

# ANALISIS SISTEM KOMPENSASI DAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN PT “X” DI JAKARTA

Hery Winoto Tj.

Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Krida Wacana

Diterima 29 Agustus 2008, Disetujui 10 September 2008

**Abstract:** *Human resources is an asset for the company. Human is one of the unique factors of production, because human is not the same, and different from the other production factors. Human have needs and expectations in him. Companies need to manage human resources with regard job satisfaction of employees. Satisfaction of employees is expected to encourage work and try to give a good achievement for the company. One of the factors that affect job satisfaction is the compensation system. Compensation system is the way a company to pay the employees. Compensation system that is considered fair and reasonable expected to create job satisfaction of employees. Results of research indicate that the compensation system contribute to the satisfaction of employees working on the PT “X” in Jakarta as much as 78.01%.*

*Keywords: Compensation, Employee Satisfaction*

## PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan faktor penting bagi PT “X” karena PT “X” bergerak dibidang jasa. Usaha jasa adalah usaha yang sangat mengandalkan sumber daya manusia, oleh karena itu memberi kepuasan kepada karyawan suatu perusahaan adalah upaya untuk meningkatkan kualitas jasa yang ditawarkan. Kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa hal, namun kondisi saat ini karena pengaruh faktor lingkungan ekonomi mempunyai kecenderungan yang lebih kuat maka faktor kompensasi ditengarai sebagai faktor dominan yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Sumber daya manusia dalam industri jasa adalah keterlibatan orang, baik pihak konsumen maupun karyawan yang ada pada perusahaan untuk berpartisipasi selama proses transaksi atas jasa yang disediakan atau ditawarkan. Keterlibatan ini sebagai akibat dari karakteristik jasa yang tidak berwujud dan pelaksanaan produksinya yang bersamaan dengan mengkonsumsi oleh konsumen. *People is all human actors who play a part in service delivery and thus influence the buyer’s perception; namely, the firm’s personnel, the customer, and other customers in the service environment.* (Zeithaml & Bitner, 2000 : 26). Elemen *People* ini adalah orang-orang yang terlibat langsung dalam menjalankan segala aktivitas perusahaan, dan merupakan faktor yang memegang peranan penting bagi semua organisasi. Dalam perusahaan jasa unsur sumber daya manusia ini bukan hanya memainkan peranan penting dalam bidang produksi atau operasional saja, tetapi juga dalam melakukan hubungan kontak langsung dengan konsumen. Perilaku orang-orang yang terlibat langsung ini sangat penting dalam

mempengaruhi mutu jasa yang ditawarkan dan *image* perusahaan jasa yang bersangkutan. Elemen *people* ini memiliki 2 aspek, yaitu:

1. *Service Personnel*. Dalam organisasi jasa, *service personnel* biasanya memegang jabatan ganda, yaitu mengadakan jasa dan menjual jasa tersebut. Dengan pelayanan yang baik, cepat, ramah, teliti, dan akurat akan menciptakan kepuasan dan kesetiaan pelanggan terhadap perusahaan yang akhirnya akan meningkatkan nama baik perusahaan.
2. *Customer*. Faktor lain yang mempengaruhi adalah hubungan yang ada diantara para pelanggan. Pelanggan dapat memberikan persepsi kepada pelanggan lain, tentang kualitas jasa yang pernah didapatnya dari perusahaan.

Namun demikian, mengelola sumber daya manusia bukan pekerjaan yang mudah, banyak teori mengatakan bahwa manusia pada dasarnya adalah suka bekerja, kreatif, bertanggung jawab (Teori Y, Mc. Gregor), tetapi disamping itu ada teori yang menyatakan pada dasarnya manusia itu pemalas, menghindari pekerjaan dan harus dipaksa untuk bekerja (Teori X, Mc. Gregor). Oleh karena itu mengelola sumber daya manusia didalam organisasi atau perusahaan memerlukan keahlian tersendiri. Selain itu beberapa teori menyatakan bahwa Karyawan akan termotivasi apabila diberi dorongan (Teori dua factor Herzberg) namun demikian pada kenyataannya tidak semua faktor pendorong seperti pemberian kompensasi dapat memotivasi karyawan selamanya. Oleh karena itu akan dianalisis sistem kompensasi di PT "X" apakah akan mempengaruhi kepuasan karyawannya.

