

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan salah satu aset berharga yang dimiliki oleh suatu perusahaan karena sumber daya manusia memiliki peran cukup penting untuk menjalankan berbagai fungsi-fungsi dalam suatu perusahaan seperti ikut serta dalam merencanakan, melaksanakan serta mengendalikan berbagai kegiatan operasional perusahaan. Sumber daya manusia harus diperhatikan dalam melaksanakan fungsi-fungsi perusahaan karena untuk memperoleh keuntungan dan menjaga eksistensi serta meningkatkan proses produksi. Keberhasilan perusahaan tergantung pada bagaimana kinerja karyawan, efisiensi, kejujuran, ketekunan dan integritas dari karyawan itu sendiri. Apabila kinerja yang ditampilkan karyawan rendah maka akan mengakibatkan perusahaan dalam mencapai tujuan menjadi terhambat. Permasalahan yang muncul ketika salah dalam mengelola sumber daya manusia adalah penurunan kinerja karyawan. Menurut Hasibuan (2013:160) kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan.

Menurut Sutrisno yang dikutip dalam Riyadi (2016) kinerja karyawan dapat dilihat dari beberapa bagian seperti hasil pekerjaannya, pengetahuan terkait dengan pekerjaan, inisiatif, kecekatan mental individu, sikap serta disiplin waktu dan absensinya, serta dapat melalui kualitas kerja dan kecepatan waktu dalam bekerja. Hamdan dan Setiawan (2017) menyatakan bahwa kinerja pekerja ditentukan oleh 3 (tiga) hal yaitu adanya kemampuan, keinginan dan lingkungan, dimana untuk mencapai kinerja yang baik, karyawan harus mempunyai keinginan yang tinggi

serta mengetahui apa yang harus dilakukan dalam pekerjaannya. Menurut Pramudyo (2018) beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam meningkatkan kinerja karyawan antara lain adanya motivasi yang tinggi, kompetensi yang memadai, kepemimpinan yang baik, dan adanya lingkungan kerja yang mendukung. Sedangkan Robins berpendapat dalam Sari dan Suryalena (2017) bahwa kepuasan kerja merupakan hasil prestasi seseorang pegawai sebagai suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

Kepuasan kerja sebagai suatu bentuk emosi positif yang dihasilkan karyawan dari perasaan nyaman saat melakukan pekerjaannya (Sani, 2018). Sedangkan menurut Hasibuan (2017) kepuasan kerja karyawan dapat dilihat melalui rasa adil dan layak atas balas jasa yang diterima karyawan seperti kompensasi, penempatan pekerjaan yang sesuai dengan keahlian pekerja, suasana dan lingkungan pekerjaan, tersedianya peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan, sikap pemimpin dan sifat pekerjaan yang monoton atau tidak, berat ringannya beban pekerjaan yang ditanggung pekerja.

Setiap aktifitas atau pekerjaan yang dilakukan pasti mempunyai suatu beban kerja. Beban kerja tersebut terdiri dari dua macam yaitu beban kerja fisik dan beban kerja mental. Beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus di selesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu (Paramitadewi, 2017). Sedangkan menurut Pemendagri No. 12/2008 Beban kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan atau unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu. Beban kerja dibutuhkan untuk dapat membantu individu meningkatkan kinerjanya, namun

harus diwaspadai ketika tingkat beban kerja mencapai titik optimal atau tingkat sedang, karena jika beban kerja meningkat dapat mengganggu kinerja. Pasal 1 Undang-undang No. 14 Tahun 1996, tenaga kerja adalah tiap orang yang mampu melakukan pekerjaan baik didalam maupun diluar hubungan kerja agar dapat memenuhi kebutuhan. Pekerjaan yang diterima oleh tenaga kependidikan memberikan dampak beban kerja yang tinggi jika tidak sesuai dengan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki.

Menurut Paramitadewi (2017) beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus di selesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. Semakin meningkatnya tuntutan tugas yang dihadapi tenaga kependidikan yang dihadapkan dengan berbagai masalah yang bermacam-macam, beban kerja yang berat, pekerjaannya kompleks dan monoton dan ditambah dengan latar belakang pendidikan yang rendah dan pengetahuan yang terbatas. Beban kerja kualitatif, meliputi: pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan tidak mampu mengimbangi sulitnya pekerjaan, tanggung jawab yang tinggi harapan manajer terhadap kualitas kerja yang optimal, tuntutan pekerjaan terhadap hasil kerja (Munandar, 2011:345).

