

## **BAB II**

### **TINJAUAN LITERATUR DAN METODE PENELITIAN**

#### **A. TINJAUAN LITERATUR**

Maju mundurnya suatu organisasi sangat dipengaruhi dan ditentukan oleh sumber daya manusia. Di samping sarana teknologi yang dimiliki oleh organisasi, namun faktor kunci yang merupakan penentu adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia harus mampu berperan dalam menguasai teknologi agar organisasi dapat berkembang dan maju. Tinjauan literatur yang digunakan peneliti dalam mengkaji pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja, selain peran sumber daya manusia, juga menggunakan referensi mengenai manajemen sumber daya manusia, kompensasi, kepuasan kerja, pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja, dan hasil penelitian pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja. Diharapkan dari tinjauan literatur dimaksud dapat memberikan dukungan teoritis terhadap penelitian yang dilakukan.

##### **1. Peran Sumber Daya Manusia**

Suatu organisasi berdiri bertujuan untuk memenuhi kepentingan manusia yang berada dalam suatu organisasi. Untuk mewujudkan misinya, organisasi dikelola dan dikendalikan serta diawasi oleh sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan faktor strategis dan sentral dalam semua kegiatan organisasi karena perkembangan organisasi sangat ditentukan oleh sumber daya manusia berarti sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting bagi keberadaan dan keberlangsungan hidup suatu organisasi. Winarto (2002:3) mengutip pendapat Pollard yang menganggap sumber daya manusia sebagai roh dari organisasi. Dengan semakin strategis peran sumber daya manusia maka kualitas

sumber daya manusia perlu ditingkatkan melalui pengetahuan dan keterampilan agar cepat tanggap terhadap perubahan yang terjadi.

Pimpinan organisasi harus mampu memberikan perhatian terhadap pengembangan sumber daya manusia. Strategi pengembangan sumber daya manusia harus disesuaikan dengan kebutuhan, visi dan misi organisasi. Walker (1992:2) mengatakan bahwa strategi sumber daya manusia sangat penting karena memungkinkan manajemen untuk mendefinisikan dan mengarahkan sumber daya manusia pada bisnis (*people related business*). Keberadaan sumber daya manusia merupakan *asset* organisasi untuk memecahkan masalah yang dihadapi agar organisasi dapat berkembang dengan baik. Setyawan (2002:16) mengatakan bahwa untuk meningkatkan kompetensi sumber daya manusia diperlukan 5 (lima) hal yaitu :

1. *Buy*, yaitu mencari bakat-bakat baru dari dalam maupun luar organisasi.
2. *Build*, yaitu melatih dan mengembangkan pegawai yang berbakat.
3. *Borrow*, yaitu mencari ide baru melalui kerjasama dengan pihak luar.
4. *Bounce*, yaitu melakukan mutasi pegawai yang berkinerja rendah.
5. *Bind*, yaitu mempertahankan pegawai yang berkualitas.

Dalam menjalankan kegiatan organisasi, seringkali organisasi dihadapkan pada masalah pengelolaan sumber daya manusia yang ada pada organisasi. Kesalahan dalam pengelolaan sumber daya manusia akan berdampak pada keberadaan sumber daya manusia itu sendiri dan pada akhirnya akan berdampak pada keberadaan organisasi. Untuk itu dibutuhkan suatu alat manajerial yang disebut dengan manajemen sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia diperlukan organisasi dalam perencanaan, pengelolaan, pengendalian dan pengawasan sumber daya manusia.

## 2. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan pengakuan akan pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberikan kontribusi bagi tujuan organisasi dan penggunaan berbagai fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia tersebut dimanfaatkan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat. Hal ini sejalan dengan definisi manajemen sumber daya manusia yang disebutkan oleh Schuler, Dowling, Smart dan Huber (1999:16) bahwa manajemen sumber daya manusia sebagai berikut :

*"Human Resources management (HRM) is the recognition of the importance of an organization's workforce as vital human resources contributing to the goals of the organization, and the utilisation of several fuctions and activities to ensure that they are used effectively and fairly for the benefit of the individual, the organization, and society".*

Perkembangan manajemen sumber daya manusia secara historis mengalami dinamisasi yang signifikan, dalam arti peran manajemen sumber daya manusia semakin ke depan akan semakin diperhatikan oleh organisasi, baik organisasi pemerintah maupun industri. Bahaudin (2001 : 8-32) menjelaskan manajemen sumber daya manusia ke dalam lima generasi, yaitu :

- a. Generasi Pertama dengan sebutan *Pre-Personnel Management*;
- b. Generasi Kedua dengan sebutan *Personnel Management*;
- c. Generasi Ketiga dengan sebutan *Human Resources Management*;
- d. Generasi Keempat dengan sebutan *Strategic Human Resources Management*;
- e. Generasi Kelima dengan sebutan *Brainware Management*.

Mathis & Jackson (2001 : 25-29) menguraikan evolusi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam empat periode, sebagai berikut :

- a. Sebelum tahun 1930-an dimana peran sumber daya manusia dilakukan oleh fungsi lini/*supervisor*;
- b. Tahun 1930-an sampai dengan tahun 1950-an dimana peran sumber daya manusia dalam organisasi sebagai fungsi staf untuk mendukung fungsi lini;
- c. Tahun 1960-an sampai dengan tahun 1980-an dimana peran sumber daya manusia bersifat strategis dalam menunjang produktivitas organisasi;
- d. Tahun 1990-an dimana terjadi pergeseran penekanan Manajemen Sumber Daya Manusia dari fungsi tradisional, yaitu :
  1. Administrasi menjadi strategis
  2. Reaktif menjadi proaktif
  3. Produksi menjadi pelayanan
  4. Kewenangan secara vertikal menjadi horizontal dan tim *corporate* yang terdiri dari para ahli.
  5. Manusia sebagai biaya menjadi manusia sebagai investasi.

Organisasi sangat tergantung dengan Sumber Daya manusia, dikarenakan sumber daya manusia merupakan pelaku penggerak suatu organisasi, untuk itu organisasi yang bergerak maju selalu memberikan perhatian terhadap peningkatan kapasitas dan kemampuan pegawainya. Manajemen sumber daya manusia merupakan fungsi yang dilakukan suatu organisasi yang memudahkan penggunaan tenaga kerja secara lebih efektif untuk mencapai tujuan organisasi dan tujuan individu yang terdiri dari kegiatan sebagai berikut Ivancevich (2001 : 9) :

- a. Kesetaraan kesempatan bekerja (*Equal Employment Opportunity-EEO*);

- b. Analisis Jabatan;
- c. Perencanaan Tenaga Kerja;
- d. Rekrutmen dan seleksi karyawan serta orientasi kerja;
- e. Evaluasi kinerja dan kompensasi;
- f. Pelatihan dan pengembangan;
- g. Hubungan pegawai/ketenagakerjaan;
- h. Keamanan, kesehatan dan kesejahteraan.

Dalam setiap organisasi diperlukan partisipasi aktif dari anggota organisasi untuk secara bersinergi mencapai tujuan organisasi. Kontribusi yang diberikan sumber daya manusia disebutkan oleh Ivancevich (2001), berupa :

- a. Membantu pencapaian sasaran organisasi;
- b. Menggunakan keterampilan dan kemampuan secara efisien;
- c. Menyediakan pegawai yang terlatih dan memiliki motivasi yang tinggi;
- d. Meningkatkan kepuasan kerja pegawai dan aktualisasi diri;
- e. Mengembangkan dan memelihara kualitas hidup pegawai sesuai dengan kebutuhan organisasi;
- f. Mengkomunikasikan semua kebijakan sumber daya manusia kepada seluruh pegawai;
- g. Mengelola perubahan untuk kepentingan bersama antara individu, tim, organisasi dan publik.

Peran optimal sumber daya manusia dari berbagai sisi dan jenisnya menentukan percepatan produktivitas organisasi. Mathis dan Jackson (2001 : 19) menyebutkan tiga peran sumber daya manusia, yaitu :

- a. Peran Administrasi yang menekankan pada kegiatan proses dan penyimpanan data;

- b. Peran Operasi yang menekankan pada kegiatan identifikasi dan implementasi program operasional dan kebijakan organisasi yang telah dibuat oleh manajemen puncak;
- c. Peran Strategi yang menekankan pada perluasan kontribusi manajemen sumber daya manusia pada organisasi dalam hal yang bersifat strategis dan jangka panjang.

Lebih lanjut para praktisi memberikan peran sentral kepada manajemen sumber daya manusia yang merupakan sarana dalam mencapai tujuan organisasi. Ulrich (2000 : 24-31) menjelaskan peran manajemen sumber daya manusia, sebagai berikut :

- a. *Strategi Partner*, peran sumber daya manusia dalam mencapai tujuan jangka pendek maupun jangka panjang;
- b. *Administrative Expert*, peran sumber daya manusia dalam kegiatan operasionalnya untuk tercapainya efisiensi administratif;
- c. *Employee Champion*, peran sumber daya manusia untuk menjadikan pegawai agar mampu memberikan kontribusi bagi organisasi melalui peningkatan komitmen dan kompetensi;
- d. *Agent of Change*, peran sumber daya manusia dalam pelaksanaan transformasi dan perubahan organisasi.

Sumber daya manusia yang diperlukan organisasi sangat strategis untuk diupayakan peningkatan sumber dana yang dapat diberikan oleh organisasi kepada para anggota organisasi atau sumber daya manusia yang memberi peran sentral dalam perjalanan organisasi mencapai tujuannya. Kompensasi merupakan suatu bentuk apresiasi organisasi terhadap peran yang diberikan oleh sumber daya manusia dalam suatu organisasi.

### 3. Kompensasi

Kompensasi dilihat sebagai mata rantai dari sistem yang lebih besar, yaitu pengembangan sumber daya manusia. Kompensasi itu sendiri adalah suatu sistem yang utuh. Menurut Milkovich dan Newman ( 2002 : 12-18) terdapat tiga hal yang mendasari suatu sistem kompensasi, yaitu :

#### 1. Tujuan Strategi Kompensasi

Strategi kompensasi yang ditetapkan memiliki tiga tujuan dasar, yaitu efisiensi, adil dan memenuhi ketentuan peraturan perundang-undangan. Tujuan efisiensi diarahkan pada bagaimana sistem kompensasi mampu memperbaiki kinerja, kualitas, memuaskan pelanggan dan stakeholders serta melakukan kontrol terhadap biaya pegawai. Adil diarahkan pada bagaimana sistem kompensasi menjamin keadilan bagi semua pegawai. Sedangkan pemenuhan pada ketentuan peraturan perundangan adalah bagaimana sistem kompensasi tidak bertentangan dengan peraturan perundangan yang ditetapkan pemerintah.

#### 2. Strategi Kebijakan Sistem Kompensasi

Strategi kebijakan sistem kompensasi harus diarahkan pada empat hal, yaitu penyelarasan internal (*internal alignment*), memiliki daya saing secara eksternal, memberi pengakuan pada kontribusi individu dan memudahkan dalam pengelolaannya.

#### 3. Teknik Kompensasi

Teknik kompensasi merupakan teknik yang diperlukan untuk memenuhi kriteria yang ditetapkan dalam strategi kebijakan sistem kompensasi. Hal

ini terdiri dari bagaimana penetapan struktur internal, struktur gaji, program insentif dan sistem evaluasi. Kompensasi mempunyai peran penting yang merupakan bagian dari fungsi manajemen sumber daya manusia, banyak sekali batasan yang diberikan untuk mendefinisikan masalah kompensasi.

Kompensasi merupakan fungsi manajemen yang mempunyai peran penting dalam pengelolaan asset dalam suatu organisasi, baik asset tersebut berupa sumber daya manusia, alat produksi sistem kerja maupun fasilitas pendukung lainnya. Ivancevich (2001 : 286) mengartikan kompensasi sebagai fungsi manajemen yang mengatur setiap tipe imbalan individu atas kinerja dari tugas organisasi. Werther & Davis (1996 : 379) mengartikan kompensasi sebagai penerimaan pegawai sebagai hasil pertukaran atas kontribusi yang diberikan kepada organisasi. Torrington & Huat (1998 : 232) mengartikan kompensasi sebagai sistem utama yang didisain untuk pemberian imbalan kepada pegawai atas kontribusinya kepada organisasi.