## KAJIAN PUSTAKA

Kompensasi adalah salah satu praktek manajemen sumber daya manusia yang bertujuan memberikan imbalan secara layak dan adil kepada para pegawai sesuai dengan kontribusi yang telah mereka berikan pada perusahaan. Dari sudut pandang yang mempekerjakan, kompensasi adalah alat yang sangat berguna dalam tujuan strategik perusahaan. Pertama, kompensasi memiliki pengaruh yang besar terhadap sikap dan perilaku para pekerja, kedua, kompensasi adalah suatu biaya organisasi yang penting dan khusus dan penelitian yang cermat. Dari sudut pandang pekerja, hal-hal yang berhubungan dengan upah, gaji dan pendapatan lainnya memberikan pengaruh terhadap pendapatan mereka secara keseluruhan dan standar hidup mereka. Oleh karena itu penting sekali bagi perusahaan untuk mengelola sistem kompensasinya dengan baik karena berpengaruh baik bagi perusahaan itu sendiri maupun para pegawainya.

Berikut ini adalah beberapa pengertian atau definisi kompensasi menurut pendapat beberapa ahli: Gary Dessler (2000:396), menyatakan bahwa: "*Employee compensation refers to all forms of pay or reward going to employees and arising from their employment.*" Selanjutnya Milkovich & Newman (2002:7), menyatakan bahwa: "*Compensation refers to all forms of financial returns and tangible services and benefits employees receive as part of an employment relationship.*" Ditambahkan oleh Mejia, Balkin dan Cardy (2001:324), bahwa kompensasi adalah: "*Total compensation is package of quantifiable reward an employee receives for his or her labors. Includes*

*three components : base compensation, pay incentives, indirect compensation/benefit.*"  
Malayu Hasibuan (2003:118), menyatakan bahwa: "Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada karyawan."

Berdasarkan definisi-definisi di atas, walaupun didefinisikan dengan cara yang berbeda-beda, namun dapat disimpulkan pengertian secara umum, bahwa kompensasi adalah suatu bentuk penghargaan baik yang berupa uang maupun yang tidak, yang diterima oleh pegawai terhadap kontribusi yang telah mereka berikan kepada perusahaan pekerjaan. Kompensasi dibagi menjadi dua bagian besar yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung.

1. Kompensasi langsung:

a. Gaji (*Salaries*)

Diberikan pada pegawai yang bekerja tetap, administrasi, manajerial (secara formal), diberikan pada waktu tertentu dan periode waktu berkala (bulanan)

b. Upah (*Wages*)

Dibayarkan pada pegawai atas dasar jam kerja dan satuan unit pekerjaan dengan satuan Periode waktu yang lebih pendek dari gaji (harian atau mingguan).

c. *Gain sharing*

Pembagian keuntungan untuk pegawai atas dasar peningkatan prestasi karena Prestasi kerja kelompok.

d. *Incentives*

Pemberian untuk pegawai atas dasar prestasi individu, upah atas dasar senioritas atau lamanya jam kerja.

2. Kompensasi tidak langsung

a. *Insurance benefit*, Asuransi Kecelakaan, jiwa, kesehatan

*Time off benefit*, Waktu istirahat dalam bekerja, hari libur, hari sakit, cuti, waktu untuk keperluan pemeriksaan kesehatan.

b. *Work scheduling benefit*, Waktu kerja yang lebih singkat (pendek) dan fleksibel. Pembagian pekerjaan yang bersama dikerjakan oleh dua atau lebih pegawai dengan jadwal yang berbeda.

c. *Employee security benefit*, Tunjangan pensiun dan uang pesangon

d. *Employee services*, pelayanan pendidikan, sosial, fasilitas peminjaman uang dan fasilitas lainnya. Seperti: ibadah, olahraga, kamar mandi dan lain-lain.

