

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi kepuasan hidup karena sebagian besar waktu manusia dihabiskan di tempat kerja. Setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. 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. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan.

Kepuasan kerja merupakan suatu tanggapan emosional seseorang terhadap situasi dan kondisi kerja [2]. Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya [3]. Kepuasan kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja [4].

Kepuasan kerja karyawan merupakan salah satu elemen yang cukup penting dalam organisasi. Hal ini disebabkan kepuasan kerja personel organisasi dapat memengaruhi perilaku kerja, seperti malas, rajin, produktif dan lain-lain atau mempunyai hubungan dengan beberapa jenis perilaku yang sangat penting dalam organisasi [5].

Pada kenyataannya, dari segi kepuasan kerja (kerja itu sendiri, bayaran, kenaikan jabatan, pengawasan dan rekan kerja) menikmati kerja itu sendiri hampir selalu merupakan segi yang paling berkaitan erat dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi secara keseluruhan. Pekerjaan menarik yang memberikan pelatihan, variasi, kemerdekaan dan kendali memuaskan sebagian besar karyawan. Dengan perkataan lain, sebagian besar individu lebih menyukai kerja yang menantang dan membangkitkan semangat daripada kerja yang dapat diramalkan dan rutin [6]. Tidak dapat disangkal salah satu faktor penyebab timbulnya keinginan untuk pindah tempat

kerja adalah ketidakpuasan pada tempat bekerja sekarang. Penyebab ketidakpuasan itu dapat beraneka ragam seperti penghasilan rendah atau dirasakan kurang memadai, kondisi kerja yang kurang memuaskan, hingga hubungan yang tidak harmonis. Hal ini memperlihatkan bahwa ada korelasi antara tingkat kepuasan dengan kuat lemahnya keinginan untuk pindah kerja [7].

Berdasarkan pendapat ahli di atas, dapat disimpulkan kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi kepuasan hidup, karena sebagian besar waktu manusia dihabiskan di tempat kerja.

Kepuasan kerja dalam organisasi menghasilkan kinerja yang baik karena dapat meningkatkan produktivitas karyawan. Seseorang yang merasa puas dengan pekerjaannya akan merasa senang terhadap pekerjaan dan mendorong mereka untuk meningkatkan kinerja. Sementara itu, *outcomes* kepuasan kerja selain meningkatkan produktivitas juga dapat mengurangi absensi. Ketidakpuasan karyawan dalam bekerja dapat diungkapkan dalam sejumlah cara, misalnya melakukan sikap lain yang bukan melakukan pengunduran diri, yaitu mengeluh, menjadi tidak patuh, mencuri properti organisasi, atau menghindari sebagian tanggungjawab kerja mereka [8].

Faktor yang menimbulkan kepuasan kerja [9].

1. Kedudukan

Umumnya manusia beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada mereka yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah. Pada beberapa penelitian menunjukkan bahwa hal tersebut tidak selalu benar, tetapi justru perubahan dalam tingkat pekerjaanlah yang memengaruhi kepuasan kerja.

2. Pangkat

Pada pekerjaan yang mendasarkan perbedaan tingkat atau golongan, sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya. Apabila ada kenaikan upah, maka sedikit banyaknya akan dianggap sebagai kenaikan pangkat, dan kebanggaan terhadap kedudukan yang baru itu akan mengubah perilaku dan perasaannya.

3. Jaminan finansial dan sosial

Jaminan finansial dan sosial kebanyakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

4. Mutu pengawasan

Hubungan antara karyawan dengan pihak pimpinan sangat penting artinya dalam menaikkan kepuasan kerja. Kepuasan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja.

Faktor yang menimbulkan ketidakpuasan kerja [9].

1. Kebijakan Perusahaan

Kekecewaan maupun tekanan yang timbul akibat penilaian terhadap suatu bentuk kebijakan akan memunculkan perilaku yang berpengaruh terhadap ketidakpuasan dalam bekerja yang tercermin dari meningkatnya ketidakhadiran, meningkatnya turnover dan penurunan kinerja.

2. Kondisi Kerja

Keadaan yang terdapat di sekitar tempat kerja, yang meliputi temperatur, kelembaban udara, pencahayaan, kebisingan, dan lain-lain yang dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja.