Lebih jauh kompensasi dapat dilihat sebagai suatu sub sistem yang mendukung sistem yang lebih besar yaitu organisasi. Milkovich & Newman (2002 : 2-7) melihat kompensasi dari lima sudut pandang, sebagai berikut :

- a. Masyarakat (*society*), melihat kompensasi sebagai suatu alat ukur keadilan, contoh : persamaan sistem penggajian yang tidak membedakan gender;
- b. Pemegang Saham (*Stakeholder*), pemberian kompensasi kepada para esekutif merupakan suatu hal yang secara khusus/menarik, biasanya didasarkan pada prestasi/kinerja keuangan organisasi;
- c. Manajer, memiliki landasan dalam kebijakan kompensasi yang diputuskan, baik untuk menghadapi tekanan pesaing dalam



memperlihatkan kemampuan organisasi dalam membayar biaya gaji pegawai maupun kemampuan kebijakan kompensasi dalam mempengaruhi perilaku pegawai dan perbaikan kinerja organisasi yang mempengaruhi keberhasilan mengelola organisasi;

- d. Pegawai, pembayaran yang diterima secara individu merupakan imbalan atas kinerja dari pekerjaan yang dilakukan dan merupakan sumber dari keamanan keuangan. Mengingat bahwa kompensasi mempunyai peranan penting dalam kehidupan sosial dan ekonomi pegawai, pegawai melihat kompensasi sebagai suatu imbalan dari pertukaran antara organisasi dan dirinya, sebagai hak yang diperoleh atau sebagai imbalan atas pekerjaan yang telah mereka lakukan dengan baik;
- e. Global, kompensasi dapat diartikan dalam berbagai bahasa dengan pengertian yang berbeda namun memiliki makna yang sama. Dalam Bahasa Inggris, kompensasi memiliki pengertian untuk menyeimbangkan (*to counterbalance, to offset*). Dalam Bahasa China kompensasi diartikan sebagai penyedia sesuatu yang dibutuhkan untuk hidup atau dalam pengertian anda dijaga atau diperlakukan. Sedangkan dalam bahasa Jepang kompensasi diartikan pemberian sesuatu.

Ivancevich (2001 : 287), mengelompokkan kompensasi dalam dua kelompok, yaitu :

- a. Kompensasi Finansial yang terdiri dari :
  - 1. Penerimaan langsung yang merupakan penerimaan yang diterima karyawan dalam bentuk upah, *salary*, tunjangan, bonus atau komisi;

2. Penerimaan tidak langsung atau benefit yang merupakan semua reward yang tidak termasuk dalam penerimaan langsung, seperti asuransi, jaminan bagi keluarga dan lain-lain.
- b. Kompensasi Non Finansial yang merupakan penerimaan yang diterima pegawai dalam bentuk pujian, penghargaan dan pengakuan yang mempengaruhi motivasi, produktivitas dan kepuasan kerja.

Deluca (1993 : 1) mengelompokkan kompensasi ke dalam lima kelompok besar, sebagai berikut :

- a. Gaji dasar (*base pay*);
- b. Insentif jangka pendek (satu tahun atau kurang);
- c. Insentif jangka panjang (lebih dari satu tahun);
- d. Tunjangan-tunjangan;
- e. Keuntungan-keuntungan.

Martocchio (2001 : 2-4), Decenzo dan Robbins (1999 : 322-323) dan Byars dan Rue (1991 : 299) serta Gibson dkk (1992:172-176) membagi kompensasi menjadi imbalan intrinsik yang merefleksikan pola pikir psikological pegawai atas hasil dari kinerja pekerjaan, dan kompensasi ekstrinsik terdiri dari imbalan uang (*monetary*) dan bukan/non uang (*non monetary*). Rananauskas (1989:201) mengatakan bahwa kompensasi yang diberikan kepada karyawan secara umum dikelompokkan ke dalam 2 kategori yaitu *intrinsic rewards* dan *extrinsic rewards*. Dalam sistem kompensasi yang digunakan organisasi secara umum terdapat 3 (tiga) komponen utama yaitu :

1. Gaji pokok (*base pay*). Gaji pokok merupakan basis komponen gaji yang diperoleh bagi kebanyakan pekerjaan dan umumnya diberikan dengan menggunakan standar waktu misalnya : per jam, per minggu, per bulan, per tahun.

2. *Performance pay*. *Performance pay* merupakan komponen sistem kompensasi yang berkaitan dengan penghargaan berupa uang dengan menggunakan pengukuran standar kinerja individual, kelompok dan organisasi.
3. *Indirect pay*. *Indirect pay* merupakan komponen yang di dalamnya berbentuk non uang atau layanan yang secara langsung dapat memuaskan beragam kebutuhan individual seperti kelangsungan dan keamanan pendapatan, misalnya program pensiun, asuransi kesehatan dan sebagainya.

Handoko (1992:156) mengemukakan bahwa tujuan kompensasi adalah :

- a. Memperoleh tenaga yang berkualitas, kompensasi perlu diterapkan cukup tinggi untuk menarik para pelamar karena perusahaan bersaing dalam pasar tenaga kerja.
- b. Mempertahankan karyawan yang ada. Bila tingkat kompensasi tidak kompetitif, maka akan banyak karyawan yang berkualitas akan keluar.
- c. Menjamin keadilan.
- d. Menghargai perilaku yang diinginkan.
- e. Mengendalikan biaya, kompensasi yang rasional membantu organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusia pada tingkat biaya yang layak.
- f. Program kompensasi yang baik memenuhi semua peraturan pemerintah yang mengatur tentang kompensasi karyawan.

Lebih lanjut Gibson dkk (1992:169) menyatakan bahwa kompensasi digunakan untuk :

1. Menarik pegawai agar mengikuti organisasi
2. Mempertahankan pegawai agar selalu datang bekerja

### 3. Memotivasi pegawai agar berkerja dengan sungguh-sungguh.

Oleh karena itu organisasi selalu mencari upaya secara sungguh-sungguh agar terdapat kesesuaian antara program kompensasi berupa imbalan dengan harapan individu pegawai serta tujuan yang ingin dicapai organisasi. Terhadap pegawai yang memiliki kualitas tinggi serta keahlian yang langka sementara kebutuhan di pasar kerja demikian banyak, maka organisasi yang membutuhkan pegawai berkualitas harus bersaing dalam memperebutkannya dengan memberikan imbalan yang tinggi baik jumlah maupun jenisnya.

Kesesuaian antara imbalan yang dapat didistribusikan organisasi dengan harapan masing-masing pegawai akan lebih menjamin organisasi mendapatkan pegawai yang berkualitas sesuai kebutuhan, sebab bila imbalan yang tidak sesuai memungkinkan pegawai untuk keluar dari organisasi. Simamora (1997:562) menjelaskan mengenai tipe dasar dari kompensasi yaitu :

#### a. Imbalan Intrinsik terdiri dari :

1. perasaan orang akan kemampuan pribadi atau pelaksanaan pekerjaan dengan baik
2. perasaan penyelesaian/pencapaian pribadi dengan memperoleh tujuan/sasaran.
3. perasaan kebebasan dari pengarahan dan tanggung jawab pribadi yang meningkat karena diberikan otonomi berkenaan dengan pelaksanaan suatu pekerjaan.
4. perasaan pertumbuhan pribadi akibat kesuksesan dalam bidang upaya pribadi yang baru dan menantang.

#### b. Imbalan Ekstrinsik terdiri dari :

1. gaji
2. tunjangan

3. sanjungan
4. promosi
5. kantor yang mewah

Robins (1996:269) membedakan tipe imbalan sebagai berikut :

- a. Imbalan Intrinsik terdiri dari:
  1. peran serta dalam pengambilan keputusan
  2. lebih banyak tanggung jawab
  3. kesempatan pertumbuhan pribadi
  4. kebebasan dan keleluasaan kerja yang lebih besar
  5. lebih banyak kerja yang menarik
  6. keanekaragaman kegiatan.
- b. Imbalan Ekstrinsik terdiri dari :
  1. kompesasi langsung berupa :
    - a. gaji atau upah dasar
    - b. bonus kinerja
    - c. pilihan saham
    - d. premi lembur dan liburan
    - e. berbagi laba
  2. kompensasi tidak langsung terdiri dari :
    - a. program perlindungan
    - b. upah untuk waktu tidak bekerja
    - c. layanan dan penghasilan tambahan
  3. imbalan bukan uang terdiri dari
    - a. jam makan siang yang lebih disukai
    - b. penugasan kerja yang lebih disukai
    - c. sekretaris sendiri
    - d. perabot kantor yang lebih disukai

- e. ruang parkir yang dikhususkan
- f. gelar yang mengesankan.

Arsa (2001:27-29) membedakan imbalan sebagai berikut :

- a. Imbalan Intrinsik yang merupakan imbalan yang diterima pegawai dari individu pegawai berkenaan dengan pelaksanaan suatu tugas kerja, terdiri dari :
  - 1. perasaan akan pertumbuhan kemampuan pribadi karena dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik.;
  - 2. perasaan pertumbuhan pribadi karena mampu melaksanakan tugas baru yang menantang;
  - 3. perasaan pegawai terhadap penyelesaian/pencapaian sasaran yang berhubungan dengan pekerjaan;
  - 4. perasaan pegawai akan pencapaian tujuan/sasaran pribadi;
  - 5. perasaan pegawai akan kedudukan/status yang lebih tinggi yang berasal dari pekerjaan;
  - 6. perasaan pegawai akan kebebasan dari pengarahan dan keleluasaan kerja yang lebih besar;
  - 7. perasaan pegawai akan meningkatnya tugas dan tanggung jawab;
  - 8. perasaan pegawai diajak berperan serta dalam pengambilan keputusan;
  - 9. perasaan pegawai lebih banyak kerja yang menarik;
  - 10. perasaan pegawai akan keanekaragaman kegiatan.
- b. Imbalan Ekstrinsik, yaitu imbalan yang diterima pegawai dari organisasi berupa (I nyoman Arsa :2001) :
  - 1. penghasilan dalam bentuk uang yan diterima setiap bulan dalam bentuk :
    - gaji pokok
    - tunjangan
    - uang lembur

2. penghasilan tidak langsung, yaitu jaminan perlindungan bagi para pegawai yang berupa :
  - pemeliharaan kesehatan
  - tabungan hari tua
  - tabungan pemilikan rumah
3. imbalan bukan uang
  - sanjungan dan pengakuan dari rekan kerja/atasan akan prestasi yang dicapai;
  - kesempatan romosi dalam pangkat;
  - kesempatan promosi dalam jabatan;
  - jam makan siang yang sesuai dengan kebutuhan/harapan;
  - perabot dan alat tulis kantor yang sesuai dengan kebutuhan/harapan;
  - jam kerja yang sesuai dengan keinginan mayoritas para pegawai;
  - hari kerja yang sesuai dengan keinginan mayoritas pegawai;
  - organisasi memberikan waktu kepada para pegawai untuk melaksanakan pekerjaan sebaik-baiknya tanpa mengurangi kesempatan menjalankan ibadah, bersosialisasi dan lain-lain;
  - jaminan dan keamanan kerja (kecil kemungkinan untuk dilakukan PHK);
  - perlakuan sebagai keluarga dari rekan kerja/atasan.

Sedangkan Werther dan Davis (1999 : 381) mengemukakan bahwa manajemen kompensasi yang efektif mempunyai sembilan tujuan, yaitu :

- a. Menarik pegawai yang memiliki kualifikasi tinggi, sehingga sistem kompensasi yang diberikan harus memiliki daya saing di pasar tenaga kerja;
- b. Menjaga pegawai yang ada, kompensasi yang menarik akan menjaga pegawai agar tidak pindah atau keluar;
- c. Menjamin keseimbangan internal dan eksternal;

- d. Imbalan atas perilaku yang diharapkan perusahaan pada masa datang;
- e. Pengawasan biaya (*cost control*) agar tidak terjadi *underpaid* atau *overpaid*;
- f. Memenuhi peraturan perundangan yang menjamin pemenuhan hak pegawai;
- g. Mudah dipahami oleh semua pelaku organisasi;
- h. Efisien secara administratif, dirancang agar mudah dikelola secara efisien melalui optimalisasi penggunaan sistem informasi;
- i. Sesuai kemampuan organisasi.

