

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Persepsi**

##### **2. 1. 1 Pengertian Persepsi**

Persepsi merupakan satu cara kerja (proses) yang rumit dan aktif (Davidoff, 233: 1988). Persepsi melibatkan penginderaan, perhatian, kesadaran, ingatan, pemrosesan informasi dan bahasa (Davidoff, 271: 1988). Menurut Atkinson dan Hilgard (1991: 201) persepsi adalah proses dimana kita menafsirkan dan mengorganisasikan pola stimulus dalam lingkungan. Pengertian lain menurut Robbins (2003:160) persepsi adalah suatu proses yang ditempuh individu untuk mengorganisasikan dan menafsirkan kesan-kesan indera mereka agar memberikan makna bagi lingkungan mereka. Sedangkan menurut Gibson, Ivancevich dan Donnelly (1996: 134) persepsi merupakan proses dari seseorang dalam memahami lingkungannya yang melibatkan pengorganisasian dan penafsiran sebagai rangsangan dalam suatu pengalaman psikologis.

Sebagai cara pandang, persepsi timbul karena adanya respon terhadap stimulus yang sangat kompleks dan diterima seseorang, masuk ke dalam otak, selanjutnya diartikan, ditafsirkan serta diberi makna melalui proses yang rumit baru kemudian dihasilkan persepsi (Atkinson dan Hilgard, 1991 : 209).

##### **2. 1. 2 Fungsi Persepsi**

Dalam memberikan respon terhadap suatu objek baik yang positif maupun negatif, individu dipengaruhi oleh persepsinya tentang objek tersebut. Setelah

individu mengadakan pengamatan dan mempunyai kesan yang baik terhadap suatu objek, maka individu akan memberikan respon yang positif terhadap objek tersebut, begitu pula sebaliknya.

Fungsi persepsi menurut Huijbers (1987:66) berlaku di beberapa bidang, yaitu :

a. Bidang kognitif

Persepsi merupakan kontak utama manusia dan dunia. Persepsi objek-objek dunia dan seluruh lapangan hidupnya menjadi terang. Ini berarti seluruh situasi hidupnya menjadi tampak. Aspek kognitif ini berhubungan dengan gejala mengenai pikiran. Ini berarti berwujud pengolahan, pengalaman, dan keyakinan serta harapan-harapan individu tentang objek atau kelompok tertentu.

b. Bidang aktivitas

Persepsi membuka kemungkinan untuk bertindak, persepsi digunakan sebagai bagian dan seluruh kegiatan manusia. Persepsi dalam bidang aktivitas dapat berwujud proses dan kecenderungan untuk berbuat sesuatu, misalnya kecenderungan untuk memberi pertolongan, menjauhkan diri dan sebagainya.

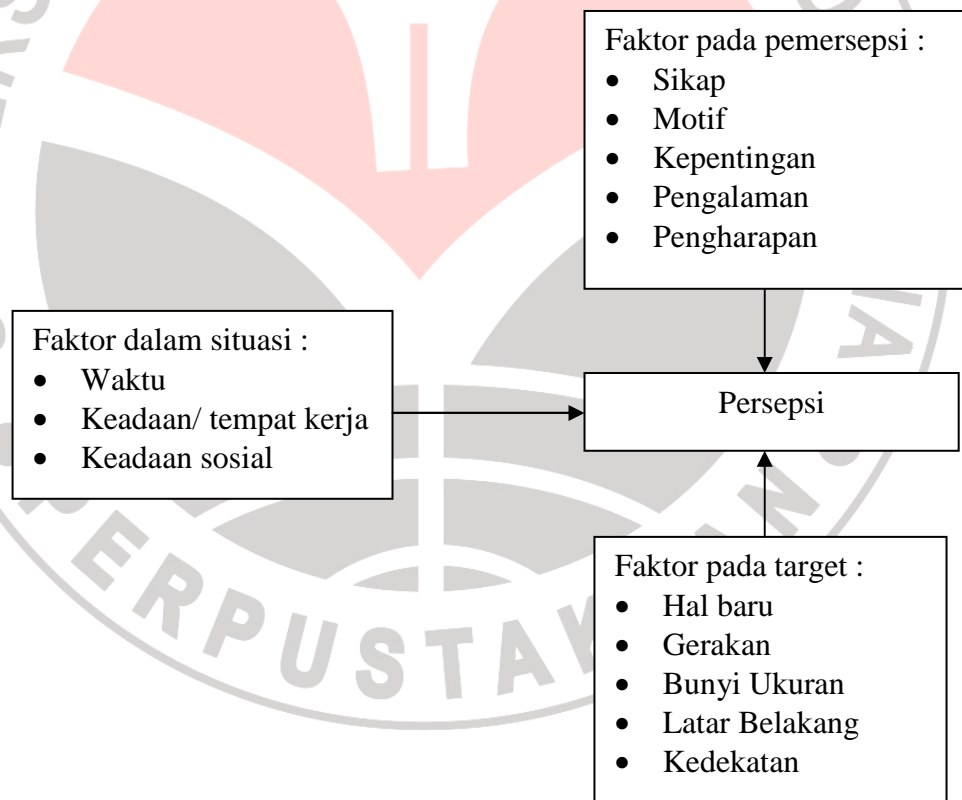
c. Bidang emosional

Persepsi mempunyai suatu fungsi karena persepsi dibangkitkan melalui perasaan persepsi itu membuat manusia gembira dan persepsi lain membuat manusia menjadi sedih dan takut. Persepsi dalam bidang emosional ini berwujud proses yang menyangkut perasaan-perasaan

tertentu seperti ketakutan, kedengkian, simpati, antipati, dan sebagainya yang ditujukan kepada objek tertentu.

### 2. 1. 3 Faktor – faktor yang Mempengaruhi persepsi

Sejumlah faktor berperan dalam membentuk dan kadang memutar balik persepsi. Faktor-faktor ini dapat berada dalam pihak pelaku persepsi, dalam objek atau target yang dipersepsikan, atau dalam konteks situasi dimana persepsi tersebut dibuat. Seperti terlihat di bawah ini, merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi seseorang.