3. Gaji

Upah yang didapat seseorang atas kontribusinya terhadap perusahaan. Pemberian gaji harus sesuai dengan beban kerja karyawan jika tidak maka karyawan akan merasa tidak puas dalam bekerja.

Ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu faktor yang ada pada diri pegawai dan faktor pekerjaannya [3].

- a. Faktor pegawai, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi, dan sikap kerja.
- b. Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

Manfaat dan tujuan kepuasan kerja adalah [10]:

1. 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

melakukan kesibukan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan yang harus dilakukan. Sedangkan karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja biasanya mempunyai catatan kehadiran dan perputaran yang lebih baik, kurang aktif dalam kegiatan serikat karyawan, dan kadang-kadang berprestasi kerja lebih baik daripada karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja.

2. Menciptakan keadaan positif di dalam lingkungan perusahaan.

Indikator kepuasan kerja di antaranya sebagai berikut [5]:

1. Pekerjaan itu sendiri

Isi pekerjaan yang dilakukan seseorang yang mungkin terdapat kesesuaian dengan kemampuan, minat dan lainnya.

2. Gaji

Jumlah bayaran yang didapat seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja.

3. Rekan sekerja

Teman-teman kepada siapa seseorang senantiasa berinteraksi di dalam pelaksanaan pekerjaan.

4. Atasan

Atasan seseorang yang senantiasa memberi perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja.

5. Promosi

Kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan.

6. Lingkungan kerja

Kenyamanan tempat kerja dan ketersediaan berbagai sarana yang dibutuhkan dalam melaksanakan pekerjaan.

Kepuasan kerja seorang karyawan dapat diukur dengan [3]:

1. Perpindahan karyawan (*turnover*)

Kepuasan kerja lebih tinggi dihubungkan dengan *turnover* karyawan yang rendah, sedangkan karyawan yang kurang puas biasanya *turnover*nya lebih tinggi.

2. Tingkat kehadiran (absen kerja)

Karyawan yang kurang puas cenderung tingkat ketidakhadirannya (absensi) tinggi. Karyawan yang sering tidak hadir kerja dengan alasan yang tidak logis dan subjektif.

3. Umur

Ada kecenderungan karyawan yang lebih tua lebih merasa puas daripada karyawan yang berumur relatif muda. Hal ini diasumsikan bahwa karyawan yang lebih tua lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan sedangkan karyawan usia muda biasanya mempunyai harapan yang ideal tentang dunia kerjanya, sehingga apabila antara harapannya dengan realita kerja terdapat kesenjangan atau ketidakseimbangan dapat menyebabkan karyawan 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. Karyawan yang tingkat pekerjaannya lebih tinggi menunjukkan kemampuan kerja yang baik dan aktif dalam mengemukakan ide-ide serta kreatif dalam bekerja.

5. Ukuran organisasi perusahaan

Ukuran organisasi perusahaan dapat memengaruhi kepuasan karyawan, hal ini karena besar kecil suatu perusahaan berhubungan pula dengan koordinasi, komunikasi dan partisipasi karyawan.

2..1.2 Kompensasi

Kompensasi adalah setiap bentuk yang diberikan kepada seluruh karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang diberikan kepada perusahaan/organisasi [11]. Kompensasi finansial merupakan kompensasi yang diberikan dalam bentuk uang tunai baik secara periodik (mingguan, bulanan atau tahunan) [12].

Kompensasi penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya mereka di antara karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Kemudian, program kompensasi juga penting bagi organisasi, karena dapat mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia yang dimiliki atau dengan kata lain, agar karyawan mempunyai loyalitas dan komitmen yang tinggi pada organisasi [13].

Kompensasi ada dua macam, yaitu [14]:

1. Kompensasi langsung (*financial*) yaitu upah dasar/sistem gaji ditambah bayaran yang berdasarkan penampilan (*prestasi*).

2. Kompensasi tidak langsung (*non financial*), yaitu kategori umum tunjangan karyawan, program proteksi yang diamanatkan, asuransi kesehatan, upah waktu tidak bekerja, rekreasi keluarga, penghargaan prestasi kerja.

Kompensasi dapat diberikan dalam berbagai macam bentuk, seperti: dalam bentuk pemberian uang, pemberian material dan fasilitas, dan dalam bentuk pemberian kesempatan berkarier pemberian uang secara langsung, seperti gaji, tunjangan, dan insentif. Kompensasi tidak saja dapat diberikan dalam bentuk uang, tetapi dapat juga berbentuk material atau benda. Hal ini dikarenakan prestasi yang diberikan kadang-kadang sukar dinilai dengan uang, tetapi lebih mudah bila diberikan dalam wujud materil [7].

Faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi adalah [7]:

1. Tingkat biaya hidup

Apabila hidup didaerah itu tinggi maka tingkat kompensasi/upah semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup didaerah itu rendah maka tingkat kompensasi/relatif kecil.

2. Tingkat kompensasi yang berlaku di perusahaan lain

Harga pekerjaan pada beberapa perusahaan dapat dijadikan sebagai patokan dalam menentukan harga pekerjaan sekaligus sebagai ukuran kelayakan kompensasi. Jika harga pekerjaan yang diberikan lebih rendah dari perusahaan lain, maka kecil kemungkinan perusahaan tersebut mampu menarik atau mempertahankan karyawan yang berkualitas. Sebaliknya bila harga pekerjaan tersebut lebih tinggi dari perusahaan lainnya, maka perusahaan tersebut akan lebih mudah menarik dan mempertahankan karyawan yang berkualitas.

3. Tingkat kemampuan perusahaan

Apabila kemampuan 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.

4. Jenis pekerjaan dan besar kecilnya tanggung jawab

Apabila jenis pekerjaan yang ditawarkan oleh perusahaan tinggi maka perusahaan akan memberikan tanggung jawab yang lebih besar bagi karyawannya dan kompensasi yang diterima karyawan relatif besar.

5. Peraturan perundang-undangan yang berlaku

Pemerintah dengan peraturan perundang-undang menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan. Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dan tindakan sewenang-wenang.

6. Peranan serikat tubuh

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.

Tujuan pemberian kompensasi finansial adalah [15]:

1. Mendapatkan karyawan yang berkualitas

Untuk memenuhi standar yang diminta organisasi. Dalam upaya menarik calon karyawan masuk, organisasi harus merangsang calon-calon pelamar dengan tingkat kompensasi yang cukup [kompetitif](#) dengan tingkat kompensasi organisasi lain.

2. Mempertahankan karyawan yang sudah ada

Dengan adanya kompensasi yang kompetitif, organisasi dapat mempertahankan karyawan yang potensial dan berkualitas untuk tetap bekerja. Hal ini untuk mencegah tingkat perputaran kerja karyawan yang tinggi dan kasus [pembajakan](#) karyawan oleh organisasi lain.

3. Adanya keadilan

Adanya administrasi kompensasi menjamin terpenuhinya rasa [keadilan](#) pada hubungan antara manajemen dan karyawan. Dengan pengikat [pekerjaan](#), sebagai balas [jasa](#) organisasi atas apa yang sudah diabdikan karyawan pada organisasi, maka keadilan dalam pemberian kompensasi mutlak dipertimbangkan.

4. Perubahan sikap dan perilaku

Adanya kompensasi yang layak dan adil bagi karyawan hendaknya dapat memperbaiki sikap dan perilaku yang tidak menguntungkan serta memengaruhi produktivitas kerja. Prestasi kerja yang baik, pengalaman, kesetiaan, tanggung jawab

baru dan perilaku-perilaku lain dapat dihargai melalui rencana kompensasi yang efektif.

5. Efisiensi biaya

Program kompensasi yang [rasional](#) membantu organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusia pada tingkat [biaya](#) yang layak. Dengan upah yang kompetitif, organisasi dapat memperoleh keseimbangan dari etos kerja karyawan yang meningkat. Tanpa struktur pengupahan dan penggajian [sistematis](#) organisasi dapat membayar kurang (*underpay*) atau lebih (*overpay*) kepada para karyawannya.

6. Administrasi legalitas

Dalam [administrasi](#) kompensasi juga terdapat batasan [legalitas](#) karena diatur oleh pemerintah dalam sebuah undang-undang. Tujuannya agar organisasi tidak sewenang-wenang memperlakukan karyawan sebagai [aset perusahaan](#).

Untuk menentukan kompensasi perlu dilakukan melalui pertimbangan-pertimbangan sebagai berikut [12]:

1. Sesuai

Upah/gaji yang diberikan harus sesuai dengan berat tugas dan tanggung jawab.

