

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kompensasi

2.1.1.1 Pengertian Kompensasi

Kompensasi adalah balas jasa yang berupa finansial maupun non finansial yang diberikan oleh organisasi/perusahaan kepada karyawan. Kompensasi terdiri dari tiga komponen utama. Meliputi kompensasi langsung, kompensasi tidak langsung dan kompensasi non finansial. Kompensasi langsung berbentuk upah, gaji, insentif, bonus dan komisi. Kompensasi tidak langsung terdiri dari berbagai manfaat yang diberikan oleh pemberi kerja, dan kompensasi non finansial mencakup program-program pengakuan karyawan, pekerjaan yang menguntungkan, dukungan organisasi, lingkungan kerja, dan jam kerja yang fleksibel untuk mengakomodasi kebutuhan pribadi (Snell dan Bohlander, 2013: 394).

2.1.1.2 Kompensasi Non Finansial

Kompensasi non finansial adalah semua imbalan yang tidak berhubungan dengan moneter (uang) atau kompensasi yang berfokus pada kebutuhan orang untuk berbagai tingkatan pengakuan, prestasi, tanggung jawab, otonomi, pengaruh dan pengembangan diri.

Kompensasi non finansial menggabungkan gagasan kompensasi relasional, yang berupa penghargaan yang berwujud kepedulian terhadap

lingkungan kerja (kualitas kehidupan kerja, pekerjaan itu sendiri, keseimbangan kehidupan kerja), pengakuan, manajemen kinerja dan pembelajaran dan pengembangan.

Kompensasi non finansial dapat berupa ekstrinsik, seperti pujian dan pengakuan, atau intrinsik yang timbul dari pekerjaan itu sendiri, yang terkait dengan tantangan dan minat pekerjaan, perasaan bahwa pekerjaan itu sangat berharga (Amstrong, 2007: 161).

2.1.1.3 Arti Penting dari Kompensasi Non Finansial

Ada ungkapan bahwa ‘uang adalah insentif paling utama’ akan tetapi ‘uang saja tidak cukup untuk memotivasi kinerja tinggi’. Uang mungkin menjadi faktor penting yang menarik dan untuk mempertahankan karyawan. Hal ini dapat menghasilkan kepuasan, tapi ini mungkin hanya akan berumur pendek, dan jika prinsip-prinsip distributif dan keadilan prosedural tidak diikuti, maka dapat menyebabkan ketidakpuasan yang lama. Dapat dikatakan bahwa uang akan memotivasi beberapa orang di sepanjang waktu (*some of the people all of the time*), dan mungkin semua orang di beberapa waktu (*all of the people some of the time*). Tapi itu tidak dapat diandalkan pada untuk memotivasi semua orang di sepanjang waktu (*all of the people all of the time*). Mengandalkan uang sebagai satu-satunya motivator adalah keliru. Uang harus diperkuat oleh kompensasi non finansial, terutama yang memberikan motivasi intrinsik. Ketika motivasi dicapai dengan cara seperti itu maka dapat memberikan efek yang lebih kuat dan tahan lama pada karyawan, dan kompensasi finansial dan non finansial bisa saling

memperkuat. Oleh karena itu, sistem kompensasi harus dirancang dan dikelola sedemikian rupa sehingga untuk menyediakan bauran (*mix*) terbaik, baik dari jenis motivator sesuai dengan kebutuhan organisasi dan anggotanya (Amstrong, 2007: 161).

2.1.1.4 Tipe dari Kompensasi Non Finansial

Kompensasi non finansial dapat diklasifikasikan sebagai berikut (Amstrong, 2007: 161-162).

- 1) Kompensasi ekstrinsik individual: pengakuan non-finansial, pujian, dan umpan balik.
 - a) Pengakuan Non-Finansial

Kompensasi ini merupakan metode yang tidak hanya mengetahui seberapa baik karyawan telah mencapai tujuan atau melakukan pekerjaan, akan tetapi juga prestasi yang perlu dihargai. Pengakuan adalah bentuk umpan balik yang membuat orang tahu bahwa mereka telah melakukan pekerjaan dengan baik, oleh karena itu memberikan penguatan positif.