Bagan 2. 1

Faktor- faktor yang mempengaruhi persepsi

Sumber : Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi Edisi Ke-10*, terjemahan Benyamin Molan, (Jakarta : PT. Indeks Kelompok Gramedia, 2006), hal. 170.

## 2.2 Kompensasi

### 2.2.1 Pengertian Kompensasi

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2001: 83) kompensasi merupakan sesuatu yang dipertimbangkan sebagai suatu yang sebanding. Dalam kepegawaian, hadiah yang bersifat uang merupakan kompensasi yang diberikan kepada pegawai sebagai penghargaan dari pelayanan mereka.

Sastrohadiwiryo (2003:181) mengemukakan bahwa kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan perusahaan kepada para tenaga kerja, karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangn tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang ditetapkan.

Dessler (2000: 396) menyatakan:

*“Employee compensation is all form or pay or reward going to employees and arising from their employment and it has main component. There are direct financial payment in form of wages, salaries, incentives, commission and bonuses, and there are indirect payments in the form of financial benefit like employeer-paid insurance and vacation”.*

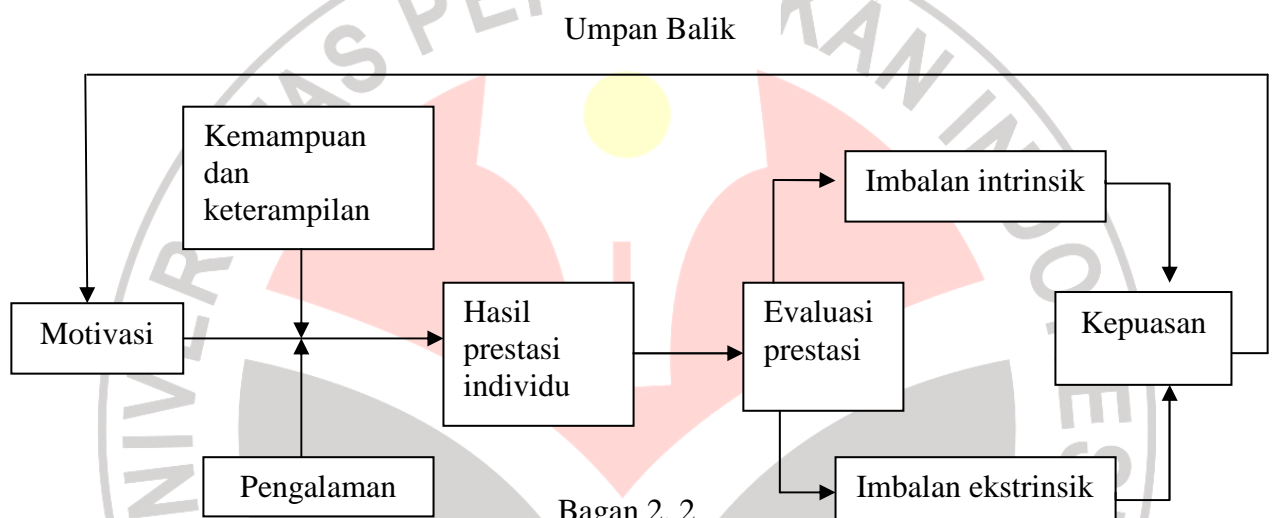
Alma (1998:185) mengemukakan kompensasi adalah imbalan atau jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawannya yang dapat dinilai dengan uang. Sedangkan menurut Veithzal Rivai (2008: 357) kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan.

### 2.2.2 Proses Kompensasi

Proses Kompensasi adalah suatu jaringan berbagai sub proses yang kompleks dengan maksud untuk memberikan balas jasa kepada karyawan bagi

pelaksanaan pekerjaan dan untuk memotivasi mereka agar mencapai tingkat prestasi kerja yang diinginkan (Handoko, 1999:161).

Suatu proses bagaimana imbalan atau kompensasi sesuai dengan keseluruhan kebijakan organisasi dan program itu akan bermanfaat bagi manajer dan organisasi itu sendiri. Proses yang ada mengintegrasikan kepuasan, motivasi, prestasi dan imbalan. Berikut merupakan gambar proses imbalan :



Bagan 2. 2  
Proses Imbalan

Sumber : Gibson, Ivancevich & Donnely &, *Organisasi: Perilaku, Struktur dan Proses*, terjemahan Nunuk Adiarni (Tangerang: Binarupa Aksara, 2006), hal. 301.

Gambar tersebut mengklarifikasikan imbalan ke dalam dua kategori umum yaitu ekstrinsik dan intrinsik. Dalam kategori tersebut, pertimbangan pertama adalah bagaimana imbalan dinilai oleh karyawan, seterusnya individu akan berusaha kecuali kalau imbalan bernilai. Kedua imbalan baik ekstrinsik maupun intrinsik bisa mempunyai nilai (Opsahl dan Dunnette dalam Gibson, 2006: 303).

### 2. 2. 3 Fungsi Kompensasi

Kompensasi memiliki fungsi untuk menjamin kehidupan yang layak bagi para pekerja dan keluarganya. Dengan kompensasi, karyawan dapat memenuhi

kebutuhan-kebutuhan pribadi dan anggota keluarganya. Selain itu, kompensasi mencerminkan imbalan atas jasa seseorang terhadap organisasi. Besar kecilnya kompensasi menggambarkan tingkat kontribusi karyawan terhadap organisasi. Besar kecilnya kompensasi juga menggambarkan besar kecilnya tanggung jawab pekerjaan yang diemban oleh seseorang dalam organisasi (Yuniarsih, 2009: 127).