2. Sama

Upah/gaji yang diberikan harus sama jika karyawan memiliki prestasi kerja yang sama.

3. Seimbang

Pengorbanan yang diberikan oleh karyawan harus seimbang dengan imbalan yang akan mereka terima.

4. Efektif biaya

Sistem kompensasi yang rasional membantu perusahaan memperoleh dan mempertahankan para karyawan dengan biaya yang beralasan. Tanpa manajemen kompensasi efektif, bisa jadi pekerja dibayar di bawah atau di atas standar.

5. Aman

Sistem pemberian upah/gaji yang aman harus mempertimbangkan peraturan yang ada.

6. Pemberian insentif

Memberikan upah/gaji berdasarkan perbedaan prestasi kerja sehingga bisa jadi dua orang yang memiliki jabatan sama akan menerima upah yang berbeda, karena prestasinya berbeda, meskipun gaji pokoknya/dasarnya sama.

7. Bisa diterima karyawan

Sistem pemberian upah harus dapat diterima oleh semua karyawan, dimana pekerjaan yang memang berat menerima imbalan lebih dibandingkan dengan pekerjaan yang ringan.

2.1.3 Kinerja Karyawan

Kinerja adalah catatan mengenai akibat-akibat yang dihasilkan pada sebuah fungsi pekerjaan atau aktivitas selama periode tertentu yang berhubungan dengan tujuan organisasi [4]. “Kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.” [16]

Kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya [3].

Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi, serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional [17].

Berdasarkan pengertian di atas, peneliti dapat menyimpulkan kinerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh seorang karyawan terhadap pekerjaan yang telah diberikan kepadanya.

Suatu organisasi, baik pemerintah maupun swasta dalam mencapai tujuan yang ditetapkan harus melalui sarana dalam bentuk organisasi yang digerakkan sekelompok orang yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan perusahaan/ organisasi bersangkutan. Tercapainya tujuan organisasi/ perusahaan

hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat pada organisasi/perusahaan tersebut. Dalam hal ini terdapat hubungan yang erat antara kinerja perorangan dengan kinerja lembaga atau kinerja perusahaan. Dengan kata lain, bila kinerja karyawan baik, maka kemungkinan besar kinerja perusahaan juga baik". [18]

Pada dasarnya, penilaian kinerja merupakan faktor kunci dalam mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan [4].

Berdasarkan pengertian di atas, dapat disimpulkan penilaian kinerja terhadap seorang karyawan penting dilakukan agar karyawan tersebut dapat termotivasi dalam bekerja.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu [3]:

1. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*Ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan *Reality*

2. Faktor Motivasi

Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja)

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu [12]:

1. Kemampuan dan keahlian

Merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan.

2. Pengetahuan

Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya.

3. Rancangan kerja

Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya. Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik,

maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar.

4. Kepribadian

Kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya.

5. Motivasi kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya (misalnya dari pihak perusahaan), maka karyawan akan terangsang atau terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik.

6. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

7. Gaya kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seseorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya.

8. Budaya organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan.

9. Kepuasan kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan.

10. Lingkungan kerja

Merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja.

11. Loyalitas

Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan di mana tempatnya bekerja.

12. Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja.

13. Disiplin kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh.

Manfaat penilaian kinerja karyawan adalah [16]:

1. Posisi tawar
Untuk memungkinkan manajemen melakukan negosiasi yang objektif dan rasional dengan serikat buruh (kalau ada) atau langsung dengan karyawan.
2. Perbaikan kinerja
Umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi karyawan, manajer dan spesialis personil dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja karyawan.
3. Penyesuaian kompensasi
Penilaian kinerja membantu pengambilan keputusan dalam penyesuaian laba/rugi, menentukan siapa yang perlu dinaikkan upah/bonusnya atau kompensasi lainnya.
4. Keputusan penempatan
Membantu dalam promosi, keputusan penempatan, dan pemindahan dan penurunan pangkat pada umumnya didasarkan pada masa lampau atau mengantisipasi kinerja. Sering promosi adalah penghargaan untuk kinerja yang lalu.
5. Pelatihan dan pengembangan
Kinerja yang buruk mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk latihan.
6. Perencanaan dan pengembangan karir
Umpan balik penilaian kinerja dapat digunakan sebagai panduan dalam perencanaan dan pengembangan karier karyawan, penyusunan program pengembangan karier yang tepat dapat menyelaraskan antara kebutuhan karyawan dengan kepentingan karyawan.
7. Evaluasi proses *staffing*
Prestasi kerja yang baik atau buruk mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur *staffing* departemen SDM.
8. Defisiensi proses penempatan karyawan
Kinerja yang baik atau buruk mengisyaratkan kekuatan atau kelemahan dalam prosedur penempatan karyawan di departemen SDM.