Irianto (2001 : 69-71) mengutip pendapat Long (1999:14-17) menyampaikan lima langkah strategis dalam menciptakan sistem kompensasi yang efektif adalah :

- a. Langkah pertama adalah memahami konteks organisasional yang meliputi organisasi secara esensial dan para pekerja yang ada di dalamnya. Langkah ini dirumuskan sebagai *understand your organization and your people*.
- b. Langkah kedua dirumuskan sebagai *understand your compensation option*. Langkah ini menunjukkan efektifitas sistem kompensasi untuk mencari bentuk kompensasi yang paling tepat. Dalam konteks ini organisasi harus memahami ketiga komponen kopensasi yaitu *base pay, performance pay dan indirect pay*.
- c. Langkah ketiga adalah membuat rumusan atau formulasi strategi penghargaan dan strategi kompensasi atau *fomulate your reward and compensation strategy*. Strategi penghargaan ini akan memberi batasan tentang peran yang diharapkan atas sistem kompensasi dalam mencapai perilaku yang diharapkan.
- d. Langkah keempat yaitu merumuskan proses teknis dalam sistem kompensasi ata *work out details of your compesaton system*. Dalam langkah ini organisasi harus benar-benar memahami mana evaluasi pekerjaan (*job evaluation*), evaluasi pasar dan evaluasi individual.



- e. Langkah kelima yaitu implementasi dari sistem kompensasi (*implement, manage, evaluate and adapt compensation system*). Isu utama dalam hal ini meliputi prosedur untuk mengimplementasikan sistem, untuk mengkomunikasikan sistem, untuk mengatasi masalah-masalah yang muncul akibat sistem yang digunakan, serta untuk kepentingan penganggaran dan pengendalian biaya sistem kompensasi.

Merchant (1998:431) mengemukakan bahwa suatu kompensasi yang layak harus dapat dievaluasi dan memenuhi kriteria sebagai berikut :

1. Harus dapat dinilai dengan tolok ukur yang relevan, jelas, akurat, valid, netral dan handal serta dapat diterima oleh semua pihak (manajemen, pemilik perusahaan dan karyawan).
2. Harus dapat memberikan dampak yang positif terhadap perubahan perilaku karyawan (*a sense of pride and recognition*).
3. Harus dapat dipahami oleh karyawan.
4. Harus diberikan tepat waktu (*timely*).
5. Pengaruh rewards harus bertahan lama (*durable*).
6. Harus dapat direvisi atau diperbaharui kembali (*revisable*).
7. Harus mencerminkan *cost efficient*.

Manajemen kompensasi membantu organisasi mencapai tujuan strategis organisasi dan menjamin terjadinya keadilan internal dan eksternal. Mangkuprawira (2002:197-198) menyampaikan beberapa prinsip yang diterapkan dalam manajemen kompensasi, antara lain :

1. Terdapat rasa keadilan dan pemerataan pendapatan dalam perusahaan.
2. Setiap pekerjaan dinilai melalui proses evaluasi pekerjaan dan kinerja.
3. Mempertimbangkan keuangan organisasi.
4. Nilai rupiah dalam sistem penggajian mampu bersaing dengan harga pasar tenaga kerja yang sejenis.

5. Sistem kompensasi yang baru dapat membedakan orang yang berprestasi baik dan yang tidak dalam golongan yang sama.
6. Sistem penggajian yang baru harus dikaitkan dengan penilaian kinerja karyawan.

Davis dan Werther W.B. (1996) sebagaimana dikutip oleh Mangkuprawira (2002:198) mengemukakan bahwa tujuan manajemen kompensasi efektif adalah sebagai berikut :

1. Memperoleh personil yang berkualitas
2. Mempertahankan karyawan yang ada
3. Menjamin keadilan
4. Penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan
5. Mengendalikan biaya.

Kompensasi sistem merit lebih memotivasi pegawai dalam melaksanakan pekerjaan, karena sistem merit menitik beratkan pada cara pengukuran prestasi kerja yang dianggap objektif. Kompensasi sistem merit lebih tepat untuk organisasi yang mendorong pegawainya untuk bersaing secara individu, Brotoharsojo (2002:20-21) menguti pendapat Casclo (1987) mengemukakan bahwa terdapat 3 (tiga) alasan psikologis yang mendukung keberhasilan penerapan sistem merit :

1. Motivasi kerja pegawai meningkat selaras dengan adanya kejelasan kaitan antara bekerja keras dengan diperolehnya *reward* atau penghargaan.
2. Sepanjang prestasi kerja menjadi dasar pemberian penghargaan atau *reward* ketimbang aktor-faktor lainnya seperti biaya hidup atau masa kerja, maka penghargaan tersebut akan dihargai lebih tinggi.

3. Bila prestasi kerja menjadi dasar pemberian penghargaan, maka para pegawai yang berprestasi tinggi akan cenderung menjadi pegawai yang memiliki tingkat kepuasan yang tinggi dan tetap bertahan di dalam suatu organisasi.

#### 4. Kepuasan Kerja

Davis dan Newstrom (1998 : 256) menyatakan kepuasan kerja merupakan suatu bentuk perasaan dan emosi pegawai tentang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaannya yang didasarkan pada kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dengan imbalan yang akan didapatkannya. Handoko (1994 : 193) mengartikan kepuasan kerja (*job satisfaction*) sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para pegawai memandang pekerjaannya.

Handoko mengutip pendapat Strauss dan Sayless (1994 : 196) mengatakan :

”..... apabila pegawai tidak memperoleh kepuasan kerja pada gilirannya akan menjadi frustrasi. Pegawai seperti ini akan sering melamun, mempunyai semangat kerja rendah, cepat lelah dan bosan, emosinya tidak stabil, dan sering mangkir. Sedangkan pegawai yang mendapatkan kepuasan kerja biasanya mempunyai frekuensi kehadiran dan perputaran yang baik serta berprestasi kerja lebih baik”.

Untuk itu perlu upaya organisasi untuk mengetahui atau mendeteksi lebih dini faktor kepuasan kerja yang terdapat dalam suatu organisasi. Robbins (1996 : 181) menyatakan bahwa faktor yang berhubungan dengan kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

- a. Kerja yang secara mental menantang.  
Pegawai menyukai pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan, serta menawarkan beragam tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan.
- b. Imbalan yang pantas.  
Upah dipersepsikan adil berdasarkan tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, standar pengupahan komunitas dan promosi dalam cara yang adil.
- c. Kondisi kerja yang mendukung.  
Pegawai peduli terhadap lingkungan kerja, baik untuk kenyamanan pegawai itu sendiri maupun memudahkan mengerjakan tugas dengan baik.
- d. Rekan kerja yang mendukung.  
Pegawai membutuhkan kerja yang mengisi kebutuhan akan interaksi sosial.
- e. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan.  
Kesesuaian antara pekerjaan dengan kepribadian seorang pegawai akan menghasilkan kepuasan kerja pegawai yang bersangkutan.

Terdapat Banyak faktor yang mendapat perhatian dalam menganalisis kepuasan kerja. Siagian (1996 :295) menyatakan bahwa faktor yang perlu mendapatkan perhatian dalam menganalisis kepuasan kerja pegawai adalah :

- a. Sifat pekerjaan mempunyai dampak pada kepuasan kerja;

- b. Seseorang yang memiliki otonomi dalam bertindak, pekerjaan yang bervariasi, dan memperoleh umpan balik dari pekerjaan yang dilakukan, yang bersangkutan akan merasa puas;
- c. Program pengenalan yang tepat serta berakibat diterimanya seorang sebagai anggota kelompok kerja dan organisasi secara ikhlas dan terhormat dapat berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja yang tinggi;
- d. Situasi lingkungan kerja juga turut berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja seseorang.

Robbins (1997:179) menyatakan bahwa terdapat 2 (dua) pendekatan yang meluas digunakan dalam menilai kepuasan kerja yaitu :

- a. Angka nilai global tunggal (*single global rating*) yaitu dengan jalan meminta individu untuk menjawab pertanyaan, misalnya "Bila semua hal dipertimbangkan, betapa besar rasa dipuaskan pada diri anda oleh pekerjaan anda ?", kemudian responden disuruh melingkari satu bilangan antara 1 s.d. 5 yang berpadanan dengan jawaban sangat dipuaskan sampai dengan tidak dipuaskan.
- b. Angka penjumlahan (*summation score*) yaitu dengan mengenali unsur-unsur utama dalam suatu pekerjaan, dan menanyakan perasaan karyawan mengenai tiap unsur, meliputi faktor-faktor :
  - 1). kodrat (*nature*) kerja;
  - 2). Penyelia;
  - 3). Upah sekarang;
  - 4). Kesempatan promosi;
  - 5). Hubungan dengan rekan kerja.

Arsa (2001:36-37) mengemukakan bahwa dalam menilai kepuasan kerja dapat menggunakan *Minnesota Satisfaction Questioner (MSQ)* yang dianggap bahwa pernyataan/pertanyaan lebih komprehensif dan mendasar,

serta memiliki kesamaan dengan jenis imbalan intrinsik dan ekstrinsik, yaitu :

- a. pemanfaatan waktu;
- b. bekerja dengan kemampuan sendiri;
- c. berganti-ganti (variasi) pekerjaan;
- d. bergaul sesama rekan kerja;
- e. gaya kepemimpinan;
- f. kompetensi atasan langsung (supervisor);
- g. tugas yang diterima;
- h. kesempatan membantu rekan kerja;
- i. persiapan kerja;
- j. kebebasan memerintah;
- k. kesempatan memanfaatkan kemampuan;
- l. penerapan perauran;
- m. penghasilan yang diterima;
- n. kesempatan mengembangkan karir;
- o. kebebasan mengambil keputusan;
- p. peluang menggunakan metode;
- q. kondisi kerja;
- r. kerja sama;
- s. penghargaan terhadap prestasi;
- t. perasaan terhadap prestasi.

Selanjutnya untuk mengetahui hubungan yang erat antara kompensasi dengan kepuasan kerja, selanjutnya akan dijelaskan pola hubungan tersebut, dan sekaligus untuk menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan mata rantai dari suatu sistem yang besar dari pengembangan sumber daya manusia.

## 5. Pengaruh Kompensasi dengan Kepuasan Kerja

Kompensasi mempunyai pengaruh yang erat terhadap kepuasan kerja sebab bentuk-bentuk kompensasi yang diberikan oleh suatu organisasi kepada pegawai merupakan bentuk apresiasi organisasi kepada pegawainya. Untuk menguraikan pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja dapat dijelaskan dengan menggunakan beberapa teori, sebagai berikut :

- a. Teori Hirarki Kebutuhan (Maslow, 1942 : 370-396).  
Maslow mengamsumsikan bahwa kebutuhan manusia tersusun secara hirarkhi dari kebutuhan yang paling dasar sampai dengan kebutuhan yang paling tinggi, yaitu :
  1. Fisiologis (makan, minum, pakaian, tempat tinggal dan lain-lain);
  2. Keaman (asuransi,dana pensiun, tabungan dan lain-lain);
  3. Sosial (kasih sayang, rasa memiliki, diterima baik, persahabatan dan lain-lain);
  4. *Esteems* (status, promosi, penghargaan, otonomi, prestasi dan lain-lain);
  5. Aktualisasi diri (kemungkinan bertumbuh dan berkembang).
  
- b. Teori ERG (Alderfer, 1969 : 142-175).

Alderfer menyetujui pendapat Maslow dan menyusun tiga hirarkhi kebutuhan, yaitu:

1. E (Eksistensi), kebutuhan yang dipuaskan oleh makan, air, udara, upah dan kondisi kerja;
2. R (*Relatedness*), kebutuhan yang dipuaskan oleh hubungan sosial dan hubungan antar pribadi;
3. G (Growth), kebutuhan yang dipuaskan kepada individu yang memberikan kontribusi yang kreatif dan produktif.

c. Teori Dua Faktor (Frederick Herzberg, 1959).

Herzberg membedakan dua faktor yang mempengaruhi sikap pegawai terhadap pekerjaan, kedua faktor tersebut adalah :

1. Ekstrinsik, dihubungkan dengan ketidakpuasan yang terdiri dari :

- a). Gaji;
- b). Jaminan Pekerjaan;
- c). Kondisi Kerja;
- d). Status;
- e). Prosedur perusahaan;
- f). Mutu Supervisi;
- g). Mutu Hubungan antar pribadi.

2. Intrinsik, dihubungkan dengan kepuasan kerja yang terdiri dari :

- a). Prestasi;
- b). Pengakuan;
- c). Tanggung Jawab;
- d). Kemajuan;
- e). Pekerjaan;
- f). Kemungkinan berkembang.

d. Teori Kebutuhan Mc. Clelland

Mc. Clelland (1962 : 99-112) menyatakan bahwa ada tiga kebutuhan yang ingin dipenuhi oleh manusia, yaitu :

1. Kebutuhan berprestasi (*need for achievement*) disingkat n Ach.

Ketertarikan dengan melakukan pekerjaan secara pribadi dan tidak dengan mempengaruhi orang lain untuk melakukan pekerjaan dengan baik.



2. Kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*) disingkat n Aff.  
Berhubungan dengan sukses manajerial dengan melakukan lebih banyak afiliasi dibandingkan kekuasaan.
3. Kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*) disingkat n Pow.  
Berhubungan dengan sukses manajerial dengan melakukan lebih banyak kekuasaan dibandingkan afiliasi.

e. Teori Harapan

Vroom (1964) melontarkan istilah penting untuk memahami teori harapan, yaitu :

1. Instrumentalis adalah persepsi individu bahwa hasil tingkat pertama akan berhubungan hasil tingkat kedua.
2. Valensi adalah frekuensi hasil sebagaimana yang dilihat oleh individu.
3. Harapan adalah keyakinan individu mengenai kemungkinan atau kemungkinan subjektif (*subyective probability*) bahwa sesuatu perilaku tertentu akan diikuti oleh hasil tertentu.

Pritchard dan DeLeo (1973 : 264-279) menguji teori harapan dengan percobaan membagi pekerjaan dalam dua sistem pengupahan, yaitu pengupahan berdasarkan jam (instrumentalis rendah) dan pengupahan berdasarkan unit/potong produk (instrumentalis tinggi). Secara bergantian pegawai bekerja selama tiga hari masing-masing empat jam, kemudian pegawai yang bekerja menggunakan sistem pengupahan per jam dipindahkan ke sistem pengupahan per unit/potong, hasilnya ternyata pretasinya lebih tinggi. Hal ini disebabkan bagi mereka yang ditempatkan pada sistem pengupahan per unit/potong mempunyai keyakinan sehingga

berpendapat akan menyebabkan kenaikan upah, sedangkan bagi mereka yang ditempatkan pada sistem pengupahan per jam berkeyakinan bahwa prestasi tinggi tidak ada hubungan/korelasi dengan harapan untuk memperoleh kenaikan upah.

f. Teori Evaluasi Kognitif

Para penganut teori kognitif mensahihkan pendapat dengan berargumentasi bahwa :

1. Individu akan mengalami kehilangan kendali terhadap perilakunya sedemikian rupa, sehingga motivasi intrisik sebelumnya akan berkurang karena ditambah dengan pemberian motivasi ekstrisik oleh organisasi, padahal dengan menghilangkan motivasi ekstrisik dapat menghasilkan suatu geseran dari suatu penjelasan eksternal ke penjelasan internal mengapa mereka melakukan tugas yang diberikan kepadanya.
2. Individu cenderung mengalami pengurangan kepuasan internal dari mengerjakan pekerjaannya, apabila mereka telah memperoleh imbalan intrisik berupa prestasi tinggi diganjar dengan imbalan ekstrisik berupa upah yang tinggi.

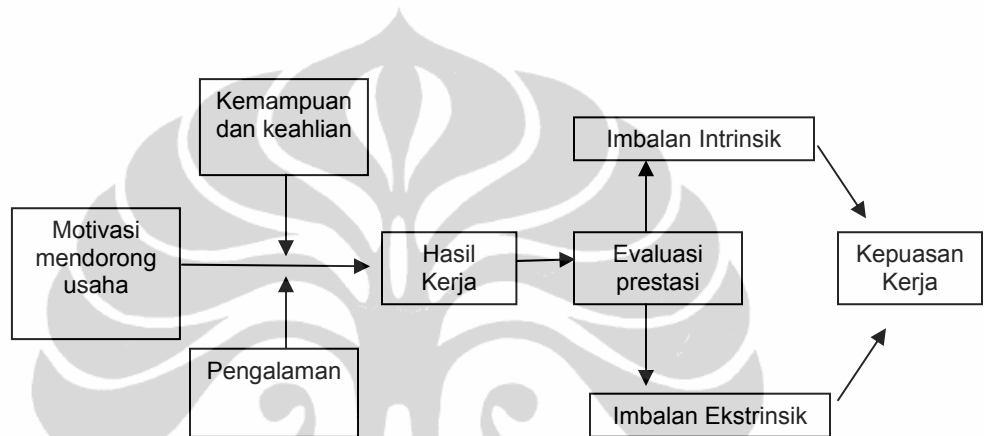
Robbins (1996:275) menyimpulkan bahwa kemungkinan besar imbalan itu :

1. dipersepsikan sebagai pantas oleh karyawan;
2. diikatkan/dikaitkan dengan kinerja;
3. disesuaikan dengan kebutuhan individu.

Gibson dkk (1992:170) menyatakan bahwa imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik yang didistribusikan berdasarkan evaluasi kerja, serta memuaskan dan adil bagi individu pegawai, memiliki

hubungan terhadap kepuasan kerja karyawan, adapun hubungan imbalan dengan kepuasan kerja dapat dijelaskan sebagai berikut :

**Gambar 2.1.**  
**Hubungan Imbalan dengan Kepuasan Kerja**



Sumber : Gibson dkk (1992:170)

Dari Gambar 2.1 di atas terlihat bahwa hasil prestasi individu berasal antara usaha individu dengan tingkat kemampuan, keterampilan dan pengalaman individu. Hasil prestasi individu kemudian dievaluasi jika memuaskan dan adil maka individu mencapai tingkat kepuasan tertentu. Hubungan imbalan dan kepuasan kerja menurut Gibson (1992:171) tidak dipahami dengan sempurna dan sifatnya tidak statis, hubungan tersebut berubah karena orang dan lingkungan berubah, dalam mengembangkan dan mendistribusikan imbalan terdapat pertimbangan antara lain :

1. cukup memuaskan kebutuhan dasar;
2. dianggap adil;
3. diorientasikan secara individual.

Greene (1972:31-41) dalam penelitiannya menyebutkan terdapat hubungan yang signifikan antara imbalan dengan kepuasan kerja, dengan menyatakan jika anda melakukan pekerjaan dengan baik, secara intrinsik anda merasa senang. Lawrel (1977:163-226) berdasarkan riset menyimpulkan 5 (lima) hal mengenai hubungan imbalan dengan kepuasan kerja, sebagai berikut :

1. Imbalan dapat memberikan kepuasan kepada individu, apabila jumlah yang diterima sebanding dengan jumlah yang dirasakan harus diterima, dengan didasarkan pada seseorang yang menjadi pembanding;
2. Perasaan individu tentang kepuasan yang dipengaruhi oleh pembanding apa yang terjadi pada orang lain. Pegawai membandingkan input (usaha, keahlian, senioritas dan prestasi kerja), dengan input pegawai lain sehubungan dengan imbalan yang diterima.
3. Kepuasan dipengaruhi oleh rasa puas pegawai dengan imbalan intrinsik dan ekstrinsik. Dan sampai saat ini belum ada kesepakatan diantara para peneliti apakah imbalan intrinsik lebih penting dari imbalan ekstrinsik atau sebaliknya dalam menentukan kepuasan kerja, imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik memuaskan kebutuhan yang berbeda.
4. Orang berbeda dalam imbalan yang mereka inginkan, dan tergantung karier seseorang, umur dan situasi yang berbeda.
5. Beberapa imbalan ekstrinsik memuaskan karena imbalan tersebut mengarah pada imbalan lain. Misalnya kantor yang luas, menunjukkan status dan kekuasaan dan uang mengarah pada prestise, otonomi, kebebasan, keamanan dan naungan.

Arsa (2001:55) mengemukakan faktor yang berhubungan dengan kepuasan kerja pegawai ditempat kerja adalah sebagai berikut :

1. Kerja yang secara mental menantang;
2. Imbalan yang pantas;
2. Kondisi kerja yang mendukung;
3. Rekan kerja yang mendukung;
4. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan;
5. Otonomi dalam bertindak;
6. Pekerjaan yang bervariasi;
7. Program perkenalan yang tepat serta berakibat diterimanya seseorang sebagai anggota kelompok kerja;
8. Situasi lingkungan kerja;
9. Gaya dan kualitas pengawasan atasan langsung;
10. Design pekerjaan;
11. Kompensasi;
12. Hubungan antar pribadi;
13. Kemungkinan peluang jangka panjang;
14. Kemungkinan peluang ditempat lain.

## **6. Tinjauan Hasil Penelitian Tentang Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Adapun justifikasi teoritis dalam pengembangan model teoritis penelitian pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

- a. Frederick Herzberg dalam “Teori Dua Faktor” membagi faktor-faktor yang berpengaruh pada prestasi kerja dalam 2 kelompok yaitu kelompok motivator meliputi : pekerjaan itu sendiri; kesempatan berprestasi dan kesempatan untuk memperoleh kemajuan. Sedangkan kelompok

*dissatisfier* meliputi : lingkungan kerja; kebijakan perusahaan; sistem kompensasi;

Inti dari teori Herzberg adalah apabila faktor *dissatisfier* dianggap tidak memuaskan, anggota organisasi/pegawai akan merasa kecewa, tetapi tidak akan berdampak terlalu banyak pada motivasi dan prestasi kerja. Untuk meningkatkan motivasi dan prestasi kerja, faktor-faktor dalam kelompok harus disediakan oleh organisasi (Ruky, 2001:5).

- b. Luthans (1995) mengatakan bahwa untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dapat digunakan *Job Descriptive Index* yang meliputi : Kompensasi, pekerjaan itu sendiri, promosi pekerjaan, kepemimpinan, dan rekan sekerja (Umar, 2003 : 36).
- c. DeSantis dan Durst (1996) menjelaskan dimensi dari kepuasan kerja meliputi : *monetary and non monetary reward, job characteristics, work environment characteristics, personal characteristics* (Indrawati, 2004 : 112).
- d. Martocchio (2001) mengemukakan bahwa kompensasi intrinsik mencerminkan keadaan psikologis kritis pegawai yang dihasilkan dari pelaksanaan pekerjaan pegawai tersebut. Para pegawai merasakan keadaan psikologis yang bertambah besar (kompensasi intrinsik) ketika nilai pekerjaan mereka bertambah tinggi pada kelima dimensi pekerjaan, yaitu keanekaragaman keterampilan, identitas pekerjaan, arti penting tugas, otonomi dan umpan balik.
- e. Hackman and Oldham (1975) menemukan dimensi inti pekerjaan yang merupakan kompensasi intrinsik yaitu keragaman keterampilan suatu pekerjaan menjadi daya tarik bagi pegawai. Pekerjaan-pekerjaan menarik dengan banyak variasi akan memacu lebih banyak eksplorasi bakat dan keterampilan. Semakin menarik suatu pekerjaan akan semakin tinggi

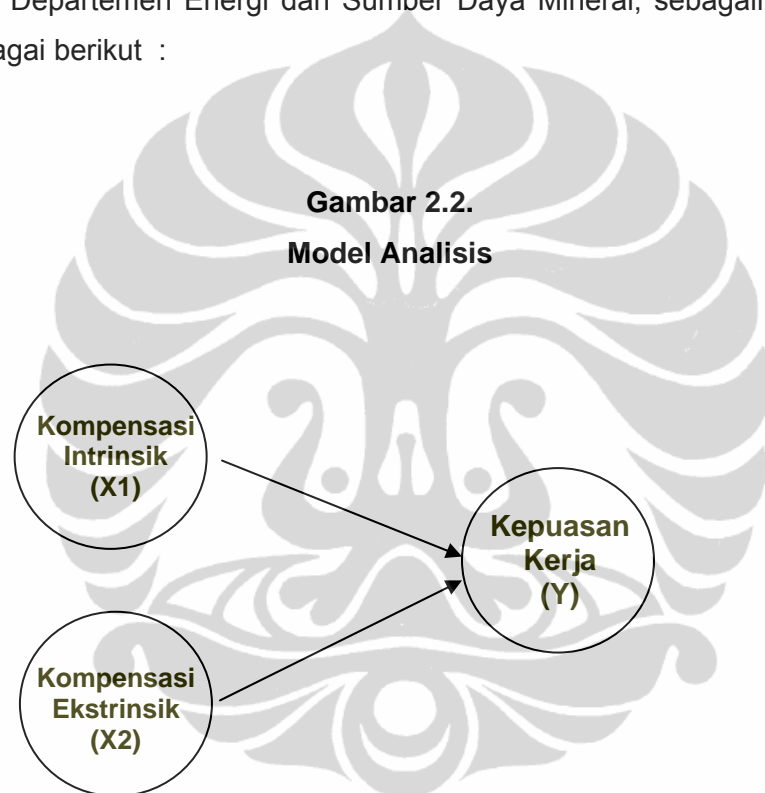
tingkat kepuasan yang dialami pegawai . Kompensasi intrinsik tersebut berkorelasi positif dan signifikan dengan kepuasan kerja.