Dalam menetapkan kebijakan berkenaan dengan masalah pemberian imbalan atau kompensasi atau penggajian, ada beberapa faktor yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Faktor-faktor yang mempengaruhi besar kecilnya kompensasi (Malayu Hasibuan, 2003:127), yaitu:

1. Penawaran dan permintaan tenaga kerja
2. Serikat buruh / organisasi karyawan
3. Produktivitas kerja karyawan
4. Kesedihan dan kemampuan perusahaan untuk membayar
5. Biaya hidup / *Cost of living*
6. Pemerintah dengan Undang-Undang dan Keppres
7. Posisi jabatan karyawan
8. Pendidikan dan pengalaman kerja
9. Kondisi perekonomian nasional
10. Jenis dan sifat pekerjaan

Tujuan kompensasi adalah: menekankan tujuan dan kepentingan perusahaan harus dapat disejajarkan dengan tujuan dan kepentingan dari pegawai, dengan kesejajaran ini pegawai diharapkan dapat merasa sebagai pemilik perusahaan sehingga memiliki inisiatif untuk melakukan tindakan lebih untuk meningkatkan tujuan bisnis. Secara umum sistem kompensasi meliputi: *Efficiency, Equity, Compliance with laws and regulations, Acquire qualified personnel, Retain current employees, Ensure equity, Reward desired behavior, Control costs, Comply with legal regulation, Facilitate understanding dan Administrative efficiency*. Sistem kompensasi hendaknya dirancang untuk dapat dikelola dengan efisien, membuat sistem informasi sumber daya manusia optimal, meskipun tujuan ini hendaknya sebagai pertimbangan tambahan selain tujuan-tujuan lainnya. Keputusan pengupahan (*pay decision*) terdiri dari 2 bagian, yaitu:

1. *Pay Structure*
  - a. Berkenaan dengan upah, gaji dan bonus.
  - b. Berkenaan dengan *pay level*, yaitu tingkat gaji rata-rata dalam organisasi, berkaitan dengan persaingan antar perusahaan dalam memperoleh pekerjaan.
2. *Job Structure*
  - a. Bayaran relatif pegawai dalam organisasi.
  - b. Tujuannya adalah agar terjadi keadilan antar/dalam setiap jenis pekerjaan dengan membandingkan antar pekerjaan yang satu dengan yang lain.

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan satu hal yang bersifat individu. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang dianut individu tersebut. Setiap orang akan memiliki persepsi yang berbeda tentang makna kerja. Suatu pekerjaan akan mempunyai makna bagi seseorang apabila pekerjaan tersebut dapat memenuhi kebutuhannya secara memuaskan. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan seseorang, maka semakin tinggi kepuasan kerja orang tersebut. Untuk lebih memahami pengertian dari kepuasan kerja, maka berikut ini dikemukakan beberapa definisi tentang kepuasan kerja: Menurut Werther dan Davis, (2000), menyatakan bahwa "*Job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with which employees view their work.*" Menurut T. Hani Handoko, (2001) bahwa: "Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka." Ditambahkan oleh Noe and Premeaux, (2002) bahwa: "*Job satisfaction is way an employee feels about his or her jobs.*" Kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah hasil interaksi manusia dengan lingkungan kerjanya. Menurut Anwar Prabu Mangkunegara, (2002:117-125), ada beberapa teori mengenai kepuasan kerja, seperti: 1). *Discrepancy Theory* (Teori ketidaksesuaian). Teori ini mengemukakan bahwa kepuasan kerja dipandang dari kesenjangan antara apa yang secara nyata dialami karyawan dengan apa yang menjadi harapannya. Seseorang akan merasa puas jika apa yang diharapkannya ternyata sesuai dengan kenyataan, ini disebut *positive discrepancy*, hal ini terjadi jika tidak ada kesenjangan antara harapan dengan kenyataan. Sebaliknya, seseorang akan merasa tidak puas apabila ternyata terjadi kesenjangan antara apa yang diharapkannya dengan kenyataan yang terjadi, hal ini disebut *negative discrepancy*. 2). *Equity Theory* (Teori keadilan). Teori ini menyatakan seseorang akan merasa puas atau tidak puas

tergantung pada apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*) atau ketidakadilan (*inequity*) atas suatu keadaan. Beberapa unsur dalam teori ini: *Input* (masukan), *Outcome* (hasil), dan *Comparison person* (pihak pembandingan). Pendapat yang dianut teori ini menyatakan bahwa seorang karyawan dapat membandingkan rasio outcome-input antara dirinya dengan orang lain sebagai *comparison person*. Bila perbandingan itu dianggap seimbang (*equity*), Maka karyawan tersebut akan merasa puas. Bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan (*over comparison compensation inequity*), karyawan bisa merasa puas, bisa juga tidak. Namun, apabila perbandingannya tidak seimbang dan merugikan (*under comparison compensation inequity*), maka yang timbul adalah ketidakpuasan. 3). Teori pandangan kelompok klasik 4). *Need Fulfillment Theory* (Teori pemenuhan kebutuhan). 5). *Two Factor Theory* (Teori 2 faktor). Teori ini dikemukakan oleh Frederick Herzberg, teori ini juga berhubungan dengan *personality theory* yang dikembangkan oleh Maslow yang kemudian dikenal dengan "*Hierarchy of Needs*." Menurut Herzberg, situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaan dibagi menjadi 2 kelompok, yaitu:

1. *Satisfier/motivators*

Faktor-faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja. Hal ini meliputi pencapaian prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, pemberian tanggung jawab dan kenaikan pangkat.

2. *Dissatisfier/hygiene factor*

Faktor-faktor yang bila tidak ada akan menimbulkan ketidakpuasan kerja, namun apabila ada, tidak akan menimbulkan kepuasan kerja. Hal ini meliputi kebijakan perusahaan, administrasi, gaji, hubungan sesama pekerja, kondisi kerja, status, keamanan kerja.

## METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif dan verifikatif, untuk mengetahui gambaran atau potret dari obyek yang diteliti sesuai dengan variabel yang diinginkan. Sedangkan metode verifikatif untuk mengetahui hubungan antar variabel yang diteliti yaitu hubungan antara sistem kompensasi dengan kepuasan kerja karyawan. Ukuran sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 30 responden dari 150 populasi di PT "X". mulai dari karyawan tingkat bawah, menengah dan atas. Cara penarikan sampelnya dengan menggunakan *stratified random sampling*.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Sistem kompensasi yang dijalankan oleh PT "X" adalah:

1. Kompensasi langsung. Berupa: Gaji/upah. Perusahaan memberikan gaji/upah kepada karyawan yang disesuaikan dengan kemampuan serta mempertimbangkan kebutuhan karyawan. Besar gaji yang dibayarkan perusahaan didasarkan pada kemampuan dan masa kerja karyawan. Sistem gaji bulanan diberikan pada karyawan staf dan satpam dengan besar gaji tergantung pada jabatan karyawan yang bersangkutan. Gaji dibayarkan setiap tanggal 31 bulan bersangkutan, bila tanggal tersebut ternyata hari libur atau minggu, maka gaji dapat dibayarkan sebelum atau

sesuadiah tanggal tersebut. Bonus. Perusahaan memberikan bonus Rp 70.000/ bulan dengan ketentuan karyawan tersebut tidak pernah absen selama 1 bulan yang bersangkutan.

2. Kompensasi tidak langsung, berupa: Tunjangan Hari Raya (THR), Tunjangan hari raya diberikan tiap tahun kepada seluruh karyawan. Bagi karyawan, tunjangan hari raya diberikan sebesar satu kali lipat gaji selama sebulan. Tunjangan Kecelakaan. Perusahaan ini tidak mengikuti Program Jamsostek, sehingga perusahaan menanggung seluruh biaya pengobatan bila karyawan mengalami kecelakaan pada jam kerja dan di dalam perusahaan. Namun perusahaan tidak akan menanggung biaya pengobatan bila kecelakaan terjadi diluar jam kerja dan berada diluar wilayah perusahaan. Tunjangan Kesehatan. Perusahaan memberikan tunjangan kesehatan dengan memberikan uang kesehatan pada karyawan sebesar Rp.2.000.000/tahun. Tunjangan Kehamilan. Tunjangan kehamilan diberikan oleh perusahaan pada karyawan wanita yang sedang mengandung untuk membantu biaya persalinan. Tunjangan kehamilan yang diberikan adalah sebesar Rp. 500.000,-. Sumbangan Kedukaan. Sumbangan kedukaan diberikan pada karyawan atau keluarga karyawan yang meninggal dunia dan besarnya sumbangan kedukaan yang diberikan tergantung kebijakan pimpinan, umumnya sebesar Rp.100.000-. Pesangon diberikan kepada karyawan yang mendapatkan pemutusan hubungan kerja (PHK) dari perusahaan. Perusahaan menetapkan besarnya uang pesangon yang diberikan yaitu tiga kali gaji selama sebulan. Uang makan dan transportasi diberikan perusahaan kepada karyawan Rp. 20.000,-/hari dan uang transportasi minimal Rp.12.000/hari, maksimal Rp.15.000,-/hari. Cuti. Perusahaan telah menetapkan beberapa kebijakan dan ketentuan mengenai cuti, diantaranya adalah: Cuti dalam 1 tahun 14 kali. Cuti hamil, libur hari raya. Selama cuti ini berlangsung, perusahaan tetap memberikan gaji/ upah pada karyawan yang bersangkutan. Ijin. Perusahaan memberikan beberapa ijin berikut pada karyawan Ijin Sakit, Ijin Meninggalkan Pekerjaan.