Salah satu faktor untuk melihat kepuasan kerja karyawan adalah dapat melalui kompensasi. Pemberian kompensasi oleh perusahaan terhadap pekerja merupakan cara perusahaan untuk meningkatkan prestasi kerja, motivasi, semangat kerja, dan kepuasan kerja pekerja (Afrida, dkk. 2019). Kompensasi yang diterima pekerja pada umumnya digunakan untuk memenuhi kebutuhannya secara maksimal, baik berupa makan, minum, pakaian, tempat tinggal, dan sebagainya. Dengan terpenuhinya kebutuhan-kebutuhan pekerja melalui pemberian

kompensasi dapat memberikan kepuasan kerja bagi pekerja yang bersangkutan (Syah, 2019).

Menurut Hasibuan (2014:117) kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung maupun tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atau jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja pekerja, dimana pekerja akan merasa puas ketika menerima kompensasi yang sebanding dengan pengorbanan yang diberikannya kepada perusahaan (Kurniawan, dkk. 2018). Kompensasi mencakup semua jenis pembayaran yang diberikan oleh perusahaan kepada pekerjanya secara langsung maupun tidak langsung yang berbentuk uang maupun penghargaan (Riyadi, 2016).

Pemberian kompensasi bertujuan untuk memotivasi pekerja agar lebih giat dan disiplin saat bekerja, dapat menciptakan kesadaran bersama antar pekerja, mampu mengerjakan segala sesuatu yang dibutuhkan perusahaan, mampu menggerakkan dan mengarahkan pekerja kepada perilaku untuk mencapai hasil kerja yang baik dan meningkatkan kinerjanya (Samudra, dkk. 2018). Hal ini senada dengan penelitian Damayanti, dkk. (2017) yang mengungkapkan bahwa kompensasi secara positif dan signifikan berhubungan dengan kinerja pekerja.

PT. Berkas Mandiri Proteksindo yang bertempat di Jln. Batuyang I No. 2 Batubulan, Kec. Sukawati, Kab. Gianyar. Adapun perusahaan ini memiliki karyawan dalam menjalankan kegiatan manufacturingnya seperti disajikan dalam tabel berikut :

Tabel 1.1
Jumlah karyawan pada PT. Berkat Mandiri Proteksindo 2020

No	Jabatan	Jumlah Karyawan
1.	Direktur	1
2.	Wakil Direktur	1
3.	Manajer	1
4.	HRD	1
5.	Manajer Keuangan	1
6.	Accounting	2
7.	Administrasi	3
8.	Manajer Teknisi	1
9.	Teknisi	13
10.	Admin Gudang	3
11.	Driver/Helper	18
12.	OB	2
Jumlah		47

Sumber : PT. Berkat Mandiri Proteksindo 2020

Dari tabel diatas dapat dikatakan bahwa PT. Berkat Mandiri Proteksindo memiliki karyawan yang berjumlah sebanyak 47 orang. Karyawan tersebut tersebar dalam 12 divisi yang berbeda yaitu direktur, wakil direktur, manajer, HRD, manajer keuangan, accounting, manajer teknisi, admin gudang, driver/helper, OB.

PT. Berkat Mandiri Proteksindo mengupayakan agar karyawan yang bekerja dalam perusahaan ini mencapai kepuasan kerja dan memiliki kinerja yang baik. Namun dalam kenyataanya karyawan belum memberikan kinerja yang baik kepada perusahaan yaitu karyawan sering datang terlambat. Kondisi ini dikhawatirkan akan dapat menyebabkan kinerja karyawan belum optimal. Berikut ini data absensi karyawan PT. Berkat Mandiri Proteksindo per bulan Januari 2020 sampai dengan Desember 2020.

Tabel 1.2
Data Absensi Karyawan PT. Berkat Mandiri Proteksindo 2020

Bulan	Jumlah Pegawai (orang)	Jumlah Hari Kerja (hari)	Jumlah Hari Kerja Seharusnya (Hari)	Jumlah Hari Kerja Tidak Hadir (Hari)	Persentase Tingkat Absensi (%)
1	2	3	$4 = 2 \times 3$	5	$7 = \frac{5}{4} \times 100\%$
Januari	53	27	1431	148	10.34%
Februari	53	24	1272	155	12.19%
Maret	53	26	1378	143	10.38%
April	50	26	1300	125	9.62%
Mei	50	27	1350	146	10.81%
Juni	50	26	1300	134	10.31%
Juli	48	24	1152	155	13.45%
Agustus	48	27	1296	145	11.19%
September	47	26	1222	142	11.62%
Oktober	47	27	1269	144	11.35%
Nopember	47	26	1222	147	12.03%
Desember	47	27	1269	138	10.87%
Rata-Rata X = 11.18%					

Sumber : PT. Berkat Mandiri Proteksindo 2020

Berdasarkan Tabel 1.2 tersebut, dapat dikatakan bahwa tingkat absensi karyawan PT. Berkat Mandiri Proteksindo 2020 dari bulan Januari sampai Desember tahun 2020 cenderung tinggi dimana persentase tingkat absensi karyawan rata-rata 11.18%. Menurut Mudiarta (2011:330) tingkat absensi yang wajar berada di bawah 3 persen, di atas 3 sampai 10 persen dianggap tinggi. Kondisi ini mengindikasikan masih rendahnya kepuasan kerja karyawan di PT. Berkat Mandiri Proteksindo 2020.

Berdasarkan data yang diperoleh mengenai kompensasi yang diberikan kepada karyawan PT. Berkat Mandiri Proteksindo pada tahun 2020 akan dijabarkan dalam bentuk tabel berikut:

Tabel 1.3
Data Kompensasi per Bulan Karyawan PT. Berkat Mandiri Proteksindo
Periode 2020

No	Divisi	Gaji	Tunjangan		Asuransi	Bonus
			Uang Makan	Transport		
1	Direktur	3.100.000	200.000	100.000	131.200	4.250.000
2	Wakil Direktur	3.000.000	200.000	100.000	131.200	4.000.000
3	Manajer	2.950.000	200.000	100.000	131.200	3.750.000
4	HRD	2.950.000	200.000	100.000	131.200	3.450.000
5	Manajer Keuangan	2.950.000	200.000	100.000	131.200	3.400.000
6	Accounting	2.900.000	200.000	100.000	131.200	3.350.000
7	Administrasi	2.800.000	200.000	100.000	131.200	3.300.000
8	Manajer Teknisi	2.950.000	200.000	100.000	131.200	3.350.000
9	Teknisi	2.800.000	200.000	100.000	131.200	3.200.000
10	Admin Gudang	2.800.000	200.000	100.000	131.200	3.200.000
11	Driver/Helper	2.800.000	200.000	100.000	131.200	3.000.000
12	OB	2.500.000	200.000	100.000	131.200	1.500.000

Sumber : PT. Berkat Mandiri Proteksindo 2020

Berdasarkan tabel 1.3 diatas dapat dijelaskan bahwa kompensasi yang diberikan oleh PT. Berkat Mandiri Proteksindo berupa gaji, bonus, tunjangan makan, tunjangan transportasi dan tunjangan kesehatan. Dimana kompensasi yang diberikan oleh PT. Berkat Mandiri Proteksindo dalam setiap bulannya selama tahun 2020 selalu berfluktuasi disebabkan karena adanya hari kerja karyawan yang berubah-ubah serta tingkat penjualan yang berubah-ubah.

Berdasarkan indikator beban kerja PT. Berkat Mandiri Proteksindo data target kerja yang diperoleh mengenai beban kerja yang diberikan kepada karyawan pada tahun 2020 akan dijabarkan dalam bentuk tabel berikut:

Tabel 1.4
Data Beban Kerja pada PT. Berkat Mandiri Proteksindo tahun 2020

No	Tahun (1)	Target Penjualan (2)	Realisasi (3)	Persentase Pencapaian Target $4 = (3:2) \times 100\%$
1	Januari	300,000,000	250,000,000	83%
2	Februari	350,000,000	280,000,000	80%
3	Maret	400,000,000	300,000,000	75%
4	April	400,000,000	350,000,000	88%
5	Mei	450,000,000	380,000,000	84%
6	Juni	500,000,000	400,000,000	80%
7	Juli	500,000,000	440,000,000	88%
8	Agustus	550,000,000	480,000,000	87%
9	September	600,000,000	500,000,000	83%
10	Oktober	600,000,000	520,000,000	87%
11	Nopember	650,000,000	600,000,000	92%
12	Desember	700,000,000	630,000,000	90%
Jumlah		6,000,000,000	5,130,000,000	86%
Rata-rata		500,000,000	427,500,000	85%

Sumber : PT. Berkat Mandiri Proteksindo 2020

Data pada tabel 1.4 di atas menunjukkan bahwa target penjualan dari bulan Januari hingga Desember pada tahun 2020 di PT. Berkat Mandiri Proteksindo belum mencapai dengan target yang ditentukan oleh perusahaan. Dengan adanya data diatas menunjukkan kinerja karyawan belum sepenuhnya bekerja secara optimal. Berdasarkan observasi dan wawancara yang dilakukan penelitian pada PT. Berkat Mandiri Proteksindo karyawan merasa beban kerja yang tinggi.

Fenomena yang peneliti amati pada PT. Berkat Mandiri Proteksindo adalah adanya faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yaitu kompensasi dan beban kerja. Karyawan dengan jabatan tinggi merasa kurang puas dengan tunjangan yang diberikan karena jumlah nominalnya sama dengan karyawan yang jabatan lebih rendah.

Fenomena lain yang diamati yaitu beban kerja. Karyawan PT. Berkat Mandiri Proteksindo merasa target yang ditentukan oleh perusahaan terlalu tinggi dan karyawan diharuskan bekerja full dari hari senin hingga sabtu selama lebih dari delapan jam setiap harinya.

Berdasarkan uraian diatas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang pengaruh kompensasi dan beban kerja terhadap kepuasan kerja pada PT. Berkat Mandiri Proteksindo yang berlokasi di Jl. Batuyang I No 2 Batubulan, Sukawati, Gianyar, Bali.

1.2 Rumusan Masalah

- 1) Apakah kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Berkat Mandiri Proteksindo ?
- 2) Apakah beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Berkat Mandiri Proteksindo ?

1.3 Tujuan Penelitian

- 1) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan.
- 2) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan.

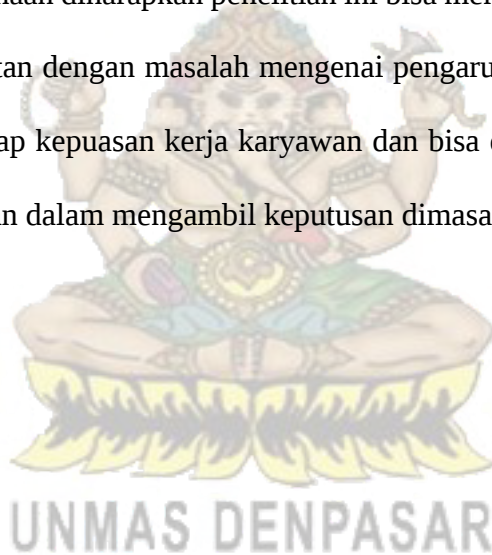
1.4 Manfaat Penelitian

1) Manfaat teoritis

Penelitian ini ditujukan untuk dapat mendukung hasil-hasil penelitian yang sudah dilaksanakan terkait pengaruh kompensasi dan beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Bagi penelitian berikutnya, penelitian ini bisa dimanfaatkan sebagai sumber pustaka atau acuan untuk melaksanakan penelitian selanjutnya.

2) Manfaat praktis

Bagi perusahaan diharapkan penelitian ini bisa memberi saran atau masukan yang berkaitan dengan masalah mengenai pengaruh kompensasi dan beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan dan bisa digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan dimasa mendatang



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Two Factor Theory*

Two factor theory yang dikemukakan oleh Herzberg (1959) merupakan teori yang dikenal sebagai pengembangan teori kepuasan kerja. Prinsip dari teori adalah kepuasan maupun ketidakpuasan dalam bekerja merupakan dua sisi yang berbeda dan akan berdampak pada feedback karyawan terhadap perusahaan. Menurut Herzberg (1959) membagi situasi yang mempengaruhi perasaan seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok yaitu kelompok *satisfies (motivators)* yang mana merupakan faktor pemuas, meskipun tidak terpenuhi tidak akan terlalu menimbulkan ketidakpuasan serta *dissatisfies (hygiene factors)* yang merupakan faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan.

Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* dan *dissatisfies*. *Satisfies* ialah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari, pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan memperoleh penghargaan dan promosi. Terpenuhi faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, namun tidak terpenuhinya faktor tersebut tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan. *Dissatisfies (hygienefactors)* adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari : gaji/upah, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja dan status.

2.1.2 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang dihasilkan dari evaluasi karakteristik pekerjaan tersebut (Wijaya, 2018). Setiap individu bekerja memiliki karakteristik yang berbeda-beda, maka tingkat kepuasan kerja pun berbeda-beda pula. Menurut Cahyani (2016) menyatakan bahwa kepuasan kerja sebagai seperangkat peraturan yang menyangkut tentang perasaan menyenangkan dan tidak menyenangkan berhubungan dengan pekerjaan mereka.

Menurut Hasyim (2018) kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima, pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Menurut Veriyani & Prasetio (2018) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah cara individu merasakan pekerjaan yang dihasilkan dari sikap individu tersebut terhadap berbagai pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan kunci pendorong moral, kedisiplinan, dan prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan (Paramitadewi, 2017).

Menurut beberapa definisi kepuasan kerja tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan hal yang dimiliki setiap individu. Dimana kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong terwujudnya tujuan organisasi secara efektif. Karyawan akan merasa puas dalam bekerja apabila harapan-harapannya terpenuhi begitu juga sebaliknya apabila harapan karyawan tidak terpenuhi maka mereka tidak puas dalam bekerja.

1) Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja

Ada lima faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja menurut Kreitner dan Kinicki (2011) sebagai berikut :

1) Pemenuhan kebutuhan (*Need fulfillment*)

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

2) Perbedaan (*Discrepancies*)

Kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan, bila harapan lebih besar dari apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya individu akan puas bila menerima manfaat diatas harapan.

3) Pencapaian nilai (*Value attainment*)

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

4) Keadilan (*Equity*)

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

5) Komponen genetik (*Genetic components*)

Kepuasan kerja merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik.

2) Indikator kepuasan kerja

Indikator kepuasan kerja di adaptasi dari Hartono (2013) menyatakan indikator yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

- 1) Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, sarana bagi karyawan agar dapat menggunakan dan mengasah kemampuan mereka, dapat diukur melalui indikator:
 - a) Kondisi pekerjaan dalam perusahaan membuat nyaman dalam karyawan bekerja.
 - b) Perusahaan menghadirkan kondisi pekerjaan yang menantang untuk menggunakan kemampuan dan keterampilan yang karyawan miliki.
- 2) Kepuasan terhadap rekan kerja, yaitu orang-orang yang bekerja di lingkungan itu, dapat diukur melalui indikator:
 - a) Rekan kerja dapat saling membantu dan mendukung dalam bekerja.
 - b) Rekan kerja menghargai dan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.
- 3) Kepuasan terhadap atasan, yaitu orang yang diberikan kepercayaan oleh perusahaan untuk mengawasi karyawan, dapat diukur melalui indikator:
 - a) Atasan memberitahu dan memberikan arahan kepada karyawan.
 - b) Atasan mau mendengarkan keluhan karyawan dan dengan bijaksana tidak memaksakan kehendaknya.

2.1.3 Kompensasi

Menurut Hasibuan (2017:119) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Menurut Mondy (2018) mendefinisikan kompensasi sebagai total seluruh imbalan yang diterima para karyawan sebagai pengganti jasa yang telah mereka berikan. Menurut Wibowo

(2016:314) Kompensasi adalah penghargaan atau ganjaran yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya. Menurut Yani dalam Widodo (2016:155) Kompensasi adalah bentuk pembayaran dalam bentuk manfaat dan insentif untuk memotivasi karyawan agar produktivitas kerja semakin meningkat. Menurut Marwansyah (2016:269) Kompensasi adalah penghargaan atau imbalan langsung maupun tidak langsung, finansial maupun non finansial, yang adil dan layak kepada karyawan, sebagai balasan atau kontribusi jasanya terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

Kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka (Riyadi, 2016). Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan (Paramitadewi, 2017).

1) Jenis – Jenis Kompensasi

Menurut Hasibuan (2015), jenis kompensasi dibagi dalam dua kelompok yaitu kompensasi langsung (*direct compensation*) dan tidak langsung (*indirect compensation*):

1) Kompensasi langsung diantaranya :

- a) Gaji pokok yang merupakan kompensasi yang diterima seorang karyawan biasanya berupa upah atau gaji. Sedangkan gaji merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada pegawai secara teratur.
- b) Upah adalah balas jasa yang di berikan kepada pegawaai harian dengan pedoman perjanjian yang telah disepakati sebelumnya.

- c) Upah intensif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyaan tertentu yang prestasinya diatas standar.

2) Kompensasi tidak langsung, diantaranya :

a) Tunjangan karyawan

Tambahan hak istimewa selain pembayaran kompensasi seperti pembayaran tidak masuk kantor (pelatihan, cuti kerja, sakit liburan, hari merah, acara pribadi, istirahat , asuransi kesehatan dan program pension).

b) Tunjangan jabatan

Tunjangan hak istimewa selain pembayaran kompensasi dan tunjangan karyawan.

2) Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kebijakan Kompensasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi menurut Hasibuan (2014:127-129) antara lain sebagai berikut :

1) Penawaran dan permintaan tenaga kerja

Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan, maka kompensasi relatif semakin besar.

2) Kemampuan dan kesediaan perusahaan

Apabila 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.

3) Serikat buruh /organisasi karyawan

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruhnya tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.

4) Produktivitas kerja karyawan

Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak maka komepensasi akan semakin besar. Sebaliknya kalau produktivitas kerjanya buruk serta sedikit maka kompensasinya kecil.

5) Pemerintah dengan undang-undang dan keppres

Pemerintah dengan undang-undang dan kepper menetapkan besarnya batas upah atau balas jasa minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan. Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dari tinadakan sewenang-wenang.

6) Biaya hidup (*cost of living*)

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

7) Posisi jabatan karyawan

Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji/komepensasi lebih besar. Sebaliknya karyawan yang mendudukki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh gaji/kompenasasi yang kecil.

Hal ini wajar karena seseorang yang mendapat kewenangan dan tanggung jawab yang besar harus mendapatkan gaji/kompensasi yang lebih besar pula.

8) Pendidikan dan pengalaman kerja

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji/balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik. Sebaliknya, karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat gaji/kompensasinya kecil.

9) Kondisi perekonomian nasional

Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju (boom) maka tingkat upah/kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi full yang employment. Sebaliknya, jika kondisi perekonomian kurang maju (depresi) maka tingkat upah rendah, karena terdapat banyak pengangguran (*disqueshed unemployment*).

10) Jenis dan sifat pekerjaan

Kalau jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai resiko (finansial, keselamatan) yang besar maka tingkat upah/balas jasanya semakin besar karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaan mudah dan resiko (finansial, kecelakaannya) kecil, tingkat upah/balas jasanya lebih besar daripada mengerjakan mencetak batu bata.

3) Indikator Kompensasi

Menurut Hasibuan (2012:86) mengemukakan secara umum ada beberapa indikator kompensasi, yaitu:

1) Gaji

Gaji adalah pendapatan yang diterima seorang karyawan atas balas jasa yang diberikannya kepada perusahaan.

2) Tunjangan

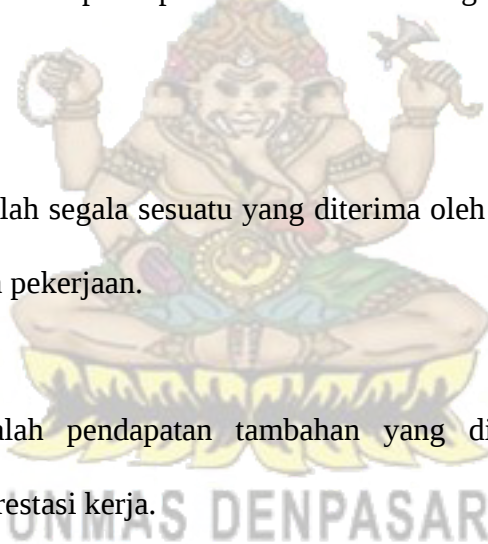
Tunjangan adalah pendapatan tambahan selain gaji yang diterima seorang karyawan.

3) Fasilitas

Fasilitas adalah segala sesuatu yang diterima oleh seorang karyawan untuk melancarkan pekerjaan.

4) Insentif

Insentif adalah pendapatan tambahan yang diperoleh karena adanya perbedaan prestasi kerja.



2.1.3 Beban Kerja

Menurut Tarwaka (2011:106) beban kerja merupakan suatu yang muncul dari interaksi antara tuntutan tugas-tugas lingkungan kerja dimana digunakan sebagai tempat kerja, keterampilan dan persepsi dari pekerjaan. Beban kerja adalah tugas – tugas yang diberikan kepada tenaga kerja atau karyawan untuk diselesaikan pada waktu tertentu dengan menggunakan keterampilan dan potensi dari tenaga kerja (Hermingsih & Purwanti, 2020).

Beban kerja merupakan pekerjaan yang dilakukan dengan uraian tugas yang seharusnya diselesaikan pada batas waktu tertentu (Hasyim, 2018). Menurut Paramitadewi (2017) mengenai beban kerja sebagai perbandingan kemampuan karyawan dengan tuntutan pekerjaan yang berarti jika karyawan memiliki kemampuan kerja lebih tinggi daripada tuntutan pekerjaan akan memunculkan rasa bosan, sebaliknya jika kemampuan karyawan lebih rendah daripada tuntutan pekerjaan maka akan muncul perasaan kelelahan yang lebih.

1) Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Beban Kerja

Beban kerja dipengaruhi oleh 2 faktor, yaitu faktor eksternal dan faktir internal. Ada dua faktor yang mempengaruhi beban kerja pada individu pegawai (Anisa, dkk. 2017):

- 1) Faktor eksternal yaitu beban yang berasal dari luar tubuh pekerja seperti :
 - a) Tugas-tugas yang dilakukan bersifat fisik seperti stasiun kerja, tata ruang, tempat kerja, alat dan sarana kerja, kondisi kerja, sikap kerja, sedangkan tugas-tugas yang bersifat mental seperti kompleksitas pekerjaan, tingkat kesulitan pekerjaan, pelatihan atau pendidikan yang diperoleh, tanggung jawab pekerjaan.
 - b) Organisasi kerja seperti waktu kerja, waktu istirahat, kerja bergilir, kerja malam, system pengupahan, model struktur otrganisasi, pelimpahan tugas dan wewenang.
 - c) Lingkungan kerja adalah lingkungan kerja biologis dan lingkungan kerja psikologis.

- 2) Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh akibat dari reaksi beban kerja eksternal. Reaksi tubuh disebut strain, berat ringannya strain dapat dinilai baik secara obyektif maupun subyektif. Faktor internal meliputi faktor somatik (jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, status gizi, kondisi kesehatan) dan faktor psikis (motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan, dan kepuasan).

2) Indikator Beban Kerja

Menurut *Rolos et al.*, (2018) indikator-indikator untuk mengetahui beban kerja pada karyawan yaitu :

- 1) Target yang harus dicapai
Pandangan individu mengenai besarnya target kerja yang diberikan untuk menyelesaikan pekerjaannya.
- 2) Kondisi pekerjaan
Mencakup bagaimana pandangan yang dimiliki oleh individu mengenai kondisi pekerjaannya.
- 3) Standar pekerjaan
Kesan yang dimiliki oleh individu mengenai pekerjaannya, misalkan perasaan yang timbul mengenai beban kerja yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu.

2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

- 1) Paramithadewi (2017) dalam penelitian Pengaruh Beban Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Pemerintah Daerah

Kabupaten Tabanan. Variabel independen yang diteliti yaitu beban kerja dan kompensasi. Sedangkan variabel dependen yang diteliti yaitu kinerja pegawai. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda, F-test dan t-test. Hasil penelitian yaitu, beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

- 2) Anik dan Desti (2020) dalam penelitian Pengaruh Kompensasi Dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Pemoderasi. Variabel independen yang diteliti yaitu kompensasi dan beban kerja. Sedangkan variabel dependen yang diteliti yaitu kepuasan kerja. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian adalah regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan kompensasi berpengaruh negative signifikan terhadap kepuasan kerja. Pengujian peran moderasi dari motivasi kerja terhadap pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan. Pengujian peran moderasi dari motivasi kerja menunjukkan bahwa motivasi kerja memoderasi pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja secara negative dan signifikan, dimana motivasi kerja memperlemah pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja.
- 3) Sujarwanto (2016) dalam penelitian Pengaruh Stres Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank BTN Yogyakarta. Variabel independen yang diteliti yaitu stres kerja dan beban kerja. Sedangkan variabel dependen

yang diteliti yaitu kinerja karyawan. Teknis analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda, korelasi, determinasi, F-test dan t-test. Hasil penelitian yaitu stress kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Stres kerja dan beban kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Bank BTN Yogyakarta.

- 4) Listiawati dan Amalia (2017) dalam penelitian Pengaruh Beban Kerja dan Stres Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. Variabel independen yang diteliti yaitu beban kerja dan stres kerja. Sedangkan variabel dependen yang diteliti yaitu produktivitas kerja karyawan. Teknis analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda, korelasi, determinasi, F-test dan t-test. Hasil penelitian yaitu beban kerja dan stress kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas.
- 5) Chandra dan Adriansyah (2017) dalam penelitian Pengaruh Beban Kerja dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Mega Auto Central Finance Cabang di Langsa. Variabel independen yang diteliti yaitu beban kerja dan stres kerja. Sedangkan variabel dependen yang diteliti yaitu kinerja karyawan. Teknis analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda, korelasi, determinasi, F-test dan t-test. Hasil penelitian yaitu secara simultan beban kerja dan stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil uji t, beban kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

- 6) Rahayu, dkk. (2016) dalam penelitian Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Pendapatan Daerah Kota Manado. Variabel independen yang diteliti yaitu lingkungan kerja dan kompensasi. Sedangkan variabel dependen yang diteliti yaitu kinerja karyawan. Teknis analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan secara simultan maupun parsial lingkungan kerja, kompensasi, dan beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 7) Nurcahyani dan Adnyani (2016) dalam penelitian Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. Variabel independen yang diteliti yaitu kompensasi dan motivasi. Sedangkan variabel dependen yang diteliti yaitu kepuasan kerja. Teknik analisis yang digunakan adalah analysis jalur (*Path Analysis*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja memediasi pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan.
- 8) Rika dan Hadi (2019) dalam penelitian Pengaruh Kompensasi Dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pt. Kepsindo Indra Utama Padang. Variabel independen yang diteliti yaitu

kompensasi dan beban kerja. Sedangkan variabel dependen yang diteliti yaitu kepuasan kerja. Teknik analisis dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa jalur langsung kompensasi pekerjaan memiliki pengaruh paling kuat terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan dengan memiliki koefisien regresi dampak paling tinggi (dominan) sebesar 0,664.

- 9) Hasyim (2020) dalam penelitian Pengaruh Beban Kerja dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Yaskawa Electric Indonesia. Variabel independen yang diteliti yaitu beban kerja dan kompensasi. Sedangkan variabel dependen yang diteliti yaitu kepuasan kerja. Teknik analisis dalam penelitian ini menggunakan analisis linear berganda. Hasil dari penelitian ini adalah beban kerja secara parsial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
- 10) Rani dan Arif (2018) dalam penelitian Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Divisi Produksi Pt. Soljer Abadi. Variabel independen yang diteliti yaitu kompensasi. Sedangkan variabel dependen yang diteliti yaitu kepuasan kerja. Teknik analisis yang digunakan analisis linear berganda sederhana dan analisis deskriptif. Hasil penelitian kompensasi berpengaruh secara signifikan positif terhadap kepuasan kerja yang artinya, kompensasi yang diberikan oleh PT. Soljer Abadi sudah baik dan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi pimpinan perusahaan dalam mengelola kepuasan kerja

karyawan sehingga karyawan pada PT. Soljer Abadi memiliki tingkat loyalitas yang tinggi pada perusahaan dan dapat selalu mendukung operasional perusahaan.

- 11) Sudiardhita dan Mukhtar (2018) dalam penelitian *The Effect Of Compensation, Motivation Of Employee And Work Satisfaction To Employee Performance* Pt. Bank Xyz (Persero) Tbk (Pengaruh Kompensasi, Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Bank Xyz (Persero) Tbk) variabel independen yang diteliti yaitu kompensasi & motivasi. Sedangkan variabel dependen yang diteliti yaitu kepuasan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Teknik analisis dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan teknis untuk analisis jalur (*Path Analysis*). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. , motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

- 12) Novianto dan Budiono (2020) dalam penelitian *Effect Of Compensation, Communication And Job Satisfaction On Organizational Commitment Of Tangsel Pos Employees* (Jawa Pos Group) (Pengaruh Kompensasi, Komunikasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

Karyawan Tangel Pos (Grup Jawa Pos)) variabel independen yang diteliti yaitu kompensasi dan komunikasi. Sedangkan variabel dependen yang diteliti yaitu Kepuasan kerja. Teknik analisis dalam penelitian ini metode analisis kuantitatif dengan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi, komunikasi, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi baik secara parsial maupun simultan. Kompensasi, komunikasi, dan kepuasan kerja yang lebih baik yang diberikan kepada karyawan, juga akan diikuti dengan peningkatan komitmen karyawan terhadap organisasi.