Pengakuan dapat diberikan dari umpan balik positif dan langsung dari manajer dan rekan kerja yang mengakui kontribusi individu dan manajer yang mendengarkan dan bertindak atas saran dari anggota tim mereka. Aksi lain yang memberikan penghargaan adalah alokasi pekerjaan untuk memberikan ruang untuk bekerja lebih menarik dan menguntungkan. Bentuk lain dari penghargaan, misalnya: tepuk tangan di depan umum (*public applause*), simbol status dari satu jenis atau yang

lain, cuti perjalanan ke luar negeri, penghargaan layanan jangka panjang, dan semuanya yang dapat berfungsi sebagai kompensasi.

b) Pujian

Pujian adalah bentuk pengakuan. Pujian dapat diberikan secara pribadi selama bekerja atau dalam rapat kerja. Pujian di depan umum dapat menjadi lebih bermanfaat. Tapi pujian harus asli dan digunakan untuk prestasi nyata.

c) Umpan Balik

Umpan balik adalah bentuk lain dari pengakuan jika dilakukan dengan benar dapat meningkatkan keyakinan diri dan memberikan dasar untuk belajar mandiri.

2) Kompensasi intrinsik individual: pemenuhan pekerjaan, penggunaan kemampuan, pencapaian, tanggung jawab, otonomi, pengaruh dan kesempatan untuk berkembang.

a) Pemenuhan Pekerjaan

Pekerjaan yang dapat memenuhi dan dapat memotivasi individu ketika merasa bahwa apa yang mereka lakukan adalah sesuatu yang berharga dan bernilai. Pemenuhan pekerjaan ini juga membutuhkan orang yang menggunakan kemampuan mereka untuk menghargai apa yang mereka lakukan secara efektif dan ruang lingkup yang disediakan untuk prestasi, tanggung jawab, kemandirian dan berpengaruh.

b) Penggunaan Kemampuan

Penggunaan kemampuan ini berkaitan dengan pemenuhan pekerjaan yang memungkinkan orang untuk menggunakan dan mengembangkan kemampuan mereka.

c) Pencapaian

Kebutuhan untuk mencapai penerapan dalam berbagai tingkat dimana operasi tergantung pada orientasi dan lingkup individu yang disediakan oleh pekerjaan untuk memenuhi kebutuhan untuk beroperasi. Orang merasa dihargai dan termotivasi jika mereka memiliki ruang lingkup untuk mencapainya serta diakui untuk berprestasi.

d) Tanggung Jawab

Individu dapat termotivasi dengan diberi tanggung jawab lebih untuk pekerjaan mereka. Orang-orang dalam posisi bertanggungjawab ketika mereka dimintai pertanggungjawaban atas apa yang mereka lakukan. Mereka bertanggungjawab atas pekerjaan mereka dan sumber daya yang diperlukan untuk melakukannya. Mereka diberi tanggung jawab yang lebih dapat memenuhi kebutuhan untuk berprestasi dan meningkatkan harga diri. Ini juga merupakan bentuk pengakuan.

e) Otonomi

Otonomi ada ketika seseorang memiliki kebebasan untuk membuat keputusan dan bertindak secara independen tanpa merujuk pada otoritas yang lebih tinggi. Hal ini meningkatkan kepercayaan diri, memberi orang

lebih banyak kesempatan untuk mencapai dan memberikan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan.

f) Pengaruh

Pekerjaan yang lebih memuaskan jika orang dapat mempengaruhi apa yang mereka lakukan atau memiliki pengaruh yang lebih luas pada keputusan kebijakan dan operasional.

g) Kesempatan untuk Berkembang

Kepuasan berkembang terjadi ketika individu memiliki kesempatan untuk menjadi apa yang mereka anggap lengkap bagi mereka dan menjadi apa yang mereka bisa. Kebanyakan kesempatan belajar dan pengembangan berlangsung selama pekerjaan sehari-hari, dan organisasi dapat mendorong melalui pembinaan, bimbingan dan dukungan dalam pelaksanaan rencana pengembangan pribadi dibuat sebagai bagian dari proses manajemen kinerja.

2.1.2 Kepuasan Kerja

2.1.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan-perasaan positif tentang pekerjaan tersebut, sementara seseorang yang tidak puas memiliki perasaan-perasaan yang negatif tentang pekerjaan tersebut (Robbins dan Judge, 2013:113).

2.1.2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Ada lima hal penting yang merupakan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Luthans, 2011:141).

1) Pekerjaan yang Dilakukan

Jenis pekerjaan yang dilakukan dapat merupakan sumber kepuasan. Pekerjaan yang dapat memberikan kepuasan adalah pekerjaan yang menarik dan menantang, tidak membosankan dan pekerjaan itu dapat memberikan status.

2) Gaji

Gaji dan upah yang diterima karyawan dianggap sebagai refleksi cara pandang atasan mengenai kontribusi karyawan terhadap organisasi. Uang tidak hanya membantu orang untuk memenuhi kebutuhan dasarnya, tetapi juga dapat memberikan kepuasan pada tingkat berikutnya.