Dari hasil penelitian diperoleh gambaran umum mengenai karyawan perusahaan ini. Jumlah pria dan wanita yang bekerja di perusahaan ini hampir sama rata. Kebanyakan wanita. Para responden tersebut sebagian besar telah berstatus menikah, yaitu sebesar 80%, hal ini salah satunya dikarenakan kebanyakan usia para responden yang telah cukup untuk menikah yaitu 26->30 tahun sebanyak 60%. Pendidikan tertinggi yang telah dicapai oleh sebagian besar karyawan pada perusahaan ini adalah sarjana dan Pascasarjana yaitu sebesar 80% dan sisanya adalah SMA sebesar 20%, hal ini disebabkan karena perusahaan mempunyai standar pendidikan bagi para karyawannya sesuai dengan jabatan mereka. Kebanyakan responden telah bekerja selama 1-3 tahun pada perusahaan tersebut yaitu sebesar 40%. Para responden rata-rata mendapatkan gaji pada perusahaan tersebut sebesar Rp. 1.100.000 - Rp. 2.000.000. Sebagian responden (50%) menyatakan ragu apakah kompensasi yang mereka terima selama satu bulan dapat mencukupi kebutuhannya. Sedangkan ada 30% responden merasa cukup, ada 20% yang menyatakan tidak cukup. Terdapat 60% responden yang menyatakan bahwa setelah upah digunakan untuk makan, pakaian dan biaya sehari-hari, upah mereka tidak cukup untuk menabung. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan belum memberikan upah yang cukup bagi karyawan untuk dapat menabung demi masa

depannya atau masa depan mereka. Upah yang diterima karyawan hanya berorientasi pada masa sekarang, sehingga apabila dimasa yang akan datang karyawan mempunyai kebutuhan yang mendesak maka upahnya tidak dapat memenuhi kebutuhan tersebut. Mayoritas karyawan (60%) merasa masih ragu-ragu bahwa kompensasi yang diterima telah sesuai dengan tenaga, pikiran, dan waktu yang sudah mereka berikan pada perusahaan, tetapi di pihak lain mereka mungkin saja tidak merasa bahwa kompensasi yang diterima sudah sesuai dengan tenaga, pikiran, dan waktu yang sudah mereka berikan pada perusahaan. Jadi tergantung dari situasi dan kondisi karyawan. Ada 70% responden menyatakan bahwa bonus yang dibayarkan perusahaan mendorong para karyawan bekerja lebih giat. Hal ini menunjukkan bahwa pemberian bonus dari perusahaan memang berguna dalam meningkatkan kerajinan karyawan. Ada 50% responden yang menyatakan bahwa tunjangan kesehatan yang diberikan oleh perusahaan dapat memberi rasa tenang bagi mereka, mereka masih merasa khawatir jika mereka sakit tidak mempunyai cukup uang untuk berobat ke dokter. Tentang tunjangan hari raya sebagian responden yaitu 50% menyatakan bahwa jumlah tunjangan hari raya (THR) yang diberikan perusahaan tidak cukup memuaskan bagi mereka. Berbeda dengan perusahaan sendiri merasa telah memberikan tunjangan untuk hari raya yang cukup memadai, karena selain tunjangan ada pinjaman lebaran kepada karyawan yang merayakan, untuk membantu kebutuhan karyawan dalam mempersiapkan hari raya lebaran. Tentang program Jamsostek, hampir semua karyawan meresponnya negatif, karena perusahaan tidak mengikuti program jamsostek, sehingga karyawan kurang merasa diri mereka dan keluarga mereka aman dan terjamin. Cuti yang diberikan perusahaan direspon oleh 50% responden yang menyatakan bahwa perusahaan memberikan kebijakan cuti pada karyawannya cukup adil bagi mereka, meskipun ada beberapa cuti seperti cuti tahunan tidak diberikan oleh perusahaan. Tentang ijin, sebagian besar yaitu 80% responden menyatakan bahwa ijin yang diberikan perusahaan cukup adil bagi mereka. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan cukup bertoleransi atas kepentingan-kepentingan perusahaan. Mengenai fasilitas yang diberikan perusahaan 50% responden menyatakan tidak setuju dan 20% lagi masih ragu-ragu atas fasilitas yang diberikan perusahaan. Dapat disimpulkan bahwa fasilitas yang telah diberikan perusahaan memang kurang memadai bagi para karyawan untuk tempat istirahat, beribadah dan lainnya. Kompensasi yang diberikan ternyata tidak sesuai dengan peraturan pemerintah, hal ini dapat dilihat bahwa 70% responden menyatakan tidak setuju bahwa upah yang diterima telah memenuhi syarat yang ditentukan pemerintah. Hanya 30% dari responden menyatakan bahwa upah yang mereka terima sesuai dengan syarat yang ditentukan oleh pemerintah. Dibandingkan dengan kompensasi yang diterima oleh perusahaan sejenis ada 60% responden yang menyatakan bahwa kompensasi yang diterima kurang lebih sama dengan kompensasi pekerja lain yang pekerjaannya sama di perusahaan lain. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan memberikan standar kompensasi di bawah standar perusahaan lain. Ada 50% responden yang menyatakan bahwa kompensasi yang diterima tidak sesuai dengan harapan mereka sebab pada umumnya setiap karyawan pasti mempunyai harapan untuk memperoleh kompensasi yang tinggi. Diketahui bahwa 90% responden menyatakan bahwa kompensasi yang diterima sesuai dengan latar belakang pendidikan, hanya 10% yang menyatakan tidak sesuai. Terakhir diketahui bahwa 80% menyatakan