- f. Spector (1997) membuktikan bahwa kompensasi berkorelasi dengan kepuasan kerja.
- g. Purnomowati (1994) dari hasil menelitiannya mengemukakan bahwa kepuasan kerja relatif berhubungan dengan kebutuhan fisiologis, keamanan dan sosial.
- h. Siahaan (2001) menunjukkan bahwa hubungan antara kompensasi finansial dan non finansial dengan kepuasan kerja menunjukkan korelasi yang cukup kuat.
- i. Arsa (2001) mengemukakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan cukup kuat serta signifikan antara imbalan ekstrinsik dan imbalan intrinsik dengan kepuasan kerja.
- j. Indrawati (2004) menyatakan bahwa hubungan antara kompensasi dengan kepuasan kerja sangat signifikan.

Hasil penelitian di atas menunjukkan bahwa begitu erat pengaruh antara kompensasi terhadap kepuasan kerja, hal tersebut dapat dijadikan dasar untuk melakukan penelitian mengenai "Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja pada Sekretariat Jenderal Departemen Energi dan Sumber Daya Mineral" .

## B. MODEL ANALISIS

Model analisis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode *Structural Equation Modeling* dengan *Lisrel 8.50* dalam hal menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja pegawai pada Sekretariat Jenderal Departemen Energi dan Sumber Daya Mineral, sebagaimana gambar 2.2. sebagai berikut :



Sumber : Arsa (2001:57)

## C. HIPOTESIS

Hipotesis atau dugaan sementara adalah pernyataan dugaan (konjectural) mengenai hubungan antara dua variabel atau lebih yang selalu dalam bentuk kalimat pernyataan yang menghubungkan secara umum maupun khusus, variabel yang satu dengan variabel yang lain (Kerlinger : 1993 : 30).



Irawan (2006 : 142) menyatakan ada beberapa macam hipotesis, namun dalam penelitian ini digunakan 2 macam hipotesis, yaitu hipotesis nol (hipotesis *null*) dan hipotesis alternatif. Yang dimaksud dengan hipotesis nol adalah hipotesis yang berisi pernyataan ketiadaan (*the absence of*) hubungan antara variabel yang diteliti atau ketiadaan perbedaan antara entitas-entitas yang dibandingkan. Dalam definisi yang lebih umum, hipotesis nol adalah pernyataan yang akan diuji kebenarannya oleh peneliti. Hipotesis alternatif adalah hipotesis yang menjadi lawan dari hipotesis nol. Jika hipotesis nol tidak menunjukkan adanya hubungan, pengaruh, perbedaan atau arah (*direction*) kecenderungan variabel yang diteliti, maka hipotesis alternatif justru menunjukkan arah.

Berdasarkan kerangka berpikir dan rumusan permasalahan yang ada, maka rumusan hipotesis dalam penelitian ini adalah :

- Ho* : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara Kompensasi terhadap kepuasan kerja pegawai pada Sekretariat Jenderal Departemen Energi dan Sumber Daya Mineral.
- Ha* : Terdapat pengaruh yang signifikan antara Kompensasi terhadap kepuasan kerja pegawai pada Sekretariat Jenderal Departemen Energi dan Sumber Daya Mineral.

#### **D. OPERASIONALISASI KONSEP**

Operasional Konsep yang berkaitan dengan penelitian ini yang juga merupakan kisi-kisi penyusunan kuesioner, sebagaimana Tabel 2.1 berikut :

**Tabel 2.1.**  
**Operasional Konsep**

<b>No.</b>	<b>Variabel Laten (<i>Latent Variables</i>)</b>	<b>Variabel Teramati (<i>Observed Variables</i>)</b>	<b>Kode</b>
1.	Kompensasi Intrinsik	1). Bangga akan kemampuan pribadi karena dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik  2). Pertumbuhan pribadi karena mampu melaksanakan tugas baru yang menantang  3). Bangga akan prestasi/kinerja yang telah saya capai  4). Menikmati kerja karena dapat menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawab dengan baik  5). Lingkungan sosial tempat bekerja memberikan kedudukan/status yang lebih tinggi  6). Kebebasan dari pengarahan dan keleluasaan kerja yang lebih besar  7). Diberikan tugas dan tanggung jawab	X1.1   X1.2   X1.3   X1.4   X1.5   X1.6   X1.7

		yang lebih besar	
		8) Berperan serta dalam pengambilan keputusan penting	X1.8
		9) Memperoleh lebih banyak pekerjaan yang menarik	X1.9
		10) Memperoleh pekerjaan/kegiatan yang beraneka ragam	X1.10
		11) Mencapai tujuan/sasaran pribadi yang berkenaan dengan pengembangan karier	X1.11
2.	Kompensasi Ekstrinsik	1) Sanjungan dan penghargaan	X2.1
		2) Tunjangan di luar gaji yang diterima cukup membantu meningkatkan penghasilan yang diterima	X2.2
		3) Tunjangan yang diberikan cukup membantu meningkatkan penghasilan yang diterima	X2.3
		4) Pemeliharaan kesehatan cukup memadai	X2.4

		5) Program tabungan pensiun cukup bermanfaat untuk persiapan memasuki masa pensiun	X2.5
		6) Program tabungan pemilikan rumah (Taperum) cukup membantu para pegawai yang belum memiliki rumah	X2.6
		7) Pendapatan/penghasilan yang diterima sebanding dengan prestasi, kinerja yang dicapai	X2.7
		8) Promosi dalam pangkat didasarkan kepada prestasi/kinerja yang dicapai	X2.8
		9) Kesempatan promosi dalam jabatan sesuai dengan kemampuan dan prestasi/kinerja yang dimiliki	X2.9
		10) Kenaikan Pendapatan/penghasilan yang diberikan sesuai dengan prestasi/kinerja yang dicapai	X2.10
		11) Kenaikan Pendapatan/penghasilan yang diberikan didasarkan kepada masa kerja yang dimiliki	X2.11
		12) Diberikan kebebasan memanfaatkan waktu kerja untuk melaksanakan tugas	X2.12

		13) Program pensiun dirasakan sebagai balas jasa dan penghargaan atas pengabdian pegawai	X2.13
		14) Perlakuan rekan kerja/atasan/bawahan penuh kekeluargaan	X2.14
		15) Menjamin kelangsungan kerja (bebas dari PHK)	X2.15
3.	Kepuasan Kerja	1) Norma, standar dan prosedur kerja yang jelas, dapat membantu untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik	Y1
		2) Puas dapat bekerja terus menerus sepanjang waktu kerja	Y2.a
		Berusaha untuk menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawab	Y2.b
		Penghargaan didasarkan kepada prestasi kerja yang dicapai	Y2.c
		3) Masuk kantor setiap hari kerja	Y3.a
		Mentaati jam kerja yang telah ditetapkan	Y3.b
		4) Senang karena diberi kebebasan bergaul untuk mengembangkan kemampuan,	Y4

		keterampilan dan sikap	
		5) Prestasi kerja memberikan kepuasan	Y5.a
		Pimpinan memberikan kebebasan untuk bekerja sesuai tugas dan tanggung jawab	Y5.b
		6) Kesempatan untuk menggunakan metoda kerja sendiri	Y6
		7) Puas karena kesempatan mengembangkan karier cukup terbuka	Y7.a
		Kesempatan untuk mengerjakan pekerjaan lain dari waktu ke waktu	Y7.b
		9) Kondisi kerja cukup baik	Y9
		10) Gaya kepemimpinan yang diterapkan atasan dapat mendorong untuk berpartisipasi aktif dalam melaksanakan tugas/pekerjaan	Y10.a
		Atasan mampu membuat keputusan yang tepat atas suatu masalah yang harus dipecahkan	Y10.b
		Pimpinan/atasan menerapkan peraturan kepegawaian sesuai dengan ketentuan yang ada tanpa membeda-	Y10.c

		bedakan	
		Atasan selalu memberikan kebebasan untuk mengambil keputusan dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab	Y10.d
		12) Penghasilan bersih yang diterima sebanding dengan pengabdian	Y12
		13) Kerjasama yang tumbuh mendorong untuk bekerja lebih baik	Y13
		14) Senang dapat membantu menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawab orang lain	Y14
		15) Pelaksanaan tugas yang menantang memberikan kesempatan untuk memanfaatkan seluruh kemampuan	Y15

Sumber : Arsa (2001:60-62)

## F. METODE PENELITIAN

Penelitian merupakan suatu upaya untuk menemukan, mengkaji, mengembangkan dan menguji kebenaran suatu pengetahuan. Dalam suatu penelitian dapat dilakukan pengkajian suatu pengetahuan dengan kondisi yang terjadi secara nyata (riil).

## 1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan survei untuk mendapatkan jawaban atas pertanyaan penelitian yang muncul dengan melakukan generalisasi. Kerlinger (1979) mengemukakan bahwa penelitian survei merupakan penelitian yang dilakukan terhadap populasi besar maupun kecil tetapi data yang dipelajari adalah data dari sampel yang diambil dari populasi tersebut. Sifat penelitian adalah kuantitatif, dalam arti jenis data yang digali berupa pemahaman terhadap fenomena yang bersifat kualitatif, diterjemahkan ke dalam angka kuantitatif. Pendekatan kuantitatif ini dimaksudkan agar data yang dihasilkan dari penelitian ini dapat dianalisis menggunakan statistik, kemudian hasil analisis statistik tersebut diinterpretasikan kembali ke dalam bahasa kualitatif, sehingga mudah dipahami.

Seluruh data yang akan diperoleh dalam penelitian ini menggunakan instrumen skala ordinal, yaitu skala yang berjenjang dimana jarak antara satu data dengan data lain tidak sama (Sugiyono, 1997:71). Kepada responden diajukan pernyataan yang memerlukan alternatif jawaban yaitu sangat setuju, setuju, agak setuju, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Masing-masing diberika angka yaitu sangat setuju 5, setuju 4, kurang setuju 3, tidak setuju 2 dan sangat tidak setuju 1, seperti yang terdapat pada skala pengukuran Likert. Lebih lanjut akan menggunakan metode *Structural Equation Modeling* dengan *Lisrel 8.50* dalam hal menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja pada Sekretariat Jenderal Departemen Energi dan Sumber Daya Mineral.

Menurut tingkat eskplanasi yaitu bagaimana variabel-variabel yang akan diteliti itu akan menjelaskan obyek yang diteliti melalui data yang



terkumpul (Sugiyono, 1997:6), penelitian bersifat deskriptif dan eksplanatif karena dimaksudkan untuk mendapatkan gambaran dan penjelasan secara akurat terhadap fenomena kompensasi dan kepuasan kerja pegawai, kemudian mencari hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya dalam bentuk kausal/sebab akibat, yaitu terdapat variabel independen (Variabel bebas/yang mempengaruhi) yaitu kompensasi dan satu variabel dependen (Variabel terikat/yang dipengaruhi) yaitu kepuasan kerja.

## **2. Jenis/Tipe Penelitian**

Penelitian dengan judul Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja pada Sekretariat Jenderal Departemen Energi dan Sumber Daya Mineral menggunakan tipe penelitian *eksplanatory research* untuk memperoleh gambaran dan penjelasan mengenai pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja.

## **3. Teknik Pengumpulan Data**

Data dalam penelitian ini dikumpulkan dengan cara sebagai berikut :

### **a. Studi Literatur**

Studi literatur dilakukan melalui studi kepustakaan untuk memperoleh landasan teori yang terkait dengan penelitian. Teori-teori tersebut adalah Manajemen Sumber Daya Manusia, Kompensasi, Kepuasan Kerja, Pengaruh Kompensasi dengan Kepuasan Kerja dan Tinjauan Hasil penelitian tentang Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja.

b. Survey (studi lapangan)

Studi lapangan dilakukan dengan melalui penyebaran kuesioner kepada pegawai Sekretariat Jenderal DESDM untuk mendapatkan gambaran, keterangan, data dan fakta-fakta mengenai imbalan/kompensasi dan kepuasan kerja.

