhan dan perkembangan pribadi

Sedangkan faktor penyebab ketidakpuasan kerja yang berkaitan dengan suasana pekerjaan adalah:

- a. Gaji
- b. Kondisi kerja
- c. Status
- d. Kualitas supervisi
- e. Hubungan antar pribadi
- f. Kebijakan dan administrasi perusahaan

Mangkunegara (2005: 94-98) menjelaskan hierarki kebutuhan menurut beberapa ahli. Salah satunya adalah sebagai berikut:

1. Menurut Abraham Maslow, terdapat 5 macam kebutuhan manusia.
 - a. Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernafas, seksual.
 - b. Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup.



- c. Kebutuhan untuk rasa memiliki, yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.
 - d. Kebutuhan akan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.
 - e. Kebutuhan untuk mengaktualisasi diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, *skill*, dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide – ide memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu.
2. Menurut David McClelland, terdapat 3 macam kebutuhan manusia.
- a. *Need for achievement*, yaitu kebutuhan untuk berprestasi yang merupakan kebutuhan untuk melakukan pekerjaan lebih baik daripada sebelumnya, selalu berkeinginan mencapai prestasi yang lebih tinggi.
 - b. *Need for affiliation*, yaitu kebutuhan untuk berafiliasi yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain.
 - c. *Need for power*, yaitu kebutuhan untuk kekuasaan yang merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai otoritas untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain.

Dari beberapa uraian teori motivasi menurut beberapa ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa teori motivasi yang banyak dikenal dan dapat diterapkan dalam organisasi adalah sebagai berikut:

1. Teori Hierarki Kebutuhan (*the hierarchy of needs theory*)
Teori yang dikemukakan oleh Abraham Maslow, bisa dikatakan teori yang paling populer dibanding dengan teori motivasi yang lain. Teori ini menjelaskan bahwa setiap manusia mempunyai kebutuhan yang munculnya sangat bergantung pada kepentingannya secara individu. Maslow membagi kebutuhan manusia tersebut menjadi lima tingkatan yang disebut “*the five hierarchy need*” diantaranya adalah:
 - a. Fisiologis, antara lain kebutuhan dasar manusia untuk dapat hidup seperti sandang, pangan, papan, dan kebutuhan jasmani yang lain. Jika direfleksikan dalam ruang lingkup perusahaan hal ini termasuk kebutuhan – kebutuhan seperti kenyamanan suhu udara di tempat kerja, gaji minimum yang mencukupi untuk kebutuhan pokok (gaji yang layak).
 - b. Rasa aman, antara lain kebutuhan manusia atas keselamatan dan perlindungan dari ancaman bahaya seperti kerugian fisik dan emosional. Dalam lingkup dunia kerja, kebutuhan ini terefleksikan menjadi keamanan kerja dari jenis



- pekerjaan yang aman, memberikan tunjangan kesehatan, asuransi kecelakaan, dan dana pensiun.
- c. Sosial, antara lain kebutuhan manusia untuk ikut dalam kelompok masyarakat merasakan kasih sayang, rasa saling memiliki, dan persahabatan dalam organisasi, kebutuhan – kebutuhan ini memengaruhi hasrat untuk memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja, berpartisipasi dalam kelompok kerja, dan memiliki hubungan yang baik dengan supervisor.
 - d. Harga diri, antara lain kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain seperti status, pengakuan dan perhatian. Dalam organisasi, kebutuhan untuk dihargai menunjukkan motivasi untuk diakui, tanggung jawab yang besar, status yang tinggi, pengakuan atas kontribusi pada organisasi, dan penghargaan terhadap prestasi kerjanya.
 - e. Aktualisasi diri, merupakan kebutuhan untuk kesempatan menggunakan dan mengembangkan kemampuan, keahlian dan potensi diri. Diantaranya adalah kebutuhan mengembangkan kreativitas diri dan potensi, mengemukakan ide – ide, memberikan penilaian dan kritik, dan mendapatkan pelatihan untuk dapat mengerjakan tugas yang menantang, serta melakukan pencapaian (berprestasi).