9. Ketidak akuratan informasi

Kinerja lemah menandakan adanya kesalahan didalam informasi analisis pekerjaan, perencanaan SDM atau sistem informasi SDM.

10. Kesalahan dalam merancang pekerjaan

Kinerja yang lemah mungkin merupakan gejala dari rancangan pekerjaan yang kurang tepat.

11. Kesempatan kerja yang adil

Penilaian kinerja yang akurat terkait dengan pekerjaan dapat memastikan bahwa keputusan penempatan internal tidak bersifat diskriminatif.

12. Mengatasi tantangan-tantangan eksternal

Kadang-kadang kinerja dipengaruhi oleh faktor diluar lingkungan kerja. Jika faktor ini tidak dapat diatasi karyawan bersangkutan, departemen SDM mungkin mampu menyediakan bantuan.

13. Elemen-elemen pokok sistem penilaian kinerja

Departemen SDM biasanya mengembangkan penilaian kinerja bagi karyawan disemua departemen. Elemen-elemen pokok sistem penilaian ini mencakup kriteria yang ada hubungan dengan pelaksanaan kerja dan ukuran-ukuran kriteria.

14. Umpan balik ke SDM

Kinerja baik atau buruk diseluruh perusahaan mengindikasikan seberapa baik departemen SDM berfungsi.

Tujuan penilaian kinerja karyawan adalah [16]:

1. Manajer memerlukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang SDM di masa yang akan datang.
2. Manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawan memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk perkembangan karier, dan memperkuat hubungan antar manajer yang bersangkutan dengan karyawannya.

Indikator kinerja karyawan meliputi [19]:

1. Kualitas yang dihasilkan, menerangkan tentang jumlah kesalahan, waktu dan ketepatan dalam melakukan tugas.

2. Kuantitas yang dihasilkan, berkenaan dengan berapa jumlah produk atau jasa yang dapat dihasilkan.
3. Waktu kerja, menerangkan akan berapa jumlah absen, keterlambatan, serta masa kerja yang telah dijalani individu pegawai tersebut.
4. Kerja sama, menerangkan akan bagaimana individu membantu atau menghambat usaha dari teman sekerjanya.

2.2 Review Penelitian Terdahulu

Pada penelitian ini, peneliti mereferensi beberapa tinjauan penelitian terdahulu sebagai berikut :

Tabel 2.1 Review Penelitian Terdahulu

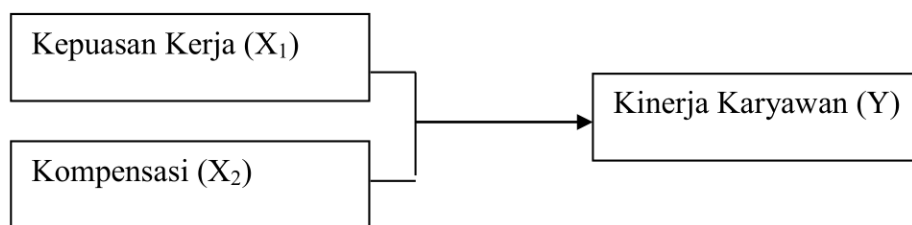
Nama	Judul	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian Yang Diproleh Oleh Peneliti
Firziyannah Mustika Utami (2014)	Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PT.Gapura Omega Alpha Land,Depok)	Variabel independen: Kompensasi dan Disiplin Kerja Variabel dependen: Kinerja Karyawan	Secara simultan Kompensasi dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Secara parsial Kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja sedangkan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
Febri Rusdiana (2014)	Pengaruh Kepuasan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PTPM XII Perkebunan Malangsari Kabupaten Banyuwangi Tahun 2013	Variabel independen: Kepuasan dan Motivasi Kerja Variabel dependen: Kinerja karyawan	Secara simultan Kepuasan dan Motivasi Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan Secara parsial Kepuasan dan Motivasi Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan
Noviansyah dan Zunaidah (2011)	Pengaruh Stres Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Perkebunan Minanga Ogan Baturaja	Variabel independen: Stres Kerja dan Motivasi Kerja Variabel dependen: Kinerja Karyawan	Secara simultan Stres kerja dan Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Secara parsial Stres kerja dan Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Chandra (2012)	Pengaruh Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada P.T. Lie Fung Surabaya	Variabel independen: Stres kerja dan kepuasan kerja Variabel dependen: Kinerja Karyawan.	Secara simultan Stres kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Secara parsial Stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan sedangkan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
Nasyadizar Noor, dkk(2016)	Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Jawa Timur di Surabaya	Variabel independen : Stres kerja dan kepuasan kerja Variabel dependen: Kinerja Karyawan	Secara simultan stres kerja dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan Secara parsial stres kerja dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan

2.3 Kerangka/Model Konseptual

Pada dasarnya kerangka pemikiran diturunkan dari beberapa teori maupun konsep yang sesuai dengan permasalahan yang diteliti, sehingga memunculkan asumsi-asumsi yang berbentuk bagan alur pemikiran, yang kemudian kalau mungkin dapat dirumuskan ke dalam hipotesis operasional atau hipotesis yang dapat diuji.

[20]



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi kepuasan hidup karena sebagian besar waktu manusia dihabiskan di tempat kerja. Setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja.

Kompensasi adalah setiap bentuk yang diberikan kepada seluruh karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang diberikan kepada perusahaan/organisasi.

2.4 Pengembangan Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap tujuan penelitian yang diturunkan dari kerangka pemikiran yang telah dibuat. [20]

a. Hubungan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Pekerja yang bahagia cenderung lebih produktif. Ketika data produktivitas dan kepuasan secara keseluruhan dikumpulkan untuk organisasi, kita menemukan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang lebih puas cenderung lebih efektif bila dibandingkan organisasi yang mempunyai karyawan yang kurang puas. [6]

Prestasi kerja lebih baik mengakibatkan penghargaan lebih tinggi. Bila penghargaan tersebut dirasakan adil dan memadai, maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat karena mereka menerima penghargaan dalam proporsi yang sesuai dengan prestasi kerja mereka. Di lain pihak, bila penghargaan dipandang tidak mencukupi untuk suatu tingkat prestasi mereka, ketidakpuasan kerja tersebut selanjutnya menjadi umpan balik yang akan mempengaruhi prestasi kerja di waktu yang akan datang. [10]

Kepuasan kerja karyawan merupakan salah satu elemen yang cukup penting dalam organisasi. Hal ini disebabkan kepuasan kerja personel organisasi dapat memengaruhi perilaku kerja, seperti malas, rajin, produktif dan lain lain atau mempunyai hubungan dengan beberapa jenis perilaku yang sangat penting dalam organisasi. [5]

H_1 : Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan

b. Hubungan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

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. [21]

Keterkaitan kompensasi dengan kinerja karyawan sangatlah signifikan. Semakin tinggi kompensasi, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan. Derajat kepuasan yang semakin tinggi akan semakin meningkatkan motivasi kerja karyawan dalam meraih kinerja yang tinggi pula. [22]

H₂ : Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan

c. Hubungan Kepuasan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

Perusahaan yang memiliki sistem kompensasi yang adil dan kompetitif akan lebih mudah untuk menarik karyawan yang potensial, mempertahankannya dan memotivasi karyawan agar lebih meningkat kinerjanya, sehingga kinerja meningkat dan perusahaan mampu menghasilkan produk dengan harga yang kompetitif. Pada akhirnya, perusahaan bukan hanya unggul dalam persaingan, namun juga mampu mempertahankan kelangsungan hidupnya. Selain kompensasi, perusahaan juga dituntut untuk dapat membuat karyawannya merasa terpuaskan. Karyawan yang merasakan kepuasan dalam bekerja, maka akan menimbulkan semangat dan gairah dalam bekerja dengan demikian akan terjadi peningkatan kinerja karyawan. Semakin tinggi kinerja karyawannya, maka akan semakin cepat pula pencapaian sasaran organisasinya [23].

H₃ : Kepuasan Kerja dan Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.