4. **Populasi dan Sampel**

Populasi penelitian ini adalah jumlah semua pegawai yang terdapat pada Sekretariat Jenderal Departemen Energi dan Sumber Daya Mineral dengan jumlah pegawai sebanyak 451 orang pegawai (data Biro Kepegawaian dan Organisasi semester II Tahun 2007). Dalam penelitian ini teknik pengambilan sampel dilakukan sebagai berikut :

Untuk melihat pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja, pengambilan sampel dilakukan melalui random sample (sampel acak) dengan menggunakan rumus Slovin yaitu :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

di mana :

n = Jumlah sampel (responden)

e = batas toleransi kesalahan pengambilan contoh (10%)

N = Jumlah Populasi (saat penelitian = 451 orang)

$$n = \frac{451}{1 + 451 (10\%)^2}$$
$$n = 82 \text{ orang}$$

Namun karena menggunakan model analisis *Structural Equation Modeling*, Hair dkk (1995) menemukan bahwa ukuran sampel yang sesuai adalah :

- a. Antara 100 s.d. 200 sampel untuk teknik maksimum Likelihood Estimasi.
- b. Tergantung pada jumlah parameter yang diestimasi (pedomannya adalah 5 – 10 kali jumlah parameter yang diestimasi).
- c. Tergantung pada jumlah indikator yang digunakan dalam seluruh variabel laten (jumlah sampel adalah jumlah indikator dikali 5 s.d. 10, dan
- d. Bila sampelnya sangat besar (di atas 2500) menggunakan Asymptotically Distribution Free Estimation. Berdasarkan hal tersebut.

Penelitian ini menggunakan 102 orang sebagai sampel menggunakan teknik maksimum Likelihood Estimasi.

## 5. Uji Validitas dan Reabilitas

1. Uji validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat mengukur variabel yang akan diukur. Menurut Rigdon dan Feruson (1991), dan Doll, Xia, Torkzadeh (1994), suatu variabel dikatakan validitas yang baik terhadap konstruk atau variabel latennya, jika :
  - Nilai t muatan faktornya (loading factors) lebih besar dari nilai kritis (atau  $\geq 1.96$  atau untuk praktisnya  $\geq 2$ ), dan
  - Muatan faktor standarnya (*standardized loading factors*)  $\geq 0.70$  atau  $\geq 0.50$  (Iqbaria :1997).
2. Uji Realibilitas adalah ukuran mengenai konsistensi *internal* dari indikator-indikator sebuah konstruk yang menunjukkan derajat

sampai dimana masing-masing indikator mengindikasikan sebuah konstruk/faktor laten yang umum. Dengan kata lain bagaimana hal-hal yang spesifik saling membantu dalam menjelaskan sebuah fenomena yang umum, dengan rumus berikut (Ferdinand, 2002) :

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{std.loading})^2}{(\sum \text{std.loading})^2 + \sum e_j}$$

Keterangan :

- a. Standard loading diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.
- b.  $e_j$  adalah *measurement error* dari tiap indikator yang diperoleh dari  $1 - \text{reliabilitas indikator}$ , nilai batas tingkat realibilitas yang dapat diterima adalah  $\geq 0.70$ .

## 6. Teknik Analisis Data

Analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah menggunakan 2 (dua) model yaitu :

*Structural Equation Modeling (SEM)* dengan *Lisrel 8.50* untuk mengukur hubungan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. Setyo Hari Wijanto (2007:34) mengutip pendapat Bollen and Long (1993) mengemukakan prosedur SEM secara umum mengandung 5 tahap, sedangkan menurut Hair dkk (1998:592) terdapat 7 langkah dalam prosedur *Structural Equation Modeling*, yang diuraikan oleh Ferdinand (2002: 34-64) sebagai berikut :

- 1). Langkah Pertama : Pengembangan Model Teoritis (*Developing a Theoretically Based Model*)

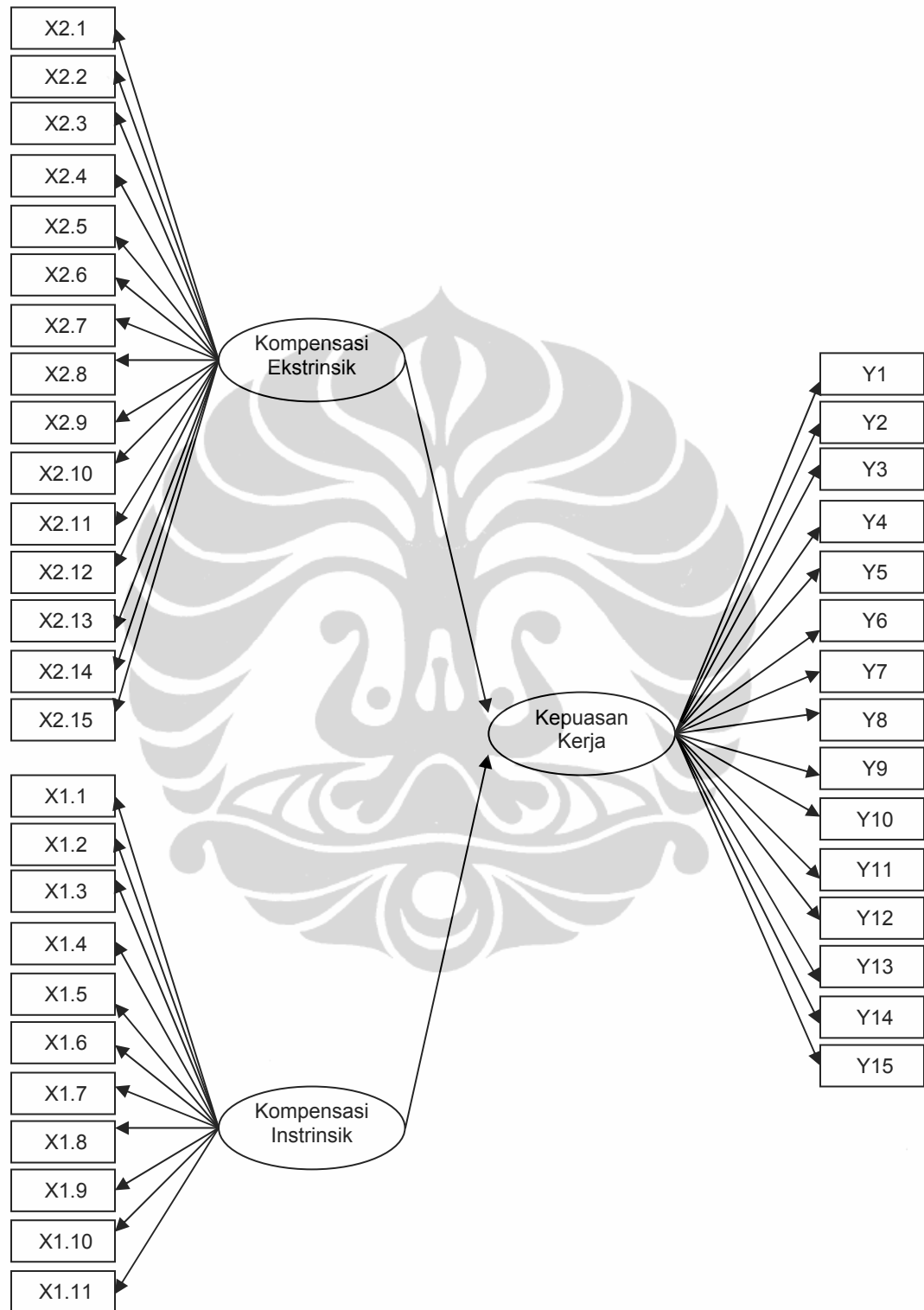
Pencarian atau pengembangan sebuah model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat, karena *SEM* tidak digunakan untuk menghasilkan sebuah model, tetapi digunakan untuk mengkonfirmasi model teoritis tersebut, melalui data empirik.

- 2). Langkah Kedua : Pengembangan Diagram Alur (*Constructing a Path Diagram*)

Diagram Alur mempermudah melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Hubungan kausalitas digambarkan dalam sebuah path diagram, kemudian bahasa program akan mengkonversi gambar menjadi persamaan dan persamaan menjadi estimasi. Peneliti bekerja dengan “construct” atau “factor” yaitu konsep-konsep yang memiliki pijakan teoritis yang cukup untuk menjelaskan berbagai bentuk hubungan, peneliti akan menentukan diagram alur dalam artian berbagai construct yang akan digunakan dan diukur.

Konstruk-konstruk yang dibangun dalam diagram path dibedakan dalam dua kelompok konstruk, yaitu konstruk eksogen dan konstruk endogen. Konstruk eksogen (*exogenous construct*) dikenal juga sebagai *source variables* atau *independent variables* yang tidak diprediksi oleh variable lain dalam model. Secara diagramatis konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah. Sedangkan konstruk endogen adalah faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Alur Hubungan Kompensasi dengan Kepuasan Kerja sebagaimana Gambar 2.3 sebagai berikut :

**Gambar 2.3.**  
**Alur Hubungan Kompensasi dengan Kepuasan Kerja**



Sumber : Data Lapangan tahun 2008 yang diolah

- 3). Langkah Ketiga : Konversi diagram alur ke dalam model persamaan structural (*Converting the Path Diagram into a set of Structural and Measurement Models*).

Persamaan-persamaan structural (structural equations), persamaan ini dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk.

Persamaan struktural dibangun dengan pedoman sebagai berikut :

$$\text{Variabel Endogen} = \text{Variabel Eksogen} + \text{Variabel Endogen} + \text{Error}$$

Menterjemahkan sebuah diagram jalur ke dalam serangkaian persamaan struktural dengan prosedur langsung. Pertama, setiap konstruk endogen (yaitu setiap konstruk yang memiliki sebuah jalur yang masuk satu atau lebih) adalah variabel independen pada sebuah persamaan tunggal. Selanjutnya, variabel-variabel prediktor, yaitu „ekor“.

Berikut ini terjemahan dari contoh di atas :

$$\begin{array}{l} \text{Variabel Endogen} = \text{Variabel Eksogen} \quad \text{Variabel Endogen} \quad \text{Error} \\ Y \quad \quad \quad = X_1 X_2 X_2 \quad Y_1 Y_2 Y_3 \quad + \quad \epsilon_i \end{array}$$

Diagram Jalur

$$\begin{array}{l} \text{a. } Y_1 \quad = b_1 X_1 + b_2 X_2 \quad \quad \quad + \epsilon_1 \\ \text{b. } Y_1 \quad = b_1 X_1 + b_2 X_2 \quad \quad \quad + \epsilon_1 \\ \quad \quad Y_2 \quad = b_3 X_2 + b_4 Y_1 \quad \quad \quad + \epsilon_2 \\ \text{c. } Y_1 \quad = b_1 X_1 + b_2 X_2 \quad \quad \quad + \epsilon_1 \\ \quad \quad Y_2 \quad = b_3 X_2 + b_4 X_3 \quad \quad \quad b_5 Y_1 + b_6 Y_3 \quad + \epsilon_2 \end{array}$$

$$Y_3 = b_7 Y_1 + b_8 Y_2 + \varepsilon_3$$

Untuk setiap persamaan struktural dapat diestimasi koefisien struktural,  $b_{jm}$ . Selain itu juga dihasilkan estimasi error ( $\varepsilon_i$ ), di mana setiap error ini merupakan jumlah dari efek error dari persamaan-persamaan sebelumnya. Tidak dimungkinkan memisahkan dua sumber error kecuali pada situasi tertentu.

Pengaruh antara Kompensasi Ekstrinsik dan Kompensasi Intrinsik terhadap Kepuasan Kerja digambarkan melalui persamaan matematis sebagai berikut :

$$Y = \gamma_1 X_1 + \gamma_2 X_2 + \zeta$$

Keterangan :

Y = Kepuasan Kerja (variabel endogen)

X1= Kompensasi Intrinsik (variabel eksogen)

X2= Kompensasi Ekstrinsik (variabel eksogen)

$\gamma$  = Gamma, koefisien pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen

$\zeta$  = Zeta, galat model

Spesifikasi Model Pengukuran untuk Masing-masing Konstruksi/Variabel Laten

Konstruksi Eksogen

Kompensasi Intrinsik (X1)

$$X_{1,1} = \lambda_1 X_{1,1} + \varepsilon_1$$

$$X_{1,2} = \lambda_2 X_{1,2} + \varepsilon_2$$

$$X_{1,3} = \lambda_3 X_{1,3} + \varepsilon_3$$



$$X_{1,4} = \lambda_4 X_{1,4} + \varepsilon_4$$

$$X_{1,5} = \lambda_5 X_{1,5} + \varepsilon_5$$

#### Kompensasi Ekstrinsik (X2)

$$X_{2,1} = \lambda_6 X_{2,1} + \varepsilon_6$$

$$X_{2,2} = \lambda_7 X_{2,2} + \varepsilon_7$$

$$X_{2,3} = \lambda_8 X_{2,3} + \varepsilon_8$$

$$X_{2,4} = \lambda_9 X_{2,4} + \varepsilon_9$$

#### Konstruk Endogen

##### Kepuasan Kerja (Y)

$$Y_1 = \lambda_{10} Y_1 + \varepsilon_{10}$$

$$Y_2 = \lambda_{11} Y_2 + \varepsilon_{11}$$

$$Y_3 = \lambda_{12} Y_3 + \varepsilon_{12}$$

Keterangan :

$\lambda$  = *standar loading*

$\varepsilon$  = *error term*

Analisis Faktor Konfirmatori atau *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) adalah analisis yang digunakan untuk menguji sebuah measurement model (Singgih Santoso, 2007). Dengan alat ini, akan diketahui apakah indikator yang ada benar-benar dapat menjelaskan sebuah konstruk. Dengan melakukan CFA, dapat saja sebuah indikator dianggap tidak secara kuat berpengaruh atau dapat menjelaskan sebuah konstruk. Analisis untuk model pengukuran tersebut akan menghasilkan koefisien yang disebut *standar loading* atau *lamda value* ( $\lambda$ ). Nilai lamda tersebut digunakan untuk menilai kecocokan, kesesuaian atau unidimensionalitas dari instrumen-instrumen dalam membentuk sebuah faktor.

- 4). Langkah Keempat : Memilih Matriks Input dan Estimasi Model (*Choosing the Input Matrix Type and Estimating the Proposed Model*), SEM dikembangkan sebagai alat analisis pada kovarians. Matriks kovarian digunakan karena ia memiliki keunggulan dalam menyajikan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sample yang berbeda yang tidak dapat disajikan oleh korelasi. Setelah model dikembangkan dan input data dipilih, selanjutnya adalah memilih program komputer yang dapat digunakan untuk mengestimasi modelnya yaitu *Lisrel 8.50*.
- 5). Langkah Kelima : Kemungkinan munculnya masalah identifikasi (*Assessing the Identification of the Structural Model*), problem identifikasi adalah ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Cara untuk mengeliminir problem identifikasi adalah dengan memberikan lebih banyak constraint pada model yang dianalisis yang berarti mengeliminasi jumlah estimated dan hasil yang didapat adalah model overidentified.
- 6). Langkah Keenam : Evaluasi Kriteria Goodness-of-fit/Uji Kecocokan (*Evaluating Goodness-of-fit Criteria*)  
Evaluasi terhadap tingkat kecocokan data dengan model dilakukan melalui tahapan :
  - a. Kecocokan keseluruhan model (*overall model fit*)  
Ada tiga tingkat kesesuaian model secara keseluruhan, yaitu :  
(1) *absolute fit measures*, (2) *incremental fit measures*, dan (3) *parsimonious fit measures*.
  - b. Kecocokan model pengukuran (*measurement model fit*)  
Menghitung *loadings* dan menilai signifikansi statistik setiap indikator. Jika terbukti tidak signifikan, maka peneliti harus

membuang indikator atau mentransformasikannya agar menjadi fit untuk konstruk.

c. Kecocokan model struktural (*structural model fit*)

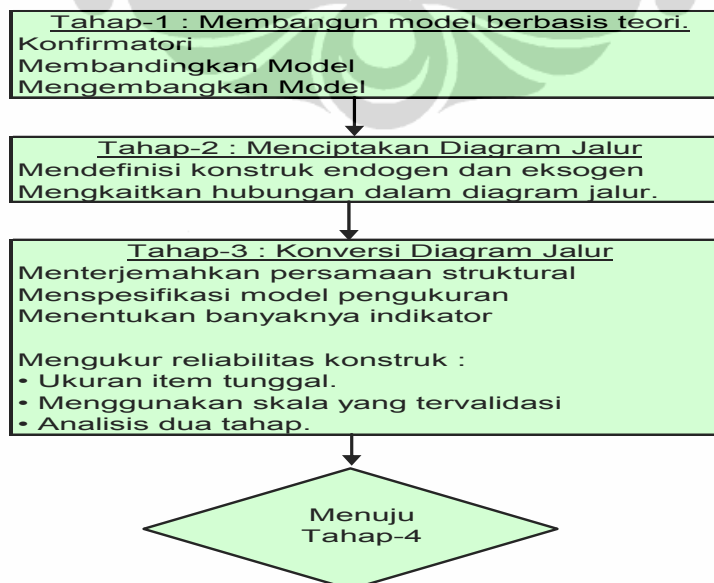
Peneliti harus memperhatikan korelasi antar konstruk. Jika korelasi yang tinggi terlihat maka harus dikoreksi, misalnya dengan menghapus salah satu variabel konstruk (biasanya jika korelasi antar konstruk  $> 0.80$ ).

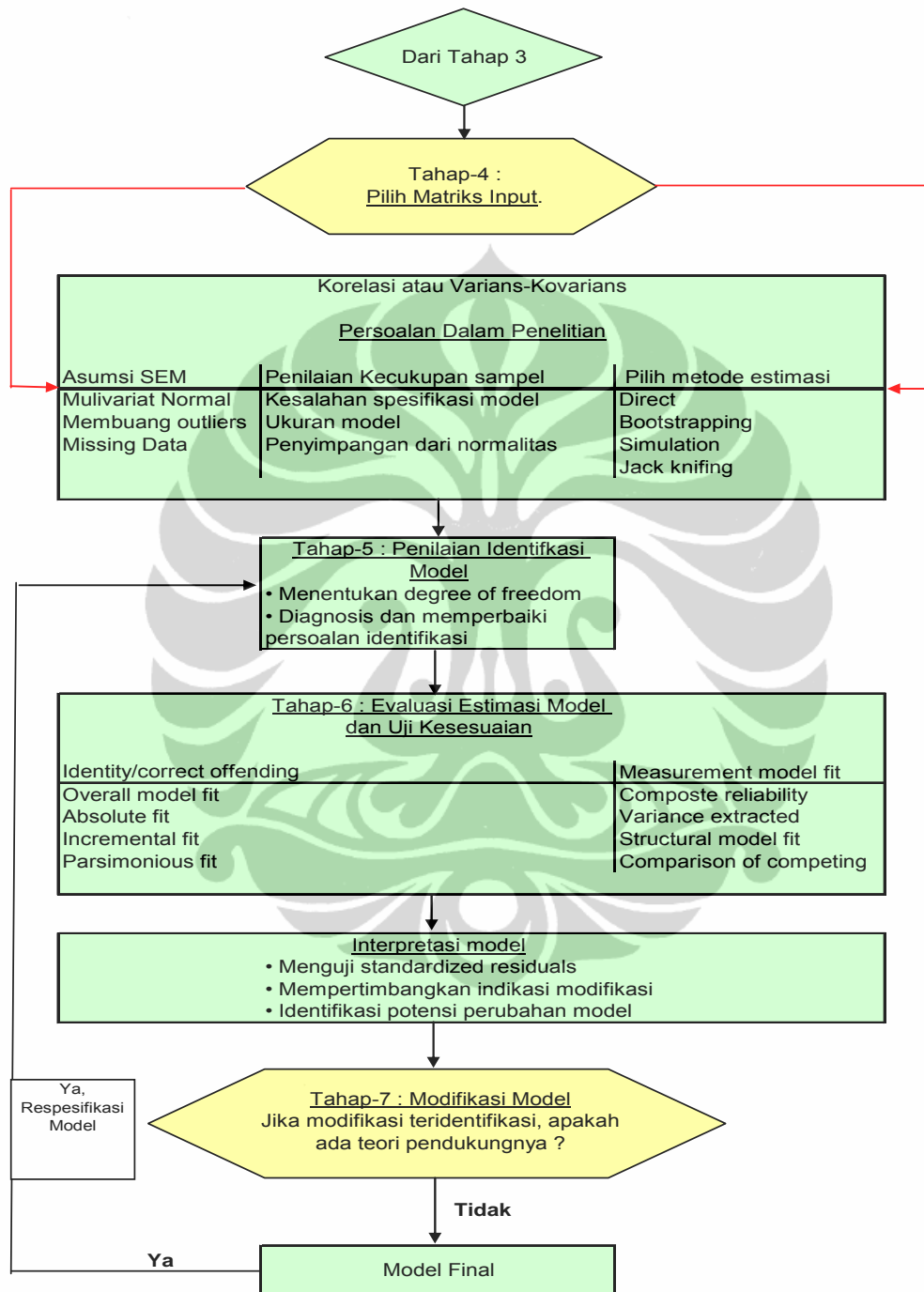
- 7). Langkah Ketujuh : Interpretasi dan Modifikasi Model (*Interpreting and Modifying the Model*), Interpretasi dan modifikasi model digunakan untuk model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Perlu tidaknya modifikasi sebuah model dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan oleh model.

Adapun 7 langkah SEM menurut Hair dkk (1998) sebagaimana terdapat pada gambar 2.4, sebagai berikut :

**Gambar 2.4**

**Tahapan Dalam SEM**





Sumber : Hair et.al (1998 : 602)

## **7. Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini memfokuskan pada pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja pada Sekretariat Jenderal Departemen Energi dan Sumber Daya Mineral.



## BAB III

### GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN

#### A. VISI DAN MISI

Untuk mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi, DESDM memiliki visi sebagai berikut "Terwujudnya sektor energi dan sumber daya mineral yang menghasilkan nilai tambah sebagai salah satu sumber kemakmuran rakyat melalui pembanunan berkelanjutan dan ramah lingkungan, adil transparan, bertanggung jawab, efisien serta sesuai dengan standar etika yang tinggi"

Sedangkan misi dari Departemen Energi dan Sumber Daya Mineral adalah :

- a. Meningkatkan kualitas dan kinerja jajaran DESDM yang mencerminkan pemerintahan yang baik, bersih, transparan dan akuntabel serta bebas dari KKN.
- b. Memelihara serta meningkatkan kontribusi migas, batubara dan mineral bagi penerimaan negara, dalam rangka mempercepat pemulihan dan pembangunan kembali perekonomian nasional dengan tetap mempertimbangkan konservasi energi dalam jangka panjang.
- c. Merumuskan kebijakan di sektor ESDM yang kondusif sehingga mampu menciptakan iklim investasi yang kondusif serta berpartisipasi meningkatkan kinerja BUMN yang efisien dan produktif dalam rangka menunjang pembangunan nasional secara optimal.
- d. Meningkatkan penyediaan dan pemanfaatan sumber energi dan tenaga listrik yang terjangkau masyarakat, ramah lingkungan dan secara berkelanjutan.
- e. Meningkatkan pembangunan dan pemeliharaan sarana dan prasarana yang berkaitan dengan energi dan listrik.

- f. Memelihara dan menjamin tersedianya pasokan energi dan tenaga listrik dan bahan baku bagi sektor industri dalam negeri.
- g. Mengembangkan, menyesuaikan dan menyusun perangkat regulasi sektor ESDM sesuai tuntutan jaman dan perkembangan lingkungan yang sekaligus diselaraskan dengan kebijakan otonomi daerah.
- h. Membangun dan meningkatkan kesadaran nasional untuk melakukan konservasi, optimalisasi dan diversifikasi mineral dan energi.
- i. Memelihara dan meningkatkan kerjasama internasional untuk menunjang kepentingan ekonomi nasional, alih teknologi dan peningkatan sumber daya mineral.