2. Teori Dua Faktor (*two factor theory*)

Teori yang berdasarkan penelitian Frederick Herzberg ini menyimpulkan bahwa terdapat dua faktor yang memengaruhi kerja seseorang dalam organisasi, yaitu:

- a. Faktor kepuasan (*satisfiers factor* atau *satisfaction* atau *motivator factor*), antara lain faktor – faktor yang dapat menimbulkan kepuasan bagi pekerja, seperti prestasi, penghargaan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, dan kesempatan untuk pertumbuhan.
- b. Faktor ketidakpuasan (*hygiene factor* atau *dissatisfaction*), antara lain faktor – faktor yang bukan menimbulkan kepuasan, tetapi bila ditingkatkan dapat mengurangi ketidakpuasan, seperti kebijakan dan administrasi perusahaan, pengawasan, penggajian, hubungan kerja, kondisi kerja, keamanan kerja, dan status pekerjaan.



2.1.2.4 Jenis – Jenis Motivasi

Bangun (2012:313) menunjukkan bahwa motivasi memiliki dua jenis, antara lain:

1. Motivasi intrinsik (*intrinsic motivation*)
Yaitu motivasi yang bersumber dari dalam diri seseorang (pekerja) yang berupa kesadaran mengenai pentingnya manfaat pekerjaan yang dilaksanakannya. Suatu kebutuhan yang terputuskan menciptakan ketegangan yang merangsang seseorang untuk melakukannya. Jadi dapat dikatakan bahwa karyawan yang termotivasi berada dalam suatu keadaan tegang. Untuk mengendurkan ketegangan, mereka mengeluarkan suatu upaya. Makin besar ketegangan, maka makin besar upaya itu muncul.
2. Motivasi ekstrinsik (*extrinsic motivation*)
Yaitu dorongan kerja yang bersumber dari luar diri pekerja, yang berupa suatu kondisi yang mengharuskannya melaksanakan suatu pekerjaan secara maksimal. Mereka merasa memiliki tanggung jawab atas suatu pekerjaan, jadi tanpa ada faktor luar yang memengaruhi mereka terdorong untuk melaksanakan pekerjaannya.

2.1.3 Kinerja Karyawan

2.1.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Kane (dalam Hermanto, 2013:1), kinerja (*performance*) bukanlah karakteristik seseorang, seperti bakat atau kemampuan, tetapi merupakan perwujudan bakat atau kemampuan. Berikut adalah definisi kinerja karyawan yang diungkapkan oleh beberapa ahli:

1. Mangkunegara (2005:9)

“Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”



2. Prawiro Suntoro (dalam Subekthi dan Jauhar, 2012:194)

“Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.”

2.1.3.2 Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja merupakan proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja karyawan yang diberikan. Dari hasil penilaian kinerja memungkinkan karyawan dapat mengetahui seberapa baik mereka bekerja apabila dibandingkan dengan standar organisasi. Newstroom dan Davis (dalam Subekthi dan Jauhar, 2012:194) memandang sebagai proses mengevaluasi kinerja pekerja, membagi informasi dengan mereka, dan mencari cara memperbaiki kinerjanya.

Menurut Subekthi dan Jauhar (2012:195) evaluasi kinerja dapat dipergunakan untuk memberikan masukan dalam keputusan perusahaan tentang sumber daya manusia seperti promosi, mutasi, pemberhentian, dan mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Dan beberapa unsur evaluasi kinerja menurut Mathis dan Jackson (dalam Subekthi dan Jauhar, 2012:193) adalah:

1. Kualitas dari hasil
2. Kuantitas dari hasil
3. Kehadiran
4. Ketepatan waktu dari hasil
5. Kemampuan untuk bekerja sama



2.1.3.3 Manfaat Evaluasi Kinerja

Selain menjadi dasar untuk membedakan pekerjaan yang efektif dan tidak efektif, Sedarmayanti (2011:264) penelitian kinerja juga bermanfaat sebagai berikut:

1. Meningkatkan prestasi kerja
Dengan adanya penilaian, baik pimpinan maupun karyawan memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan atau prestasinya.
2. Memberi kesempatan kerja yang adil
Penilaian akurat dapat menjamin karyawan memperoleh kesempatan menempati sisi pekerjaan sesuai kemampuannya.
3. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan
Melalui penilaian kinerja, terdeteksi karyawan yang kemampuannya rendah sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.
4. Penyesuaian kompensasi
Melalui penilaian, pimpinan dapat mengambil keputusan dan menentukan perbaikan pemberian kompensasi, dan sebagainya.
5. Keputusan promosi dan demosi
Hasil penelitian kinerja dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan untuk mempromosikan atau mendemosikan karyawan.
6. Mendiagnosis kesalahan desain pekerjaan
Kinerja yang buruk mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian kinerja dapat membantu diagnosis kesalahan tersebut.
7. Menilai proses rekrutmen dan seleksi
Kinerja karyawan baru yang rendah dapat mencerminkan adanya penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi.

2.1.4 Kepuasan Kerja

Mathis dan Jackson (2001), mengemukakan kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang positif dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang. Morse (dalam Panggabean, 2004) menyebutkan bahwa pada dasarnya kepuasan kerja tergantung kepada apa yang diinginkan seseorang dari pekerjaannya dan apa yang diperoleh. Mangkunegara (2005:118) kepuasan kerja berhubungan dengan variabel – variabel seperti berikut :



1. *Turnover*
Kepuasan kerja yang tinggi selalu dihubungkan dengan *turnover* karyawan yang rendah, dan sebaliknya jika karyawan banyak yang merasa tidak puas maka *turnover* karyawan tinggi.
2. Tingkat absensi (kehadiran)
Karyawan yang kurang puas dengan cenderung tingkat kehadirannya tinggi. Mereka sering tidak hadir kerja dengan berbagai alasan.
3. Usia
Karyawan yang cenderung lebih tua akan merasa lebih puas daripada karyawan yang berusia relatif lebih muda. Karena diasumsikan bahwa karyawan yang lebih tua lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan, dan karyawan dengan usia muda mempunyai harapan yang ideal tentang dunia kerjanya, sehingga apabila antara harapannya dengan realita kerja terdapat kesenjangan atau ketidakseimbangan dapat menyebabkan mereka menjadi tidak puas.
4. Tingkat pekerjaan
Karyawan yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas daripada karyawan yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih rendah. Karena karyawan yang tingkat pekerjaannya lebih tinggi menunjukkan status sosial yang relatif tinggi di dalam dan di luar organisasi.
5. Ukuran organisasi perusahaan
Besarnya kecilnya perusahaan dapat mempengaruhi proses komunikasi, koordinasi, dan partisipasi karyawan sehingga dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Tanpa tindakan evaluasi, perusahaan besar akan “menenggelamkan” karyawannya seperti komunikasi, koordinasi dan partisipasi yang kurang lancar.

2.1.4.1 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Robbins (2002:181-182) dan Husaini (2008:466), terdapat empat faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yaitu:

1. Kerja yang secara mental menantang
Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan – pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan kemampuan dan keterampilannya, adanya kebebasan dalam memberikan umpan balik mengenai seberapa baik mereka bekerja. Karakteristik ini membuat kerja lebih menantang, pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan tetapi yang terlalu banyak menantang juga akan menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Sedangkan pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.



2. **Ganjaran yang pantas**
Banyak karyawan yang menginginkan sistem upah dan kebijakan yang adil sesuai dengan pengharapannya. Bila upah dilihat sebagai adil didasarkan pada beban pekerjaan, tingkat keahlian individu dan standar pengupahan kemungkinan besar akan menghasilkan kepuasan kerja.
3. **Kondisi kerja yang mendukung**
Karyawan peduli lingkungan kerja, baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas yang baik. Studi – studi memperagakan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar fisik yang tidak berbahaya atau merepotkan. Seperti karyawan yang lebih menyukai bekerja dekat dengan rumah, kondisi tempat kerja, ventilasi, penynaran, fasilitas seperti kantin yang bersih dan tempat parkir yang aman serta dengan alat – alat yang memadai.
4. **Rekan kerja yang mendukung**
Dukungan dari rekan kerja atau kelompok kerja dapat menimbulkan kepuasan kerja bagi karyawan. Hal ini disebabkan karena karyawan merasa diterima dan dibantu dalam menyelesaikan tugasnya. Sifat dari kelompok kerja yang menimbulkan dampak terhadap kepuasan kerja. Rekan kerja yang ramah dan mendukung merupakan sumber kepuasan karyawan secara individu.