3) Promosi

Kesempatan untuk lebih berkembang di organisasi dapat menjadi sumber kepuasan kerja.

4) Supervisor

Kemampuan supervisor untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan moral dapat meningkatkan kepuasan kerja. Misalnya dengan memberi karyawan kesempatan untuk berpartisipasi dalam membuat

keputusan, memberi pengarahan dan bantuan pada karyawan dan berkomunikasi dengan karyawan.

5) Rekan Sekerja

Rekan kerja dapat memberikan bantuan secara teknis dan dapat mendukung secara sosial akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

2.1.2.3 Pengaruh Kepuasan Kerja

Kepuasan karyawan dalam bekerja, akan berpengaruh terhadap berbagai faktor (Luthans, 2011:144-146).

1) Produktivitas

Karyawan yang tingkat kepuasannya tinggi, produktivitasnya akan meningkat, walaupun hasilnya tidak langsung. Ada beberapa variabel moderating yang menghubungkan antara produktivitas dengan kepuasan kerja, terutama penghargaan. Jika karyawan menerima penghargaan yang mereka anggap layak, maka mereka akan merasa puas sehingga upaya mereka untuk mencapai kinerja semakin tinggi.

2) Keinginan untuk Berpindah Kerja

Jika karyawan tidak puas dengan pekerjaannya, maka besar keinginan mereka untuk pindah kerja. Walaupun demikian, tingkat kepuasan kerja yang tinggi tidak menjamin karyawan yang bekerja di organisasi tersebut tidak ingin pindah.

3) Tingkat Kehadiran

Ketika tingkat kepuasan kerja tinggi maka tingkat ketidakhadiran rendah. Sebaliknya, ketika tingkat kepuasan rendah maka tingkat ketidakhadiran tinggi.

4) Faktor Lain-lain

Karyawan yang tingkat kepuasannya tinggi akan mempunyai kesehatan fisik dan mental yang lebih baik, lebih cepat untuk mempelajari tugas-tugas, tidak banyak kesalahan yang dibuat. Selain itu, karyawan akan menunjukkan perilaku dan aktivitas yang lebih baik, misal membantu rekan sejawat, membantu pelanggan, dan lebih mudah bekerja sama. Sebagaimana telah diuraikan diatas bahwa konsekuensi dari ketidakpuasan kerja karyawan diantaranya dapat mengakibatkan menurunnya produktivitas, meningkatnya tingkat absensi dan konsekuensi yang paling akhir adalah keluarnya karyawan dari organisasi. Namun dalam kenyataannya tidak semua karyawan yang tidak puas dalam pekerjaan langsung mengundurkan diri dari organisasi tempat ia bekerja.

2.1.3 Kinerja Guru

2.1.3.1 Pengertian Kinerja

Kinerja adalah tingkat keberhasilan individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya (Ghiselli dan Brown, 1955:377).

2.1.3.2 Kinerja Guru

Menurut Undang-undang Republik Indonesia No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan usia dini, pendidikan dasar, dan menengah. Dalam Undang-undang No.14 Tahun 2005 dijelaskan bahwa guru mempunyai kedudukan sebagai tenaga profesional pada jenjang pendidikan usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah, pada jalur pendidikan formal yang diangkat sesuai dengan peraturan perundang-undangan. (Pasal 2 UU RI No. 14: 2005).

Lebih lanjut disebutkan bahwa guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, serta jasmani dan rohani, serta memiliki kompetensi untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional (Pasal 8 UU RI No. 14: 2005).

Guru merupakan sumber daya manusia yang mampu mendayagunakan faktor-faktor lainnya sehingga tercipta pembelajaran yang bermutu dan menjadi faktor utama yang menentukan mutu pendidikan. Kinerja guru dalam pembelajaran menjadi bagian terpenting dalam mendukung terciptanya proses pendidikan secara efektif terutama dalam membangun sikap disiplin dan mutu hasil belajar siswa (Husdarta, 2007: 13).

Kinerja guru merupakan kemampuan seorang guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran di sekolah dan bertanggung jawab atas peserta didik di

bawah bimbingannya dengan meningkatkan prestasi belajar peserta didik. Oleh karena itu, kinerja guru itu dapat diartikan sebagai suatu kondisi yang menunjukkan kemampuan seorang guru menggambarkan adanya suatu perbuatan yang ditampilkan guru dalam atau selama melakukan aktifitas pembelajaran (Supardi, 2013: 54).