## **B. KEDUDUKAN, TUGAS POKOK DAN FUNGSI**

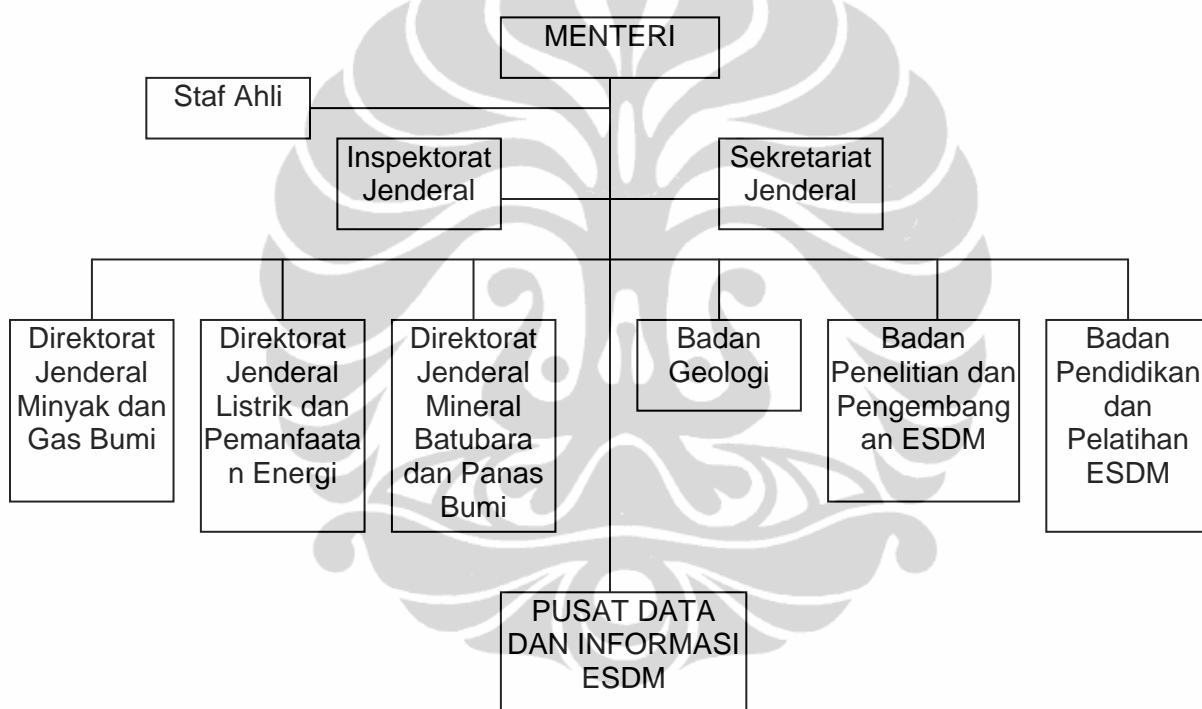
Kantor Departemen Energi dan Sumber Daya Mineral (DESDM) berkedudukan di Jalan Medan Merdeka Selatan NO. 18 Jakarta Pusat. Sesuai Peraturan Menteri Energi dan Sumber Daya Mineral Nomor 0030 Tahun 2005, tentang Organisasi dan Tata Kerja DESDM, departemen ini memiliki tugas untuk membantu Presiden dalam menyelenggarakan sebagian urusan pemerintahan di bidang energi dan sumber daya mineral. Dalam pelaksanaan tugas dimaksud, DESDM menjalankan fungsi sebagai berikut :

- a. Perumusan kebijakan nasional, kebijakan pelaksanaan dan kebijakan teknis di bidang energi dan sumber daya mineral.
- b. Pelaksanaan urusan pemerintahan di bidang energi dan sumber daya mineral.
- c. Pengelolaan barang milik/kekayaan negara yang menjadi tanggung jawab departemen.
- d. Pengawasan dan pelaksanaan tugas departemen.
- e. Penyampaian laporan hasil evaluasi, saran dan pertimbangan di bidang tugas dan fungsi departemen kepada Presiden.

### C. STRUKTUR ORGANISASI

Struktur organisasi Departemen Energi dan Sumber Daya Mineral sebagaimana gambar 3.1 sebagai berikut :

**Gambar 3.1.  
Struktur Organisasi DESDM**



Sumber : Keputusan Menteri Energi dan Sumber Daya Mineral Nomor 0030 Tahun 2005

### D. SEKRETARIAT JENDERAL

Sekretariat Jenderal Departemen Energi dan Sumber Daya Mineral mempunyai tugas melaksanakan koordinasi pelaksanaan tugas serta pembinaan dan pemberian dukungan administrasi Departemen. Dalam melaksanakan tugasnya, sekretariat jenderal menyelenggarakan fungsi :



- a. Koordinasi kegiatan Departemen
- b. Penyelenggaraan pengelolaan administrasi umum untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas dan fungsi Departemen;
- c. Penyelenggaraan hubungan kerja di bidang administrasi dengan Kementerian Koordinasi, Kementerian Negara, Departemen dan Lembaga lain yang terkait;
- d. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan menteri Energi dan Sumber Daya Mineral.

**Sekretariat Jenderal, terdiri dari :**

- a. Biro Perencanaan dan Kerja Sama  
Biro Perencanaan dan Kerja Sama mempunyai tugas mengelola penyusunan dan evaluasi kebijakan pembangunan, rencana dan program kerja, dan rencana anggaran, serta pengelolaan kerja sama Departemen.
- b. Biro Kepegawaian dan Organisasi  
Biro Kepegawaian dan Organisasi mempunyai tugas mengelola pembinaan kepegawaian, serta pengembangan organisasi dan tata laksana Departemen.
- c. Biro Keuangan  
Biro Keuangan mempunyai tugas mengelola anggaran pendapatan dan belanja, perbendaharaan, administrasi keuangan, dan barang milik/kekayaan negara Departemen.
- d. Biro Hukum dan Hubungan Masyarakat  
Biro Hukum dan Hubungan Masyarakat mempunyai tugas mengelola rancangan peraturan perundang-undangan, penelaahan, dan bantuan hukum, serta hubungan masyarakat Departemen.

e. Biro Umum

Biro Umum mempunyai tugas mengelola urusan rumah tangga Pimpinan Departemen, rumah tangga Sekretariat Jenderal, serta pembinaan perlengkapan dan ketatatusahaan Departemen.

f. Pusat Data dan Informasi Energi dan Sumberdaya Mineral

Pusat Data dan Informasi Energi dan Sumber Daya Mineral mempunyai tugas mengelola sistem informasi Departemen, serta penelaahan kebijakan strategis energi dan sumber daya mineral, dan penyelenggaraan kesekretariatan Badan Koodinasi Energi Nasional (Bakoren) dan data nasional energi dan sumber daya mineral.

## E. KONDISI UMUM PEGAWAI

### 1. Komposisi Menurut Usia Pegawai

Jumlah pegawai di Sekretariat Jenderal, menurut data tahun 2007 sebanyak 451 orang. Untuk komposisi pegawai menurut kelompok usia tersebut dapat dilihat pada Tabel 3.1 berikut.

**Tabel 3.1.**  
**Komposisi Pegawai Sekretariat Jenderal**

No.	USIA (TAHUN)	JUMLAH (ORANG)	PROSENTASE (%)
1.	20 - 30	59	13,08
2.	31 - 35	65	14,41
3.	36 - 40	69	15,30
4.	41 - 45	78	17,29
5.	46 - 50	90	19,96
6.	> 50	90	19,96
<b>Total</b>		<b>451</b>	<b>100</b>

Sumber : Laporan kekuatan pegawai semester II tahun 2007

Berdasarkan Tabel 3.1 di atas dapat dilihat bahwa persentasi terbesar pegawai yang bekerja di Sekretariat Jenderal berusia antara 46 tahun ke atas, yaitu sebanyak 39,92 %, atau sebanyak 180 orang. Berdasarkan Tabel 3 dapat digunakan juga untuk meramalkan bagaimana komposisi pegawai di sekretariat Jenderal dalam 5 tahun ke depan. Sehingga pada 5 (lima) tahun yang akan datang, sekitar 80 orang pegawai akan pensiun. Dengan dasar kondisi tersebut, maka Sekretariat jenderal harus mulai mempersiapkan pegawai pengganti dalam rangka menjamin kesinambungan jalannya pelaksanaan tugas pokok dan fungsi di berbagai jabatan yang di tinggal pejabatnya karena pensiun. Berkaitan dengan penggantian pegawai tersebut setidaknya Sekretariat Jenderal harus sudah dipersiapkan sejak dini sistem perekrutan dan seleksi pegawai untuk memperoleh pegawai yang mempunyai kompetensi tinggi.

## 2. Komposisi Menurut Pendidikan

Komposisi pegawai Sekretariat jenderal jika dikelompokkan berdasarkan tingkat pendidikannya cenderung bervariasi. Hal ini dapat dilihat dari komposisi jumlah pegawai. Untuk lebih jelasnya, komposisi pegawai Sekretariat Jenderal menurut tingkat pendidikannya disajikan pada Tabel 3.2 berikut.

**Tabel 3.2.**  
**Komposisi Pegawai Menurut Pendidikan**

No.	PENDIDIKAN	JUMLAH (ORANG)	PROPORSI (%)	KETERANGAN
1.	Strata 3 (S3)	7	1,55	
2.	Strata 2 (S2)	38	8,43	28 Orang sedang melaksanakan Tugas Belajar

3.	Strata 1 (S1)	183	40,58	
4.	Diploma III, SLTA, SLTP dan SD	223	49,44	
	<b>Total</b>	<b>451</b>	<b>100</b>	

Sumber : Laporan kekuatan pegawai semester II tahun 2007

Menurut Tabel 3.2 di atas, jumlah pegawai terbanyak di Sekretariat Jenderal adalah pegawai dengan tingkat pendidikan Diploma ke bawah yaitu sebanyak 223 orang atau 49,44%. Kemudian disusul oleh pegawai dengan pendidikan Sarjana Strata 1, sebanyak 183 orang atau 40,58 %. Untuk pegawai dengan pendidikan Sarjana Strata 2 ke atas hanya terdapat 45 orang atau 9,98 %. Mengingat tugas pokok dan fungsi Sekretariat Jenderal sebagai unsur pembantu pimpinan yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Energi dan Sumber Daya Mineral (MESDM), maka jumlah pegawai yang lebih banyak Diploma III ke bawah ini, dianggap masih belum memadai. Oleh karena itu Sekretariat jenderal perlu mengupayakan langkah-langkah strategis dalam rangka meningkatkan komposisi pegawai dengan tingkat pendidikan Sarjana Strata 1 ke atas. Langkah-langkah tersebut diantaranya dapat dilakukan dengan memberi kesempatan belajar atau menempuh pendidikan Strata 2 atau dengan merekrut pegawai-pegawai baru dengan jenjang Strata 2 ke atas.

### 3. Komposisi Pegawai Menurut Jabatan

Komposisi pegawai Sekretariat jenderal menurut Jabatan Struktural, pada dasarnya disesuaikan dengan struktur organisasinya. Namun demikian, untuk lebih jelasnya komposisi pegawai Sekretariat Jenderal menurut jabatan strukturalnya dapat dilihat pada Tabel 3.3 berikut ini.

**Tabel 3.3.**  
**Komposisi Pegawai Menurut Jabatan**

No.	JABATAN STRUKTURAL	JUMLAH (ORANG)	PROPORSI (%)
1.	Esselon I	6	1,33
2.	Esselon II	6	1,33
3.	Esselon III	24	5,32
4.	Esselon IV	70	15,52
5.	Staf	345	76,50
<b>Total</b>		<b>451</b>	<b>100</b>

Sumber : Laporan kekuatan pegawai semester II tahun 2007

Berdasarkan Tabel 3.3 di atas terlihat bahwa komposisi pegawai terbesar adalah staf dengan jumlah 345 orang atau 76,50 %. Kemudian pegawai yang menduduki Jabatan Struktural adalah sebanyak 106 orang atau 23,50 %. Dari komposisi pegawai yang menduduki Jabatan Struktural menunjukkan bahwa jabatan eselon IV (empat) memiliki komposisi terbesar, yaitu mencapai 15,52 %. Semakin meningkat eselon yang dijabat pegawai (atau semakin tinggi jabatan pegawai), maka jumlah yang menjabat

semakin berkurang. Kondisi ini telah sesuai dengan prinsip komposisi pegawai yang mengerucut.

Dengan kondisi tersebut diharapkan setiap jenjang jabatan dapat dipersiapkan kader-kader pegawai dari jabatan yang ada di bawahnya untuk menempati posisi-posisi tersebut. Namun demikian, upaya untuk mempersiapkan ini harus tetap mengacu kepada manajemen suksesi dan pelaksanaan rekrutmen dan seleksi pegawai yang berbasis kompetensi.

#### 4. Komposisi Pegawai Menurut Unit Kerja

Komposisi pegawai Sekretariat Jenderal jika dilihat dari Unit kerjanya dapat digambarkan seperti pada Tabel 3.4 berikut ini.

**Tabel 3.4.**  
**Komposisi Pegawai Menurut Unit Kerja**

No.	JABATAN STRUKTURAL	JUMLAH (ORANG)	PROPORSI (%)
1.	Biro Perencanaan dan Kerja Sama	67	14,86
2.	Biro Kepegawaian dan Organisasi	71	15,74
3.	Biro Keuangan	64	14,19
4.	Biro Hukum dan Humas	46	10,20
5.	Biro Umum	160	35,48
6.	Pusat Data dan Informasi	43	9,53
<b>Jumlah</b>		<b>451</b>	<b>100</b>

Sumber : Laporan kekuatan pegawai semester II tahun 2007

Berdasarkan Tabel 3.4 di atas dapat di lihat bahwa ada satu unit yaitu Biro Umum yang sangat banyak jumlah pegawainya dibandingkan unit lainnya yaitu sebanyak 160 orang. Hal ini dikarenakan pada unit tersebut termasuk Satuan Pengaman dan Pramu Kantor yang diangkat dari tenaga honorer.