2.1.4.2 Survei Kepuasan Kerja

Menurut Mangkunegara (2005:124), survei kepuasan kerja adalah suatu prosedur dimana karyawan mengemukakan perasaan mengenai jabatan atau pekerjaannya melalui laporan kerja. Adapun keuntungan dari survei kepuasan kerja antara lain sebagai berikut:

1. **Kepuasan kerja secara umum**
Keuntungan survei kepuasan kerja dapat memberikan gambaran kepada pimpinan mengenai tingkat kepuasan kerja karyawan di perusahaan. Begitu pula untuk mengetahui ketidakpuasan karyawan pada bagian dan jabatan tertentu. Survei juga sangat bermanfaat dalam mendiagnosis masalah karyawan yang berhubungan dengan peralatan kerja.
2. **Komunikasi**
Survei kepuasan kerja sangat bermanfaat dalam mengkomunikasikan keinginan karyawan dengan pikiran pimpinan. Karyawan yang kurang berani berkomentar terhadap pekerjaannya dengan melalui survei dapat membantu mengkomunikasikan kepada pimpinan.



3. Meningkatkan sikap kerja
Survei kepuasan kerja dapat bermanfaat dalam meningkatkan sikap kerja karyawan. Hal ini karena karyawan merasa pelaksanaan kerja dan fungsi jabatannya mendapat perhatian dari pihak pemimpin.
4. Kebutuhan pelatihan
Survei kepuasan kerja sangat berguna dalam menentukan kebutuhan pelatihan tertentu. Karyawan biasanya diberikan kesempatan untuk melaporkan apa yang mereka rasakan dari perlakuan pemimpin pada bagian jabatan tertentu. Dengan demikian kebutuhan pelatihan disesuaikan dengan kebutuhan bagi bidang pekerjaan karyawan selaku peserta pelatihan.

2.1.5 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan hidup, karena sebagian waktu manusia dihabiskan di tempat kerja. Kepuasan kerja akan memberikan kontribusi yang besar terhadap kepuasan hidup seseorang. apabila waktu yang dibutuhkan untuk pekerjaan semakin banyak, tingginya tingkat sosial, banyaknya kesempatan untuk dapat menunjukkan kemampuan dirinya dan sebagainya. Seseorang yang tidak puas akan pekerjaannya atau yang kurang berkomitmen pada organisasi akan terlihat menarik diri dari organisasi baik melalui ketidakhadiran atau masuk keluar kerja (Mathis dan Jackson, 2001:100).

2.1.6 Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja

Untuk mencapai tujuan perusahaan yang diinginkan, maka seluruh sumber daya yang dimiliki harus dapat dimanfaatkan secara optimal dan sebaik mungkin. Dalam usaha memanfaatkan sumber daya manusia agar dapat optimal, perusahaan perlu mendorong karyawan untuk bekerja lebih giat dan memberikan dorongan agar kinerja karyawan dapat meningkat sesuai dengan harapan perusahaan. Siagian (2003) menunjukkan bahwa salah satu cara untuk meningkatkan kepuasan



kerja karyawan adalah dengan memenuhi kebutuhan – kebutuhan karyawan (kompensasi) agar motivasi kerja karyawan menjadi tinggi.