2.1.3.3 Indikator Kinerja Guru

Berkaitan dengan kinerja guru dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar, terdapat tugas keprofesionalan guru menurut undang-undang republik indonesia Nomor 14 Tahun 2005 pasal 20 Tentang Guru dan Dosen yang kemudian dimodifikasi oleh Depdiknas menjadi Alat Penilaian Kemampuan Kinerja Guru (APKG) (Pasal 20 UU RI No. 14: 2005). Alat penilaian kemampuan guru meliputi: 1) Merencanakan pembelajaran, 2) Melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, 3) Menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran. Indikator penilaian terhadap kinerja guru dapat dilakukan dengan tiga kegiatan pembelajaran di kelas yaitu:

1) Perencanaan pembelajaran

Tahap perencanaan dalam kegiatan pembelajaran adalah tahap yang berhubungan dengan kemampuan guru menguasai bahan ajar. Kemampuan guru dapat dilihat dari cara atau proses penyusunan program kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru, yaitu mengembangkan silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP). Unsur-unsur atau komponen yang

ada dalam silabus terdiri dari: (a) Identitas silabus, (b) Standar kompetensi (SK), (c) Kompetensi dasar (KD), (d) indikator, (e) tujuan pembelajaran, (f) materi pembelajaran, (g) metode pembelajaran, (h) langkah-langkah kegiatan, (i) sumber pembelajaran, (j) penilaian.

2) Pelaksanaan kegiatan pembelajaran

Kegiatan pembelajaran di kelas adalah inti penyelenggaraan pendidikan yang ditandai oleh adanya kegiatan pengelolaan kelas, penggunaan media, sumber belajar dan penggunaan metode serta strategi pembelajaran. Semua tugas tersebut merupakan tugas serta tanggung jawab guru yang secara optimal dalam pelaksanaannya menuntut kemampuan guru.

Pelaksanaan kegiatan pembelajaran, meliputi:

a) Pengelolaan kelas

Kemampuan menciptakan suasana kondusif di kelas untuk mewujudkan proses pembelajaran yang menyenangkan adalah tuntutan bagi seorang guru dalam pengelolaan kelas, seperti pelaksanaan piket kebersihan kelas, ketepatan waktu masuk dan keluar kelas, melakukan absensi setiap akan memulai proses pembelajaran dan melakukan pengaturan tempat duduk siswa.

b) Penggunaan media dan sumber belajar

Kemampuan menggunakan media dan sumber belajar tidak hanya menggunakan media yang sudah tersedia seperti media cetak, media audio

visual. Kemampuan guru dalam penggunaan media dan sumber belajar lebih ditekankan pada penggunaan objek nyata yang ada di sekitar sekolahnya, seperti memanfaatkan media yang sudah ada.

c) Penggunaan metode pembelajaran

Guru diharapkan mampu memilih dan menggunakan metode pembelajaran sesuai dengan materi yang akan disampaikan. Karena siswa memiliki interes yang sangat heterogen, idealnya seseorang guru harus menggunakan metode pembelajaran di dalam kelas seperti metode ceramah dipadukan dengan tanya jawab, metode diskusi dipadukan dengan penugasan dan sebagainya.

3) Evaluasi atau penilaian pembelajaran

Penilaian hasil belajar adalah kegiatan atau cara yang ditujukan untuk mengetahui tercapai atau tidaknya tujuan pembelajaran dan juga proses pembelajaran yang telah dilakukan. Pada tahap ini, seseorang guru dituntut memiliki kemampuan dalam pendekatan dan cara-cara evaluasi, pengelolaan dan penggunaan hasil evaluasi.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan kinerja guru adalah kemampuan dan usaha guru untuk melaksanakan tugas pembelajaran sebaik-baiknya dalam perencanaan program pengajaran, pelaksanaan kegiatan pembelajaran dan evaluasi hasil pembelajaran. Kinerja guru yang dicapai harus

berdasarkan standar kemampuan profesional selama melaksanakan kewajiban sebagai guru di sekolah.

2.1.3.4 Membangun Kinerja yang Tinggi

Ada empat prinsip sederhana namun *powerful* untuk membangun sistem kinerja yang tinggi (Snell dan Bohlander, 2013: 701-705).

1) Egalitarianisme dan Keterlibatan

Karyawan ingin merasa bahwa mereka adalah anggota, bukan hanya pekerja, dalam sebuah organisasi. Perbedaan status dan kekuasaan cenderung memisahkan orang-orang/karyawan dan memperbesar kesenjangan antara mereka. Lingkungan kerja yang egaliter (lebih adil) mengurangi perbedaan status dan kekuasaan, dan dalam prosesnya, dapat meningkatkan kolaborasi dan kerja sama tim. Ketika hal ini terjadi, maka produktifitas akan meningkat jika orang yang pernah bertentangan mulai bekerjasama satu sama lain.