bahwa kompensasi yang diterima sesuai dengan jenis pekerjaan yang dijalankan. Hal ini dapat memicu semangat kerja karyawan untuk lebih produktif dalam menjalankan tugas pekerjaan mereka.

Berkaitan dengan kepuasan kerja karyawan. Ada 90% responden yang menyatakan bahwa rutinitas pekerjaan yang dijalani selama ini tidak membuat bosan hal ini mungkin disebabkan karena mereka menyukai pekerjaannya, karyawan lainnya yaitu sebesar 10% merasa bosan dengan rutinitas. Terdapat 50% responden menyatakan puas dengan posisi pekerjaan mereka dan 40% menyatakan tidak puas dengan posisi pekerjaan mereka. Ada 60% responden menyatakan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimiliki. 30% menyatakan ragu-ragu bahwa memiliki pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimiliki. Ada keseimbangan antara responden yang setuju dan tidak setuju dengan pernyataan bahwa karyawan merasa puas dengan kompensasi yang kompetitif yang diberikan perusahaan ini bila dibandingkan kompensasi yang diberikan oleh perusahaan lain, tetapi sebagian karyawan tidak setuju atas pernyataan tersebut. Terdapat 20% Karyawan yang ragu-ragu terhadap pernyataan tersebut. Sebanyak 40% karyawan setuju bahwa mereka puas dengan kebijakan promosi perusahaan yang sudah adil. Meskipun terdapat 30% karyawan yang tidak setuju dengan pernyataan tersebut yang mungkin disebabkan karena mereka belum merasakan kebijakan promosi tersebut sehingga ada pula yang masih ragu-ragu yaitu 30%, mungkin karena hanya teori saja yang baru mereka dengar dan belum merasakan praktek dari kebijakan promosi tersebut. Sebagian besar responden menyatakan setuju yaitu sebesar 70% terhadap pernyataan bahwa mereka merasa karier mereka dapat berkembang di perusahaan ini, hal ini dikarenakan perusahaan menetapkan jenjang jabatan yang semakin tinggi atau juga kesempatan untuk meningkatkan keahlian bagi karyawan. Hampir sebagian besar 70% bahkan 30% dari mereka menyatakan sangat setuju dengan pernyataan bahwa mereka semua puas dengan cara atasan mereka dalam menangani bawahannya dan dapat disimpulkan bahwa atasan mereka sangat tahu bagaimana menangani bawahan dengan baik sehingga karyawan merasa betah dan dapat membuat karyawan bekerja lebih lama diperusahaan ini. Sebagian besar karyawan yaitu 50% merasa puas dengan rekan kerja mereka sehingga membuat mereka tidak merasa bosan ketika berada di kantor, sehingga dapat disimpulkan bahwa hubungan sosial antar karyawan di perusahaan tersebut terjalin dengan baik dan hal itu dapat menimbulkan suasana kerja yang nyaman diantara mereka. Dari hasil perhitungan atau metode verifikatif dapat diketahui bahwa pengaruh sistem kompensasi terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan ditunjukkan dengan koefisien determinasi yaitu sebesar 78.01% artinya, kontribusi sistem kompensasi terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan pada PT "X" adalah sebesar 78.01%.