2.1.7 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

Perbedaan kinerja karyawan sudah pasti merupakan alasan yang paling masuk akal dan diterima baik untuk jumlah gaji yang berbeda. Sebagian besar orang menerima prinsip bahwa karyawan yang lebih produktif sudah sebaiknya menerima kompensasi yang lebih tinggi. Jika karyawan melakukan pekerjaannya yang serupa dan kinerja yang dihasilkan serta pengalaman mereka sepadan, akan masuk akal perusahaan membayar mereka semua sama. Kompensasi merupakan salah satu imbalan yang dapat dicapai orang – orang dengan bekerja. Winardi (2004:155) menyatakan bahwa “gaji dapat membantu organisasi – organisasi mencapai pekerja – pekerja yang sangat kapabel dan ia dapat membantu memberikan kepuasan serta memotivasi pekerja – pekerja tersebut untuk bekerja keras dalam upaya meraih kinerja tinggi.”

Hal itu membuktikan bahwa kompensasi dapat berfungsi sebagai motivator perilaku untuk meningkatkan kinerja karyawan, dan kompensasi akan mengikuti apa yang seharusnya terkait dengan kinerja. Berikut adalah manfaat kinerja sebagai basis kompensasi menurut Simamora (2006:497) :

1. Meningkatkan kepuasan kerja
2. Meningkatkan produktivitas
3. Menekan ketidakhadiran
4. Menurunkan perputaran karyawan



2.1.8 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi merupakan faktor pendorong seseorang dalam bertindak. Pada umumnya karyawan mengharapkan pekerjaannya seimbang dengan kompensasi yang diberikan perusahaan dan akan berusaha bekerja untuk mendapatkan kinerja yang terbaik. Ketika pihak manajemen mengevaluasi dan memberikan imbalan atas kinerja karyawan, mereka akan mencermati hubungan antara kinerja yang telah diberikan kepada perusahaan, imbalan yang di dapat, dan kewajaran hubungan tersebut. Jika karyawan melihat bahwa kerja keras dan kinerja yang unggul diakui dan diberikan imbalan oleh perusahaan, mereka akan menentukan tingkat kinerja yang lebih tinggi dengan harapan mendapat kompensasi yang lebih besar. Sebaliknya, jika karyawan merasa adanya hubungan yang lemah antara kinerja dan imbalan, mereka mungkin akan menentukan tujuan minimal untuk mempertahankan pekerjaan mereka, tetapi tidak berkeinginan untuk menonjolkan diri dalam pekerjaannya.

Kepercayaan merupakan prasyarat yang perlu untuk sifat motivasional dari sistem kompensasi. Apabila karyawan tidak mempercayai bahwa manajemen sungguh – sungguh memberikan imbalan yang dijanjikan atas kinerja yang efektif, mereka tidak akan termotivasi untuk bekerja secara efektif. Oleh karena itu, pemberdayaan sistem kompensasi untuk memotivasi kinerja yang efektif membutuhkan hubungan yang jelas dan terlihat antara kinerja dan imbalan serta iklim kepercayaan antara orang – orang yang bekerja dan pihak terkait yang menawarkan imbalan (Simamora, 2006:467).



Menurut Subekhi dan Jauhar (2012:196) untuk mempertahankan hubungan antara motivasi dan kinerja sehingga dapat menguntungkan perusahaan dan karyawan, perusahaan harus menyediakan sebagai berikut:

1. Evaluasi yang akurat
Manajemen melatih mengembangkan sebuah sistem penilaian kinerja yang akurat untuk mengidentifikasi karyawan yang menonjol, karyawan yang lemah, dan pelaksanaan jelek.
2. Imbalan kinerja
Manajemen harus mengidentifikasikan imbalan apa yang terkait erat dengan tingkat kinerja dan mengutarakan kepada karyawan mengenai peningkatan gaji atau tunjangan, perubahan jam kerja atau kondisi kerja, atau pengakuan akan berhubungan langsung dengan kinerja.
3. Umpan balik para penyelia
Para penyelia harus memberikan umpan balik yang jelas dan akurat kepada karyawan saat menilai kinerja mereka. Karyawan harus diinformasikan bahwa mereka bekerja dengan baik dan bidang kinerja mana yang memerlukan perbaikan.