2) Berbagi Informasi

Prinsip berbagi informasi adalah sangat penting untuk keberhasilan. Pemberdayaan karyawan dan inisiatif keterlibatan dalam organisasi. Di masa lalu, karyawan tradisional tidak diberi dan tidak meminta informasi tentang organisasi. Orang-orang/karyawan dipekerjakan untuk melakukan pekerjaan yang didefinisikan secara sempit dengan tugas yang jelas ditentukan, dan tidak banyak yang diminta dari mereka. Salah satu ide yang mendasari sistem kinerja tinggi adalah bahwa pekerja sangat erat dengan sifat pekerjaan mereka

sendiri, maka dalam posisi terbaik pada saat mengenali masalah dan menyusun solusi untuk mereka. Organisasi saat ini mengandalkan keahlian dan inisiatif karyawan untuk bereaksi dengan cepat terhadap masalah dan peluang yang baru. Tanpa ketepatan waktu dan akurasi informasi tentang bisnis, karyawan dapat melakukan kurang lebih dengan baik daripada melaksanakan perintah dan melakukan peran mereka dengan cara yang relatif ala kadarnya. Mereka tidak mungkin memahami arah keseluruhan bisnis atau kontribusi terhadap keberhasilan organisasi.

Disisi lain, ketika karyawan diberikan informasi yang tepat waktu tentang kinerja bisnis, rencana dan strategi, mereka lebih cenderung membuat saran yang baik untuk meningkatkan bisnis dan bekerja sama dalam perubahan besar organisasi. Mereka juga cenderung berkomitmen pada program pelatihan yang baru, jika mereka mengambil bagian dalam pengambilan keputusan, dan lebih bahagia, yang setidaknya menjadi salah satu kunci untuk sistem kinerja tinggi. Prinsip dari berbagi informasi menggambarkan bahwa sebuah pergeseran dalam organisasi menjauh dari mentalitas perintah dan kendali, terlebih lagi terfokus pada komitmen karyawan. Ini merupakan perubahan mendasar dalam hubungan antara atasan dan karyawan. Jika para eksekutif melakukan pekerjaan dengan baik untuk berkomunikasi dengan karyawan dan menciptakan budaya berbagi informasi, dimungkinkan karyawan bersedia (dan mampu) untuk bekerja ke arah tujuan organisasi. Mereka akan “tahu lebih banyak, berbuat lebih banyak dan

berkontribusi lebih banyak”. Selain itu, komunikasi tidak boleh satu arah. Atasan perlu mendengarkan ide-ide dan saran karyawan dan tindakan atas mereka.

3) Pengembangan Pengetahuan

Pengembangan pengetahuan adalah saudara kembar dari berbagi informasi. Jumlah pekerjaan yang membutuhkan pengetahuan yang sedikit maka keterampilannya akan menurun, sementara jumlah pekerjaan yang membutuhkan pengetahuan yang banyak maka keterampilan akan berkembang lebih pesat. Sebagai organisasi yang berusaha bersaing melalui orang/karyawan, mereka harus berinvestasi dalam pengembangan karyawan. Ini baik meliputi memilih yang terbaik atau memilih kandidat yang terbaik pada pasar tenaga kerja dan menyediakan peluang kepada semua karyawan untuk terus mengasah bakat mereka.

Sistem kinerja tinggi tergantung pada pergeseran dari *touch labor* menjadi pekerja yang berpengetahuan (*knowledge work*). Karyawan saat ini membutuhkan berbagai teknik, pemecahan masalah, dan keterampilan interpersonal untuk bekerja baik secara individu maupun dalam tim pada proyek-proyek yang mutakhir. Dalam lingkungan kerja saat ini, karyawan harus belajar terus menerus, karena perubahan begitu cepat, pengetahuan dan keterampilan menjadi prasyarat untuk mencapai hal tersebut.

4) Keterkaitan *Reward*-Kinerja

Suatu organisasi harus menyelaraskan kepentingan organisasi dan karyawannya. Ketika perusahaan menghargai karyawannya berdasarkan kinerja mereka, karyawan secara alami akan meraih hasil yang saling menguntungkan untuk dirinya sendiri dan organisasi. Ketika ini terjadi, maka supervisor tidak melakukan pengawasan secara terus menerus (monoton) untuk memastikan bahwa karyawan melakukannya dengan benar.