Selain itu, kompensasi berfungsi sebagai faktor motivasi dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas kerja karyawan. Kompensasi yang lebih baik akan menciptakan kepuasan kepada karyawan dan akan memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik. Sebaliknya, untuk memperoleh kompensasi yang lebih baik karyawan akan berusaha bekerja lebih baik (Yuniarsih, 2009: 127).

Sedangkan menurut Martoyo (1994), fungsi kompensasi adalah :

- a. Penggunaan SDM secara lebih efisien dan lebih efektif

Kompensasi yang tinggi pada seorang karyawan mempunyai implikasi bahwa organisasi memperoleh keuntungan dan manfaat maksimal dari karyawan yang bersangkutan karena besarnya kompensasi sangat ditentukan oleh tinggi/rendahnya produktivitas kerja karyawan yang bersangkutan. Semakin banyak pegawai yang diberi kompensasi yang tinggi berarti semakin banyak karyawannya yang berprestasi tinggi. Banyaknya karyawan yang berprestasi tinggi akan mengurangi pengeluaran biaya untuk kerja-kerja yang tidak perlu (yang diakibatkan oleh kurang efisien dan efektifitasnya kerja). Dengan demikian pemberian

kompensasi dapat menjadikan penggunaan SDM secara lebih efisien dan lebih efektif.

b. Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi

Sistem pemberian kompensasi yang baik secara langsung dapat membantu stabilitas organisasi dan secara tidak langsung ikut andil dalam mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi. Sebaliknya pemberian kompensasi yang kurang baik dapat menyebabkan gejolak di kalangan karyawan akibat ketidakpuasan. Pada gilirannya gejolak ketidakpuasan ini akan menimbulkan kerawanan ekonomi.

#### 2. 2. 4 Tujuan Kompensasi

Organisasi memiliki beberapa tujuan dalam merancang sistem kompensasi mereka. Pada intinya tujuan organisasi dalam merancang sistem kompensasi untuk memikat dan menahan karyawan-karyawan yang cakap. Selain itu, sistem kompensasi haruslah memotivasi para karyawan dan mematuhi semua peraturan hukum. Tujuan-tujuan kompensasi ini mencakup beberapa maksud yaitu pertama, tujuan untuk menjadi pedoman desain sistem gaji dimana sistem tersebut menentukan kebijakan gaji yang diberikan. Kedua, untuk menjadi standar-standar terhadap keberhasilan sistem gaji yang dievaluasi. Jika tujuan sistem gaji adalah memikat dan mempertahankan staf-staf yang sangat kompeten, namun karyawan-karyawan kompeten meninggalkan organisasi untuk menyambut gaji-gaji yang lebih tinggi di perusahaan lain, maka sistem kompensasi mungkin tidak berjalan secara efektif (Arkandas, 2008).

Disamping tujuan untuk memikat, menahan dan memotivasi para karyawan, sistem kompensasi juga dirancang untuk tujuan-tujuan tertentu yang lebih umum. Tujuan-tujuan tersebut yaitu :

- a. Sistem upah dan gaji mestilah dirasa wajar oleh mayoritas karyawan.

Terdapat beberapa dimensi terhadap kewajaran dalam kompensasi, beberapa diantaranya sangat subjektif. Aspek-aspek utama kewajaran berhubungan dengan : (1) gaji relatif terhadap individu yang bekerja pada pekerjaan yang sama/serupa ; (2) tarif.

- b. Gaji bagi pekerjaan-pekerjaan yang sangat berhubungan. Kewajaran gaji

diantara pekerjaan-pekerjaan yang sangat berkaitan erat cenderung ditentukan terutama oleh perbandingan isi/muatan pekerjaan berdasarkan faktor-faktor evaluasi pekerjaan. Gaji relatif untuk pekerjaan-pekerjaan yang relatif berkaitan jauh cenderung dinilai terutama oleh perbandingan-perbandingan tarif pasar eksternal, baik yang langsung maupun seperti yang dimaksudkan dalam pemilihan, dan pembobotan faktor-faktor evaluasi pekerjaan. Baik muatan pekerjaan internal maupun standar-standar tarif pasar eksternal adalah esensial dalam melakukan perbandingan tarif pekerjaan relatif. Selain itu, disamping gaji relatif individu pada pekerjaan-pekerjaan yang sama dan terhadap gaji relatif diantara pekerjaan-pekerjaan yang berbeda, pertimbangan (*judgment*) yang wajar dibuat terhadap tingkat gaji-gaji dan upah umum dalam masyarakat, atau secara nasional untuk beberapa pekerjaan. Pertimbangan ini dibuat dengan membandingkannya terhadap



tarif-tarif eksternal dengan melakukan survei gaji dan upah untuk pekerjaan-pekerjaan kunci yang dipilih.

- c. Sistem kompensasi haruslah nondiskriminatif, terbuka dan dapat dipertahankan, serta legal. Pertimbangan kewajaran dalam sistem kompensasi sering tidak pernah dihadapi secara jujur didalam organisasi. Penggajian kepada individu-individu telah dianggap pribadi dan rahasia. Semakin meningkat suatu sistem seharusnya semakin terbuka sistem tersebut.
- d. Tujuan-tujuan dasar kompensasi seperti yang dinyatakan adalah untuk memikat, menahan, dan memotivasi para karyawan tujuan motivasional, bagaimanapun juga, adalah pelik dan agak kontroversial, tidak ada teori motivasi yang diterima secara luas. Teori tidak menyediakan pedoman yang nonkontroversial, seperti sejauh mana sebuah organisasi harus menggunakan mekanisme insentif finansial atau nonfinansial. Legal, institusional, dan tekanan kelompok karyawan tampaknya akan menempatkan semakin banyak kendala pada pembangunan yang bermakna dari sistem imbalan finansial yang kompetitif. Bobot relatif yang diberikan kepada finansial sebagai kebalikan dari sistem imbalan nonfinansial terkesan sangat tergantung pada nilai-nilai dan tujuan dari sekelompok manajemen puncak.
- e. Sistem kompensasi mestilah dirancang untuk menghadapi kompetisi dan kemampuan membayar kebutuhan-kebutuhan pokok organisasi. Biaya tenaga kerja tentu saja merupakan fungsi baik ditingkat upah dan gaji

maupun tingkat kualitas karyawan dan kinerjanya. Tingkat dimana para karyawan pada kenyataannya sangat termotivasi dan bekerja untuk mencapai standar-standar kinerja yang tinggi terkesan sering menjadi determinan biaya kompetitif yang lebih penting dibandingkan lingkup kemajemukan dalam tingkat umum relatif dari gaji. Organisasi-organisasi dalam beberapa industri dihadapkan pada situasi dimana kemampuan mereka yang terbatas untuk menggaji secara serius mengganjal kemampuan mereka memenuhi tarif gaji pasar tenaga kerja dan masyarakat (Arkandas, 2008).