2.1.7 Pengaruh Kepuasan Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Strauss dan Sayless (dalam Handoko, 2010:196), kepuasan kerja juga penting untuk aktualisasi diri. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis, dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi. Karyawan seperti ini akan sering melamun, mempunyai semangat kerja yang rendah, cepat lelah dan bosan, emosinya tidak stabil, sering absen dan sering melakukan kesibukan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan yang harus dilakukan. Sedangkan karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja yang biasanya mempunyai catatan kehadiran dan perputaran yang lebih baik, kurang aktif dalam kegiatan serikat karyawan, dan cenderung berprestasi kerja lebih baik daripada karyawan yang memperoleh kepuasan kerja. Dapat diartikan bahwa kepuasan kerja dapat memacu kinerja karyawan lebih baik



meskipun bukan hal yang mudah. Apabila kepuasan kerja meningkat maka kinerja karyawan akan meningkat pula (Siagian, 2003).

2.2 Hasil Penelitian Terdahulu

2.2.1 Jurnal Penelitian

Penelitian yang dilakukan oleh Ni Ketut Ayu Juli Astuti dan I Nyoman Sudharma selaku mahasiswa Universitas Udayana, Denpasar pada tahun 2014 dengan judul “PENGARUH KOMPENSASI DAN MOTIVASI TERHADAP KEPUASAN DAN KINERJA KARYAWAN PADA HOTEL BAKUNG’S *BEACH COTTAGES* KUTA – BALI” dan dengan hasil sebagai berikut:

Penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh kompensasi, dan motivasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan karyawan. Penelitian dilakukan di Hotel Bakung’s *Beach Cottages* dengan objek penelitian ini adalah kompensasi, motivasi, kepuasan kerja serta kinerja karyawan. Populasi sekaligus sampel penelitian ini adalah semua karyawan yang bekerja di Hotel Bakung’s *Beach Cottages* sejumlah 59 orang. Hasil penelitian mendapatkan bahwa 1) kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, 2) motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, 3) kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, 4) motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, 5) kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.



Perbedaan yang ada adalah:

Penelitian Terdahulu	Penelitian Sekarang
1. Variabel penelitian yang digunakan adalah kompensasi (X1), motivasi (X2), kinerja karyawan (Y2), dan kepuasan kerja (Y1).	1. Variabel penelitian yang digunakan adalah kompensasi (X1), motivasi (X2), kinerja karyawan (Y), dan kepuasan kerja (Z).
2. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis jalur (<i>path analysis</i>).	2. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis <i>Structural Equation Modeling (SEM) - Partial Least Square (PLS)</i> .
3. Jumlah sampel adalah 59 orang yang merupakan seluruh karyawan hotel.	3. Jumlah sampel adalah 43 orang.

Persamaan yang ada adalah:

1. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah menyebarkan kuesioner dan studi kepustakaan.
2. Pengukuran tanggapan responden menggunakan model skala Likert.
3. Jenis usaha yang digunakan untuk penelitian adalah hotel.

Penelitian yang dilakukan oleh Yuli Suwati selaku mahasiswa Universitas Mulawarman, Samarinda pada tahun 2013 dengan judul “PENGARUH KOMPENSASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. TUNAS HIJAU SAMARINDA” dan dengan hasil sebagai berikut:

Hasil analisis dengan menggunakan SPSS Versi 20 menunjukkan bahwa kompensasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan sedangkan motivasi kerja tidak mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian dengan uji t diketahui bahwa variabel kompensasi merupakan variabel yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Tunas Hijau Samarinda.

Dari penjelasan diatas penulis menyarankan bahwa kompensasi yang diberikan kepada karyawan sebaiknya tepat pada waktunya supaya



kepercayaan karyawan terhadap bonafiditas perusahaan semakin besar, ketenangan dan konsentrasi kerja akan lebih baik, sehingga karyawan akan merasa lebih puas dalam bekerja serta dapat meningkatkan kinerja karyawan. Motivasi yang diberikan kepada karyawan sebaiknya dipertahankan oleh perusahaan, dalam hal pemberian penghargaan, perhatian, persaingan, partisipasi, kebanggaan dan hukuman yang diperlakukan secara adil pada setiap karyawannya. Sehingga tidak terjadi kecemburuan sosial antara karyawan dan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Terpenuhinya kompensasi dan pemberian motivasi yang baik tentu saja akan meningkatkan produktivitas serta kinerja para karyawan.