2.2 Penelitian Terdahulu

2.2.1 Pengaruh Kompensasi Ekstrinsik Individual terhadap Kepuasan Kerja

Westover dan Taylor; dan Edrak *et al.* menyatakan bahwa kompensasi ekstrinsik, hubungan dengan rekan kerja dan hubungan dengan manajemen, semuanya memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan ini menegaskan adanya peran penting dari kompensasi ekstrinsik dan hubungan kerja dalam mempengaruhi kepuasan kerja. Kompensasi ekstrinsik ditemukan menjadi hal penting untuk kepuasan kerja (Westover dan Taylor, 2010:816-823; Edrak *et al.*, 2013:101).

Salah satu peranan penting yang dapat dilakukan yaitu dengan cara memberikan penghargaan dan pengakuan pada karyawan (guru). Pada penelitian yang dilakukan oleh Shah *et al.*, disebutkan bahwa penghargaan dan pengakuan memiliki efek positif terhadap kepuasan kerja guru. Selain mereka (guru) juga dihargai oleh atasan mereka, pada akhirnya dapat mendorong perasaan seorang guru yang ingin menjadi bagian dari institusi pendidikan dan menghabiskan sisa karir mereka di institusi tersebut. Temuan

lain menunjukkan bahwa ada korelasi yang tinggi antara supervisi dan kepuasan kerja, menunjukkan bahwa ketika atasan menangani masalah bawahan dan memiliki kepedulian untuk mereka, maka pada akhirnya mendorong kepuasan kerja. (Shah *et al.* 2012:278-279).

Faktor pendorong kepuasan kerja yang lain adalah faktor motivasi ekstrinsik. Faktor motivasi ekstrinsik (gaji, lingkungan kerja, hubungan dengan senior, kompensasi dan umpan balik) memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa paket kompensasi dan *benefit* adalah faktor kuat yang berkontribusi ketika motivasi guru rendah. (Nadim *er al.*, 2012:29).

2.2.2 Pengaruh Kompensasi Ekstrinsik Individual terhadap Kinerja Karyawan

Lefkowitz menyatakan bahwa supervisor dapat mempengaruhi secara positif afektif (mempengaruhi keadaan perasaan dan emosi) yang menghubungkan bawahan dan tingkat kinerja tinggi, sehingga dapat terjadi hubungan antar atasan-bawahan yang baik (Lefkowitz, 2000:67).

Penelitian lain dari Munoz-Doyague dan Nieto memberikan bukti baru tentang peran penting hubungan sosial dalam tim akan meningkatkan kreatifitas individu. Secara khusus, fokus pada kualitas hubungan pertukaran antara karyawan dengan supervisor dan rekan satu tim. Hubungan sosial karyawan dengan lingkungan terdekat secara positif berhubungan terhadap kreatifitas yang mereka wujudkan sehingga meningkatkan kinerja mereka (Munoz-Doyague dan Nieto, 2012: 136).

El shikieri dan Musa melakukan penelitian tentang faktor-faktor yang berhubungan dengan stres kerja dan hubungan kinerja. *Background* pertanyaan tentang stres kerja seperti hubungan yang tidak pasti antara atasan dan bawahan, hasil penelitian mereka menunjukkan karyawan yang mengalami stres tingkat tinggi, sehingga mempengaruhi kinerja mereka menjadi menurun (El shikieri dan Musa, 2000:143).

Michael memperluas dari penelitian sebelumnya, ia memeriksa model yang komprehensif terkait kinerja dengan memasukkan dukungan komunikasi supervisor dengan anteseden tradisional. Michael juga menggabungkan dua jenis kinerja karyawan-atasan, yaitu secara tugas dan konseptual. Maka, temuan dari penelitian Michael menunjukkan bahwa jika supervisor diberi pelatihan dan didorong untuk menggunakan strategi komunikasi pendukung yang lebih efektif dan fokus pada membangun hubungan atasan-bawahan dengan kualitas tinggi, maka organisasi akan menuai keuntungan kontekstual yang lebih besar dari kinerja karyawan. Sehingga, kontribusi penting yang diberikan Michael adalah ia memberikan pemahaman yang lebih baik tentang sifat multidimensi dukungan atasan, dan berbagai manifestasinya, dan dampaknya terhadap kinerja karyawan (Michael, 2014 :15).