## **KESIMPULAN DAN IMPLIKASI**

Dari jenis-jenis kompensasi yang dijalankan oleh PT "X" menunjukkan bahwa sistem kompensasi yang dijalankan oleh perusahaan sudah cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari beberapa jenis kompensasi sudah dijalankan oleh perusahaan ini seperti:

1) Kompensasi langsung: gaji, bonus, uang makan dan uang transportasi 2). Kompensasi tidak langsung: Tunjangan, cuti, ijin dan tempat beribadah.

Berdasarkan analisis terhadap jawaban kuesioner mengenai sistem kompensasi yang telah dijalankan oleh PT "X" bahwa secara umum karyawan pada perusahaan ini masih merasa kurang puas terhadap sistem kompensasi yang diberikan. Hal ini dapat dilihat dari analisis data kualitatif yang dilakukan oleh penulis dimana pertanyaan-pertanyaan mengenai sistem kompensasi masih lebih banyak mendapat respon negatif dari responden, meskipun memberikan bonus yang lebih menarik agar dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik. Melihat respon negatif dari jawaban responden atas pertanyaan tersedia fasilitas yang disediakan perusahaan, maka sebaiknya perusahaan lebih memperhatikan dan menyediakan fasilitas-fasilitas kepada karyawan yang lebih memadai sesuai dengan kebutuhan para karyawannya.

Mengingat pengaruh yang tinggi (78,01%) antara sistem kompensasi terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan pada perusahaan tersebut, maka perusahaan perlu senantiasa melakukan peningkatan dan perubahan terhadap sistem kompensasi karena setiap saat kebutuhan dan keinginan manusia terus-menerus berubah.

## DAFTAR RUJUKAN

- George, J.M, Gareth R. Jones. Edisi 3, ***Understanding and Managing Organizational Behaviour***, New Jersey: Prentice-hall Inc. 2002
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnely, J.H., ***Edisi Internasional Organizational Behaviour Structure Processes***. New York: McGraw-Hill. 2000
- Hani, Handoko, Edisi 2. ***Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia***, Yogyakarta: BPFE. 2001
- Hasan, M.Iqbal, ***Pokok-Pokok Materi Statistik 2***. Jakarta: Bumi Aksara. 2002
- Malayu, Hasibuan, Edisi revisi. ***Manajemen Sumber Daya Manusia***, Jakarta: PT Buni Aksara, 2002
- Anwar, Prabu, Mangkunegara, ***Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan***, Bandung: PT Remaja Rosdakarya. 2000
- Mathis, Robert L, John H. Jackson, ***Human Resources Managemant***, Ninth Edition, Ohio: Southwestern College Publishing, 2000
- Milkovich, G.T., Jerry M.Newman, ***Compensation***, Seventh Edition, New York: McGraw-Hill, Inc., 2002
- Mondy, R.W., Noe, R.M., Premeaux,S.R., ***Human Resources, Management***, Eight Edition, New Jersey: Pearson Education, Inc. 2002

Newstorm, JohnW., Keith Davis., **Organizational Behaviour, Human Behaviour at Work**, Eleventh Edition, Singapore: McGraw-Hill Book, Co., 2002

Noe, Raymond A, Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., Wright, P.M. **Human Resources Management**, Fourth Edition, Singapore: McGraw-Hill Book, Co. 2003

Zeithaml, Valerie, A, and Mary Jo Bitner, **Service Marketing, Integrating Customer Focus Across The Firm**, Second Edition, International Edition, Singapore: Prentice Hall. 2000