Perbedaan yang ada adalah:

Penelitian Terdahulu	Penelitian Sekarang
1. Variabel penelitian yang digunakan adalah kompensasi (X1), motivasi (X2), dan kinerja karyawan (Y).	1. Variabel penelitian yang digunakan adalah kompensasi (X1), motivasi (X2), kinerja karyawan (Y), dan kepuasan kerja (Z).
2. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi berganda.	2. Teknik analisis data yang digunakan adalah <i>Structural Equation Modeling (SEM) - Partial Least Square (PLS)</i> .
3. Jenis usaha untuk penelitian adalah perusahaan bernama PT. Tunas Hijau yang berada di Samarinda.	3. Jenis usaha untuk penelitian adalah hotel bernama d'Season Hotel yang berada di Surabaya.
4. Jumlah sampel adalah 57 orang dari 130 orang karyawan PT. Tunas Hijau.	4. Jumlah sampel adalah 43 orang yang merupakan seluruh karyawan hotel.

Persamaan yang ada adalah:

1. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah menyebarkan kuesioner dan studi kepustakaan.
2. Pengukuran tanggapan responden menggunakan model skala Likert.



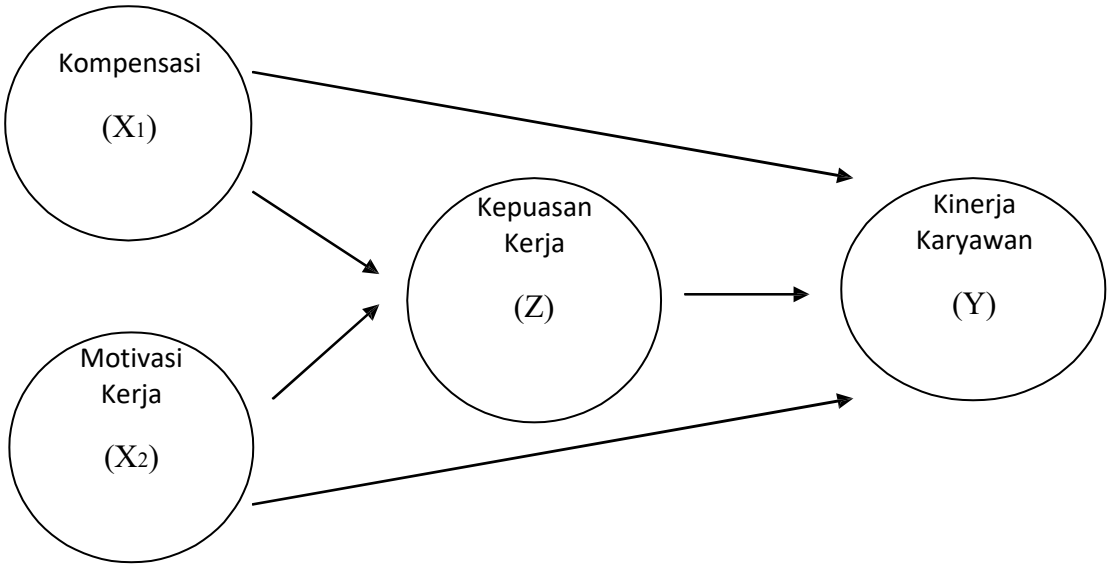
2.3 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan sebelumnya, maka hipotesis dari penelitian ini adalah :

- H1 : Kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan d'Season Hotel.
- H2 : Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan d'Season Hotel.
- H3 : Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan d'Season Hotel.
- H4 : Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan d'Season Hotel.
- H5 : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan d'Season Hotel.
- H6 : Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja karyawan d'Season Hotel.
- H7 : Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja karyawan d'Season Hotel.



2.4 Kerangka Konseptual



untuk keperluan pendidikan dan penelitian. Segala bentuk pelanggaran/plagiasi akan dituntut sesuai dengan undang-undang yang berlaku.