Hal ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Khal *et al.*, yang menemukan hubungan yang signifikan kompensasi ekstrinsik (seperti: pengakuan, supervisi-hubungan manusia, pengembangan, dan rekan kerja) terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa manajemen puncak apabila ingin meningkatkan kinerja karyawannya maka harus menggunakan kompensasi ekstrinsik yaitu dengan memberikan pengakuan kepada karyawan, meningkatkan hubungan yang baik antar

atasan-bawahan dan sesama rekan kerja. Kesimpulannya adalah kompensasi ekstrinsik penting dalam memastikan bahwa melakukan kinerja yang terbaik (Khan *et al.*, 2013: 282).

2.2.3 Pengaruh Kompensasi Intrinsik Individual terhadap Kepuasan Kerja

Shah *et al* berpendapat bahwa karyawan yang bekerja di Lembaga Pendidikan merasa bahwa *work it self* (pekerjaan itu sendiri), cukup untuk mengeksplorasi bakat mereka semaksimal mungkin dan juga memberikan kesempatan untuk mengembangkan kemampuan mereka secara penuh. Temuan lainya adalah ketika tugas dipercayakan kepada karyawan yang sesuai spesialisasi dan minat mereka, maka mereka akan menikmati tugasnya itu seperti hobi (Shah *et al.*, 2012: 278-279).

Penelitian Nadim *et al* menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif antara kompensasi intrinsik (kesempatan memperoleh keterampilan baru, kesempatan promosi, partisipasi dalam pengambilan keputusan, otonomi dan pengakuan) terhadap kepuasan kerja guru. Kompensasi intrinsik ini memerankan peranan penting dalam memberikan kepuasan guru. Guru merasa senang ketika mereka terlibat dalam pengambilan keputusan tentang hal akademik mereka, ketika memiliki peluang promosi yang cukup dan ketika mereka memiliki kesempatan yang cukup untuk memperoleh keterampilan baru di pekerjaan (Nadim *et al.*, 2012:29).

Hal ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Westover dan Taylor; dan Edrak *et al.*, yaitu kompensasi intrinsik (pekerjaan menarik dan otonomi pekerjaan)

ditemukan sebagai pendorong utama terhadap kepuasan kerja (Westover dan Taylor., 2010:816-823; Edrak *et al.*, 2013:101).

2.2.4 Pengaruh Kompensasi Intrinsik Individual terhadap Kinerja Karyawan

Manajemen kompensasi adalah salah satu cara yang digunakan oleh organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang sesuai serta memfasilitasi mereka untuk meningkatkan kinerja mereka (Njaja *et al.*, 2013:41). Hal ini mendukung penelitian dari Williams dan Luthans (1992:653) dan Karami *et al.*, 2013:327) yang menemukan bahwa pilihan kompensasi dan sistem manajemen kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal itu menyebabkan gairah kerja pada karyawan sehingga dapat diukur dengan menggunakan kecepatan reaksi (*reaction speed*).

Suatu organisasi selalu memiliki upaya untuk menemukan cara yang unik untuk meningkatkan kinerja karyawan. Ali dan Zia-ur-Rehman menemukan dampak desain pekerjaan (variasi *skill*, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi pekerjaan dan *feedback*) pada kinerja karyawan. Temuan adalah terdapat hubungan positif antara desain pekerjaan dan kinerja karyawan (Ali dan Zia-ur-Rehman, 2014:70).

Khan *et al* menginvestigasi berbagai faktor yang menentukan kompensasi intrinsik dalam usahanya untuk mempengaruhi kinerja keseluruhan karyawan. Mereka menemukan bahwa kompensasi intrinsik (keamanan, pendayagunaan kemampuan, pelayanan sosial, berbagai pekerjaan/*variety*, nilai moral, aktifitas dan otoritas) berkorelasi positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Maka, manajemen puncak

perlu mempromosikan karyawan dengan menggunakan kompensasi secara khusus kompensasi intrinsik (Khan *et al.*, 2013:282).

Hal ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Ozutku yang menyatakan bahwa kompensasi intrinsik memiliki pengaruh signifikan terhadap hasil kerja. Sistem kompensasi menentukan nilai-nilai organisasi dan membentuk perilaku individu dan sikap karyawan. Organisasi yang memiliki sistem kompensasi dan kompensasi yang tepat maka akan penting berdampak terhadap kinerja (Ozutku, 2012: 29).