Selain itu, menurut Cascio (2003: 417) tujuan kompensasi adalah keadilan atau *fairness* atau *equity* yang dinilai dari tiga dimensi yaitu:

- a. *Internal equity. In terms of the relative worth of individual jobs to an organization, are pay rates fair ?* (Jika dipandang dari nilai relatif setiap jabatan sebuah organisasi, apakah tingkat pembayarannya adil).
- b. *External equity. Are the wages paid by an organization “fair” in terms of competitive market rates outside the organization ?* (Apakah gaji atau upah yang dibayarkan oleh sebuah organisasi adil jika dibandingkan dengan tingkat upah yang dibayarkan organisasi sejenis).
- c. *Individual equity. Is each individual’s pay “fair” relative to that of other individuals doing the same or similar jobs ?* (Apakah imbalan yang diterima oleh seseorang “adil” jika dibandingkan dengan imbalan yang diterima oleh orang lain yang mengerjakan pekerjaan yang sama atau sejenis).

Sedangkan Gibson (2006: 301) menjelaskan bahwa tujuan program imbalan atau kompensasi adalah:

- a. Menarik orang yang berkualifikasi untuk bergabung dalam organisasi,
- b. Mempertahankan karyawan untuk tetap bekerja,
- c. Memotivasi karyawan untuk mencapai prestasi tinggi.

Sejalan dengan hal tersebut, Malayu S. P Hasibuan (2006: 121) mengungkapkan tujuan kompensasi yaitu:

- a. Ikatan kerja sama. Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerjasama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/ majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.
- b. Kepuasan kerja. Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.
- c. Pengadaan efektif. Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah.
- d. Motivasi. Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan lebih mudah memotivasi bawahannya.
- e. Stabilitas karyawan. Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan akan lebih terjamin karena *turnover* relatif kecil.

- f. Disiplin. Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik, mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.
- g. Pengaruh serikat buruh. Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.
- h. Pengaruh pemerintah. Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

#### 2. 2. 5 Bentuk-bentuk Kompensasi

Menurut Andrew Sikula (1981:318), kompensasi dibagi menjadi dua bagian yaitu administrasi gaji dan upah atau yang dikenal dengan kompensasi langsung, tunjangan dan pelayanan atau yang dikenal dengan kompensasi tidak langsung.

Menurut Werther and Davis (1996:432) ada dua bentuk kompensasi yaitu sebagai berikut :

- a. *Direct compensation* (kompensasi langsung). *Based on critical job factors and performance* (kompensasi langsung didasarkan oleh faktor-faktor pekerja kritis dan kinerja).
- b. *Indirect compensation* (kompensasi tidak langsung). *They are usually extended as a condition of employment and are not directly related to performance* (kompensasi tidak langsung diberikan karena suatu kondisi dari karyawan dan secara tidak langsung berhubungan dengan kinerja).

Anwar Prabu Mangkunegara (2000: 85) dan Malayu S. P Hasibuan (2000: 17) menyatakan ada dua bentuk kompensasi pegawai, yaitu bentuk langsung yang merupakan upah dan gaji, bentuk kompensasi yang tidak langsung yang merupakan pelayanan dan keuntungan.

Gibson (2006: 303-309) mengungkapkan kompensasi atau imbalan terbagi dalam dua macam, yaitu:

a. Imbalan ekstrinsik adalah imbalan eksternal atas pekerjaan, seperti pembayaran, promosi atau tunjangan/ *fringe benefit*. Imbalan ekstrinsik ini mencakup:

1) Imbalan Finansial: Gaji dan Upah

Uang adalah bentuk utama imbalan ekstrinsik. Dapat dikatakan bahwa secara umum uang adalah mekanisme utama imbalan dan dapat memodifikasi perilaku dalam industri (Opsahl dan Dunnette dalam Gibson, 2006: 303).

2) Imbalan Keuangan: Tunjangan

Tunjangan ini mencakup pensiun, jaminan kesehatan, liburan (cuti) dan tunjangan lainnya yang tidak berupa uang seperti rekreasi dan fasilitas lainnya. Tunjangan-tunjangan yang diberikan tersebut tidak selalu tergantung pada prestasi karyawan.

3) Imbalan Antar Personal

Imbalan antar personal merupakan imbalan ekstrinsik seperti penerimaan, penghargaan atau dapat berinteraksi sosialisasi pada

pekerjaan. Penghargaan ini merupakan pemahaman manajemen atas pekerjaan yang dilakukan dengan baik.

#### 4) Promosi

Bagi karyawan, promosi tidak sering terjadi bahkan beberapa ada yang tidak pernah mengalami. Keputusan promosi diambil dengan menyesuaikan orang yang tepat untuk suatu pekerjaan. Kriteria yang sering digunakan adalah prestasi dan senioritas. Prestasi bila secara tepat dinilai dapat memberikan bobot yang tepat dalam alokasi penghargaan melalui promosi.

b. Imbalan intrinsik adalah imbalan yang menjadi bagian dari pekerjaan itu sendiri. Tanggung jawab, tantangan dan umpan balik merupakan imbalan intrinsik pekerjaan. Imbalan intrinsik ini mencakup:

##### 1) Otonomi

Beberapa orang menginginkan pekerjaan yang memberikan hak membuat keputusan, mereka ingin bekerja tanpa ada pengawasan yang terlalu ketat. Keinginan memiliki otonomi ini dapat menghasilkan suatu keleluasaan untuk melaksanakan apa yang dianggap karyawan paling baik dalam situasi tertentu.

##### 2) Pertumbuhan Pribadi

Pertumbuhan pribadi seseorang merupakan hal yang unik. Seseorang yang mengalami pertumbuhan tersebut dapat merasakan perkembangan dalam diri mereka dan melihat bagaimana kemampuan mereka menjadi lebih besar. Dengan memperluas

kemampuan, karyawan dapat memaksimalkan atau setidaknya memuaskan potensi keterampilan. Beberapa menjadi tidak puas dengan pekerjaan mereka dan organisasi tidak memungkinkan atau mendorong mengembangkan keterampilan mereka.

#### 2. 2. 6 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi besar atau kecilnya tingkat upah/kompensasi. Hal ini perlu mendapat perhatian supaya prinsip pengupahan adil dan layak lebih baik dan kepuasan kerja dapat tercapai. Menurut Malayu S. P Hasibuan (2005: 127) faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi, antara lain sebagai berikut:

a. 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 kecil.

b. Kemampuan dan kesediaan perusahaan

Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi semakin besar. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.

c. Serikat buruh/ 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.

d. Produktivitas kerja karyawan

Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak maka kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika produktivitasnya buruk dan sedikit maka kompensasi relatif kecil.

e. Pemerintah dengan undang-undang dan keppresnya

Pemerintah dengan undang-undang dan keppres 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 tindakan sewenang-wenang.

f. Biaya hidup

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 atau upah yang relatif kecil.

g. Posisi jabatan karyawan

Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji atau kompensasi yang lebih besar. Sebaliknya, jika karyawan yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh gaji atau kompensasi yang kecil. Hal ini wajar karena seseorang yang mendapat



wewenang dan tanggung jawab yang besar harus mendapatkan gaji/kompensasi yang lebih besar pula.

h. Pendidikan dan pengalaman karyawan

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

i. Kondisi perekonomian nasional

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

j. Jenis dan sifat pekerjaan

Kalau jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai resiko (finansial, keselamatan) yang besar maka tingkat upah atau kompensasinya semakin besar karena membutuhkan kecakapan dan ketelitian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaannya mudah dan resiko (finansial, kecelakaannya) kecil maka tingkat upah/ kompensasinya relatif kecil.

Sedangkan menurut Robert H. Woods (1992: 216) mengungkapkan faktor-faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi yaitu:

- a. *Cost of living*, bahwa biaya hidup dapat diartikan sebagai nilai/beli pegawai, dimana biaya hidup di suatu tempat dapat berbeda dan sebagai indikator utamanya adalah indeks harga konsumen yang merupakan ukuran perubahan harga barang atau jasa.
- b. *Labor market influences*, bahwa jumlah tenaga kerja yang tersedia secara nasional/ lokal berbeda. Jika pengangguran tinggi, maka jumlah tenaga kerja yang tersedia dan keinginan untuk bekerja tinggi pula, demikian sebaliknya.
- c. *Union influences*, bahwa pengaruh serikat kerja terhadap kompensasi memprioritaskan pada senioritas sedangkan diluar itu kompensasi berdasarkan kinerja, kemampuan dan pengetahuan.
- d. *Governmental influences*, bahwa keterlibatan pemerintahan dalam penentuan kompensasi dengan menetapkan Undang-Undang / Peraturan-Peraturan untuk melindungi para karyawan, baik dari segi pemberian kompensasi, maupun persamaan kerja dan lain-lain.
- e. *Internal influences*, bahwa pengaruh internal tanpa kekuatan dan kelemahan perusahaan berbeda, dimana yang berkemampuan tinggi dapat membayar kompensasi yang tinggi, demikian sebaliknya.

#### 2. 2. 7 Sistem Pemberian Kompensasi

Menurut Malayu S. P Hasibuan (2006: 123) sistem pembayaran kompensasi yang umum diterapkan adalah:

a. Sistem waktu

Dalam sistem waktu, besarnya kompensasi (gaji atau upah) ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, minggu atau bulan. Administrasi pengupahan sistem waktu relatif mudah serta dapat diterapkan kepada karyawan tetap maupun pekerja harian.

Sistem waktu biasanya ditetapkan jika prestasi kerja sulit diukur per unitnya dan bagi karyawan tetap kompensasinya dibayar atas sistem waktu secara periodik setiap bulannya. Besar kompensasi sistem waktu hanya didasarkan kepada lamanya bekerja bukan dikaitkan kepada prestasi kerjanya.

Kebaikan sistem waktu ialah administrasi pengupahan mudah dan besarnya kompensasi yang akan dibayarkan tetap. Kelemahan sistem waktu ialah pekerja yang malas pun kompensasinya tetap dibayar sebesar perjanjian.

b. Sistem hasil (*output*)

Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti per potong, meter, liter dan kilogram.

Dalam sistem hasil besarnya kompensasi yang dibayar selalu didasarkan kepada banyaknya hasil yang dikerjakan bukan kepada karyawan tetap (sistem waktu) dan jenis pekerjaan yang tidak mempunyai standar fisik, seperti bagi karyawan administrasi.

Kebaikan sistem hasil memberikan kesempatan kepada karyawan yang bekerja bersungguh-sungguh serta berprestasi baik akan memperoleh

balas jasa yang lebih besar, jadi prinsip keadilan betul-betul diterapkan. Kelemahan sistem hasil ialah kualitas barang yang dihasilkan kurang sesuai dan karyawan yang kurang mampu balas jasanya kecil, sehingga kurang manusiawi.

c. Sistem borongan

Sistem borongan ialah suatu sistem pengupahan yang penetapan besarnya didasarkan atas volume pekerjaan dan lama pekerjaannya. Penetapan besarnya balas jasa berdasarkan sistem borongan cukup rumit, lama mengerjakannya, serta banyak alat yang diperlukan untuk menyelesaikannya. Jadi, dalam sistem borongan pekerja bisa mendapatkan balas jasa besar atau kecil, tergantung atas kecermatan kalkulasi mereka.

## **2.3 Loyalitas Kerja**

### **2.3.1 Pengertian Loyalitas Kerja**

Menurut Steers & Porter (dalam Suma, 2009) berpendapat bahwa, loyalitas kepada perusahaan sebagai sikap, yaitu sejauh mana seseorang karyawan mengidentifikasi tempat kerjanya yang ditunjukkan dengan keinginan untuk bekerja dan berusaha sebaik-baiknya dan kedua, loyalitas terhadap perusahaan sebagai perilaku, yaitu proses dimana seseorang karyawan mengambil keputusan pasti untuk tidak keluar dari perusahaan apabila tidak membuat kesalahan yang ekstrim.

Menurut Rasimin (dalam Suma, 2009) secara umum loyalitas dapat diartikan dengan kesetiaan, pengabdian dan kepercayaan yang diberikan atau ditujukan kepada seseorang atau lembaga, yang didalamnya terdapat rasa cinta dan tanggung jawab untuk berusaha memberikan pelayanan dan perilaku yang terbaik.

Menurut Rasimin (dalam Suma, 2009) kerja adalah suatu cara untuk memusatkan kebutuhan secara bertingkat artinya berbagai macam kebutuhan yang ada dalam diri individu akan di pengaruhi dengan cara bertahap, tidak secara bersama. Hal ini selaras dengan pernyataan yang dikemukakan oleh Tim Penyusun Kamus Besar Bahasa Indonesia (1990) yang menyatakan bahwa loyalitas adalah kesetiaan, kepatuhan dan ketaatan.

Menurut Poerwopoespito (2004: 214) dikatakan bahwa loyalitas kepada pekerjaan tercermin pada sikap karyawan yang mencurahkan kemampuan dan keahlian yang dimiliki, melaksanakan tugas dengan bertanggung jawab, disiplin, serta jujur dalam bekerja.

Hasibuan (2005: 95) menyebutkan bahwa loyalitas atau kesetiaan merupakan salah satu unsur yang digunakan dalam penilaian karyawan yang mencakup kesetiaan merupakan salah satu unsur yang digunakan dalam penilaian karyawan, yang mencakup kesetiaan terhadap pekerjaannya, jabatan dan organisasi. Dimana kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun diluar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa loyalitas kerja adalah suatu keadaan aktivitas yang menyangkut fisik, psikis dan sosial yang membuat individu mempunyai sikap untuk menaati peraturan yang ditentukan, melakukan dan mengamalkan sesuatu yang ditaatinya dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab identifikasi personal terhadap upaya pencapaian tujuan perusahaan sesuai keahliannya sehingga peningkatan efektifitas perusahaan dan disertai dengan pengabdian yang kuat.

### 2. 3. 2 Aspek-aspek Loyalitas Kerja

Loyalitas karyawan dalam suatu perusahaan tidak terbentuk begitu saja namun memerlukan proses dalam membentuknya. Dalam proses loyalitas karyawan tersebut ada aspek-aspek didalamnya, karena dalam aspek-aspek loyalitas karyawan tersebut merupakan bagian dari manajemen perusahaan yang sesuai dengan sistem manajemen yang ditetapkan pada perusahaan tersebut.

Aspek-aspek loyalitas karyawan lainnya seperti dikemukakan oleh Siswanto (dalam Trianasari, 2005) yang menitikberatkan terhadap apa yang dilakukan karyawan untuk perusahaan antara lain:

- a. Taat pada peraturan. Setiap kebijakan yang diterapkan dalam perusahaan untuk memperlancar dan mengatur jalannya pelaksanaan tugas oleh manajemen perusahaan ditaati dan dilaksanakan dengan baik. Keadaan ini akan menimbulkan kedisiplinan yang menguntungkan organisasi baik intern maupun ekstern.

- b. Tanggung jawab pada perusahaan. Karakteristik pekerjaan dan pelaksanaan tugasnya mempunyai konsekuensi yang dibebankan karyawan. Kesanggupan karyawan untuk melaksanakan tugas sebaik-baiknya dan kesadaran akan setiap resiko pelaksanaan tugasnya akan memberikan pengertian tentang keberanian dan kesadaran bertanggungjawab terhadap resiko atas apa yang telah dilaksanakan.
- c. Kemauan untuk bekerja sama. Bekerja sama dengan orang-orang dalam suatu kelompok akan memungkinkan perusahaan dapat mencapai tujuan yang tidak mungkin dicapai oleh orang-orang secara individual.
- d. Rasa memiliki, adanya rasa ikut memiliki karyawan terhadap perusahaan akan membuat karyawan memiliki sikap untuk ikut menjaga dan bertanggung jawab terhadap perusahaan sehingga pada akhirnya akan menimbulkan loyalitas demi tercapainya tujuan perusahaan.
- e. Hubungan antar pribadi, karyawan yang mempunyai loyalitas kerja tinggi mereka akan mempunyai sikap fleksibel ke arah tata hubungan antarpribadi. Hubungan antara pribadi ini meliputi : hubungan sosial diantara karyawan, hubungan yang harmonis antara atasan dan karyawan, situasikerja dan sugesti dari teman kerja.
- f. Suka terhadap pekerjaan, Perusahaan harus dapat menghadapi kenyataan bahwa karyawannya tiap hari datang untuk bekerjasama sebagai manusia seutuhnya dalam hal melakukan pekerjaan yang akan dilakukan dengan senang hati sebagai indikatornya bisa dilihat dari : keunggulan karyawan

dalam bekerja, karyawan tidak pernah menuntut apa yang diterimanya diluar gaji pokok.

Aspek-aspek loyalitas di atas, baik yang merupakan proses psikologis individu maupun dalam proses bekerja tersebut di atas akan sering mempengaruhi untuk membentuk loyalitas, yaitu dorongan yang kuat untuk tetap menjadi anggota perusahaan, kepercayaan yang pasti, penerimaan penuh atas nilai-nilai perusahaan, taat pada peraturan yang berlaku, rasa tanggungjawab yang tinggi dan sikap kerja yang positif.

Sedangkan Steers & Porter (2003: 382) mengemukakan aspek-aspek loyalitas yang berhubungan dengan sikap yang akan dilakukan karyawan, dan merupakan proses psikologis terciptanya loyalitas kerja dalam perusahaan, antara lain :

- a. Dorongan yang kuat untuk tetap menjadi anggota perusahaan, kekuatan aspek ini sangat dipengaruhi oleh keadaan individu, baik kebutuhan, tujuan maupun kecocokan individu dalam perusahaan.
- b. Keinginan untuk bekerja semaksimal mungkin bagi perusahaan. Kesamaan persepsi antara karyawan dan perusahaan yang didukung oleh kesamaan tujuan dalam perusahaan mewujudkan motivasi yang kuat untuk berusaha maksimal.
- c. Kepercayaan yang pasti dan penerimaan yang penuh atas nilai-nilai perusahaan. Kepastian kepercayaan yang diberikan karyawan tercipta dari operasional dari perusahaan yang tidak lepas dari kepercayaan



perusahaan terhadap karyawan itu sendiri untuk melaksanakan pekerjaannya.

### 2. 3. 3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Loyalitas Kerja

Loyalitas kerja akan tercipta apabila karyawan merasa tercukupi dalam memenuhi kebutuhan hidup dari hasil pekerjaannya, sehingga mereka betah bekerja dalam satu perusahaan. Yuliandri (dalam Trianasari, 2005) menegaskan bahwa faktor yang mempengaruhi loyalitas kerja karyawan adalah adanya fasilitas-fasilitas kerja, tunjangan kesejahteraan, suasana kerja serta upah yang diterima dari perusahaan.

Selanjutnya Steers dan Porter (dalam Kusumo, 2006) menyatakan bahwa timbulnya loyalitas kerja dipengaruhi oleh empat faktor, yaitu:

- a. Karakteristik pribadi, meliputi usia, masa kerja, jenis kelamin, tingkat pendidikan, prestasi yang dimiliki, ras dan beberapa sifat kepribadian.
- b. Karakteristik pekerjaan, berupa tantangan kerja, job stress, kesempatan berinteraksi sosial, job enrichment, identifikasi tugas, umpan balik tugas dan kecocokan tugas.
- c. Karakteristik desain perusahaan, menyangkut pada intern perusahaan itu yang dapat dilihat dari desentralisasi, tingkat formalisasi, tingkat keikutsertaan dalam pengambilan keputusan, paling tidak telah menunjukkan berbagai tingkat asosiasi dengan tanggung jawab perusahaan, ketergantungan fungsional maupun fungsi kontrol perusahaan.

- d. Pengalaman yang diperoleh dalam pekerjaan, meliputi sikap positif terhadap perusahaan, rasa percaya pada sikap positif terhadap perusahaan dan rasa aman.

White (dalam Steers and Porter, 2003: 384) berpendapat bahwa loyalitas untuk tujuan investigasi sebagai kekuatan relatif dan identifikasi individu serta keterlibatannya pada perusahaan tertentu sehingga loyalitas dapat dibagi menjadi tiga karakteristik yaitu :

- a. Kepercayaan yang kuat serta penerimaan tujuan dan nilai perusahaan.
- b. Kemauan untuk mengarahkan usaha yang luar biasa atas nama perusahaan.
- c. Keinginan yang kuat untuk mengabdikan pada perusahaan sebagai anggota.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa masing-masing faktor mempunyai dampak tersendiri bagi kelangsungan hidup perusahaan, sehingga tuntutan loyalitas yang diharapkan oleh perusahaan baru dapat terpenuhi apabila karyawan memiliki karakteristik seperti yang diharapkan dan perusahaan sendiri telah mampu memenuhi harapan-harapan karyawan, sehingga dapat disimpulkan faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan dapat berupa faktor intrinsik yaitu: karakteristik pribadi seperti ras, usia, jenis kelamin, serta pengalaman yang diperoleh dalam pekerjaan. Sedangkan faktor ekstrinsik yaitu: karakteristik pekerjaan, karakteristik desain perusahaan serta adanya upah yang diterima, fasilitas-fasilitas kerja dan tunjangan kesejahteraan.

### 2. 3. 4 Cara Meningkatkan Loyalitas Kerja

Anaroga (1992) mengemukakan ada beberapa cara yang dapat ditempuh untuk meningkatkan loyalitas kerja, yaitu:

- a. Hubungan yang erat antar karyawan.
- b. Saling keterbukaan dalam hubungan kerja.
- c. Saling pengertian antara pimpinan dengan karyawan.
- d. Memperlakukan karyawan tidak sebagai buruh, tetapi sebagai rekan kerja.
- e. Pimpinan berusaha menyelami pribadi karyawan secara kekeluargaan.
- f. Rekreasi bersama seluruh anggota perusahaan.

Gilbert (dalam Trianasari, 2005) berpendapat agar karyawan mempunyai loyalitas kerja yang tinggi pada perusahaan dilakukan dengan jalan mengambil perhatian, memuji kemajuan, pemindahan, kenaikan upah, promosi jabatan, memberitahukan kepada karyawan tentang apa yang terjadi pada perusahaan, membiarkannya mengerti bagaimana bekerja dengan baik serta mau mendengarkan keluhan para karyawan.

Berdasarkan berbagai pendapat di atas dapat diketahui bahwa cara meningkatkan loyalitas kerja pada karyawan adalah sesuatu yang sangat penting, karena diharapkan dengan adanya rasa loyalitas yang tinggi, maka efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan perusahaan akan berhasil dengan baik.

Cara meningkatkan loyalitas kerja dapat dilakukan oleh perusahaan ataupun organisasi yang merupakan tempat para karyawan melakukan berbagai kegiatannya yaitu dengan cara memperlakukan para karyawannya sebagai rekan

kerja, memberikan kejelasan tentang karir, upah, dan segala kebijakan yang berlaku pada perusahaan. Agar loyalitas dapat ditingkatkan atasan diharapkan lebih menyelami pribadi para karyawannya dengan cara saling keterbukaan, memberikan pujian, serta mendengarkan keluhan parakaryawan. Sedangkan di pihak karyawan untuk meningkatkan loyalitas kerja adalah dengan cara, membina hubungan kerja yang baik dengan atasan ataupun dengan sesama rekan kerja.

#### 2. 4 Kerangka Pemikiran

Harapan dari setiap perusahaan adalah agar para karyawan dapat mewujudkan tujuan perusahaan. Salah satu faktor agar para karyawan termotivasi untuk mewujudkan tujuan perusahaan tersebut adalah dengan adanya pemberian kompensasi. Gibson (2006: 303) mengemukakan bahwa kompensasi terbagi dalam dua macam, yaitu imbalan ekstrinsik dan imbalan intrinsik.

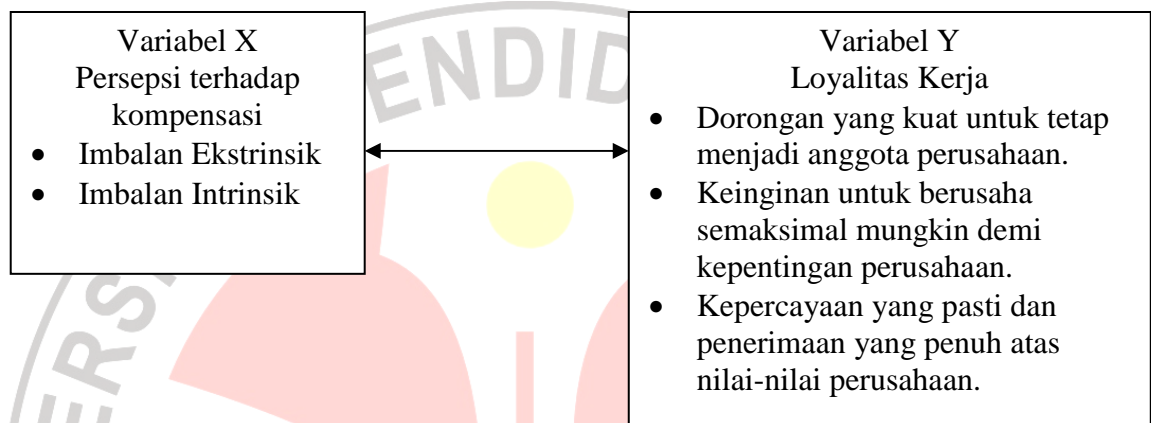
Adanya *turn over* karyawan yang terjadi dapat disebabkan oleh persepsi yang negatif terhadap kompensasi yang diberikan kepada karyawan (hasil wawancara dengan salah seorang karyawan divisi promosi yang bernama Andrie). Sejalan dengan hal tersebut Handoko (dalam Djati, 2003) mengungkapkan bahwa bagi perusahaan, kompensasi sangat penting untuk diperhatikan karena hal tersebut mencerminkan upaya perusahaan untuk mempertahankan sumber daya manusia yang ada. Dalam hal ini, mempertahankan sumber daya manusia termasuk menekan terjadinya *turn over* karyawan. Penghargaan dan perhatian bagi karyawan bertujuan agar para karyawan mempunyai loyalitas pada perusahaan.

Apabila karyawan memiliki persepsi yang positif terhadap kompensasi, maka dapat timbul loyalitas kerja yang tinggi pada diri karyawan. Loyalitas kerja yang tinggi pada diri karyawan dapat timbul karena adanya persepsi terhadap kompensasi yang positif. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan Noermayanti (2007) bahwa faktor penting yang mendorong karyawan loyal pada perusahaan adalah kompensasi.

Loyalitas pada perusahaan atau loyalitas kerja yang dimiliki para karyawan merupakan hal yang penting, karena perusahaan tidak akan mampu terus bertahan apabila para karyawan tidak memberikan kontribusi kerja yang sesuai dengan tugasnya masing-masing. Steers dan Porter (dalam Suma, 2009) berpendapat bahwa, loyalitas kepada perusahaan sebagai sikap, yaitu sejauh mana seseorang karyawan mengidentifikasi tempat kerjanya yang ditunjukkan dengan keinginan untuk bekerja dan berusaha sebaik-baiknya. Kedua, loyalitas terhadap perusahaan sebagai perilaku, yaitu proses di mana seseorang karyawan mengambil keputusan pasti untuk tidak keluar dari perusahaan apabila tidak membuat kesalahan yang ekstrim.

Steers dan Porter (2003: 382) mengemukakan tiga aspek loyalitas yang berhubungan dengan sikap yang akan dilakukan karyawan, dan merupakan proses psikologis terciptanya loyalitas kerja dalam perusahaan, yaitu dorongan yang kuat untuk tetap menjadi anggota perusahaan, keinginan untuk berusaha semaksimal mungkin bagi perusahaan, kepercayaan yang pasti dan penerimaan yang penuh atas nilai-nilai perusahaan.

Maka dengan adanya kompensasi yang diberikan oleh perusahaan, diharapkan para karyawan dapat memberikan loyalitas kerjanya pada perusahaan. Loyalitas kerja yang tinggi akan berpengaruh positif bagi perusahaan, memberikan keuntungan serta mewujudkan tujuan perusahaan.



Bagan 2. 3  
Kerangka Pemikiran