2.2.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

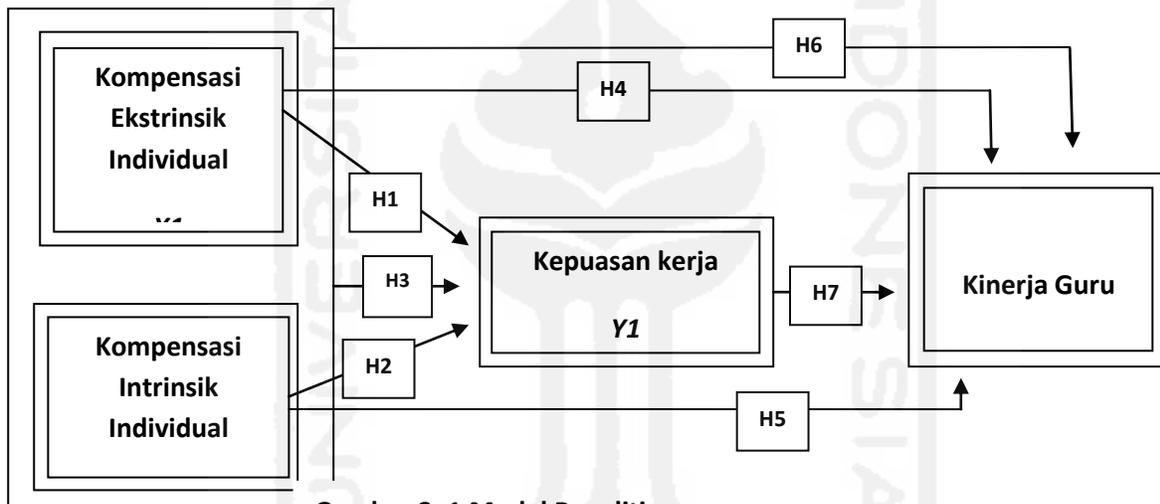
Penelitian dari Maharani menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja karyawan, maka semakin tinggi kinerja karyawan. Temuan itu berarti bahwa pengalaman kepuasan kerja akan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan dalam melaksanakan tugasnya, mereka merasakan dan mendapatkan kenaikan kepuasan kerja. Maka dengan kepuasan kerja yang tinggi karyawan cenderung memiliki fisik dan mental yang sehat, dapat menguasai tugas dengan lebih cepat, sedikit mengeluh dan mempraktikkan perilaku sosial yang tinggi, seperti membantu orang lain (Maharani *et al.*, 2013:8).

Kepuasan kerja akan meningkatkan kinerja karyawan dengan beberapa hal, yaitu dengan meningkatkan keterampilan *interpersonal* karyawan untuk memperkuat aspek humanis-nya, meningkatkan kemampuan berbahasa, dan meningkatkan pelatihan *on-the-job* sebagai mekanisme yang tidak hanya untuk meningkatkan keterampilan karyawan akan tetapi juga meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan (Gu dan Siu, 2009:575).

Hal ini mendukung Ouedraogo dan Leclerc; dan Ashraf *et al.* menegaskan adanya hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa pelatihan dan informasi mempengaruhi kepuasan kerja karyawan serta otonomi mereka, pengetahuan dan penilaian dalam pelaksanaan tugas dan fungsi (Ouedraogo dan Leclerc, 2013:144; Ashraf *et al.*, 2013:44-45).

2.3 Model Penelitian

Model penelitian dapat diajukan adalah sebagai berikut:



Gambar 2. 1 Model Penelitian

Keterangan:

- Variabel Independen (X1) : Kompensasi Ekstrinsik Individual
- Variabel Independen (X2) : Kompensasi Intrinsik Individual
- Variabel Intervening (Y1) : Kepuasan Kerja
- Variabel Dependen (Y2) : Kinerja Guru

2.4 Hipotesis Penelitian

1. H_0 : Diduga kompensasi ekstrinsik individual berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

H_1 : Kompensasi ekstrinsik individual berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

2. H_0 : Diduga kompensasi intrinsik individual berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

H_2 : Kompensasi intrinsik individual berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

3. H_0 : Diduga kompensasi ekstrinsik individual dan kompensasi intrinsik individual secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

H_3 : Kompensasi ekstrinsik individual dan kompensasi intrinsik individual secara simultan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

4. H_0 : Diduga kompensasi ekstrinsik individual berpengaruh terhadap kinerja guru.

H_5 : Kompensasi ekstrinsik individual berpengaruh positif terhadap kinerja guru.

5. H_0 : Diduga kompensasi intrinsik individual berpengaruh terhadap kinerja guru.

H_6 : Kompensasi intrinsik individual berpengaruh positif terhadap kinerja guru.

6. H_0 : Diduga kompensasi ekstrinsik individual dan kompensasi intrinsik individual secara simultan berpengaruh terhadap kinerja guru.

H_6 : Kompensasi ekstrinsik individual dan kompensasi intrinsik individual secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja guru.

7. H_0 : Diduga kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja guru.

H_7 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru.