



KOMPENSASI KEPUASAN KERJA DAN NIAT KELUAR PERUSAHAAN

Studi Empiris Hotel Kota Malang

**Nilawati Fiernaningsih
Anna Widayani
Pudji Herijanto
Maskur**

**KOMPENSASI, KEPUASAN KERJA,
DAN NIAT KELUAR PERUSAHAAN**
Studi Empiris Hotel Kota Malang

Oleh

**NILAWATI FIERNANINGSIH
ANNA WIDAYANI
PUDJI HERIJANTO
MASKUR**

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

Undang-Undang No. 28 Tahun 2014 Tentang Hak Cipta

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
3. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
4. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

KOMPENSASI, KEPUASAN KERJA, DAN NIAT KELUAR PERUSAHAAN

Studi Empiris Hotel Kota Malang

Oleh

**NILAWATI FIERNANINGSIH
ANNA WIDAYANI
PUDJI HERIJANTO
MASKUR**

2022



JUDUL BUKU: Kompensasi, Kepuasan Kerja, dan Niat Keluar Perusahaan: Studi Empiris Hotel Kota Malang

Penulis:

Nilawati Fiernaningsih, Anna Widayani, Pudji Herijanto, dan Maskur

Penyunting:

Inggang Perwangsa Nuralam

ISBN: 978-623-448-458-8

Perancang Sampul:

Rusli

Penata Letak:

Erik Santoso

Pracetak dan Produksi:

Tim RCI

Penerbit:

Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia

ANGGOTA IKAPI JAWA BARAT

Pondok Karisma Residence Jalan Raflesia VI D.151

Panglayungan, Cipedes Tasikmalaya – 085223186009

Website : www.rcipress.rcipublisher.org

E-mail : rumahcemerlangindonesia@gmail.com

Cetakan Pertama, Maret 2023

Hak Cipta dilindungi Undang-Undang

All Right Reserved

i-xi + 78 hlm., 15 cm x 23 cm

Dilarang keras memfotokopi atau memperbanyak sebagian atau seluruh buku ini tanpa seizin tertulis dari penerbit

Buku ini diterbitkan Bekerjasama dengan Lekantara

PRAKATA

Kepada para pembaca yang terhormat,

Saya dengan senang hati mempersembahkan buku "Kompensasi, Kepuasan Kerja, dan Niat Keluar Perusahaan: Studi Empiris Hotel Kota Malang". Buku ini adalah hasil dari studi empiris yang dilakukan untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi niat keluar karyawan hotel di Kota Malang.

Dalam buku ini, saya membahas secara rinci tentang kompensasi finansial dan non-finansial serta kepuasan kerja karyawan sebagai faktor utama yang memengaruhi niat keluar karyawan. Saya melakukan studi empiris dengan mengambil sampel karyawan hotel di Kota Malang.

Melalui buku ini, saya berharap para pembaca dapat memahami pentingnya faktor-faktor yang memengaruhi niat keluar karyawan dan bagaimana meningkatkan retensi karyawan di perusahaan mereka. Saya juga memberikan saran dan rekomendasi untuk meningkatkan kompensasi finansial dan non-finansial serta kepuasan kerja karyawan, sehingga dapat mengurangi niat keluar karyawan.

Saya ingin mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam penelitian ini, serta kepada penerbit yang telah menerbitkan buku ini. Semoga buku ini bermanfaat bagi para pengusaha hotel, manajer sumber daya manusia, akademisi, dan peneliti yang tertarik dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

Malang, Maret 2023
Salam hormat,

Penulis

DAFTAR ISI

PRAKATA	v
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR GAMBAR.....	viii
 BAB 1 PENDAHULUAN.....	 1
 BAB 2 KOMPENSASI.....	 9
2.1. Pengertian Kompensasi.....	10
2.2. Tujuan Kompensasi	12
2.3. Jenis-Jenis Kompensasi.....	17
 BAB 3 KEPUASAN KERJA	 23
3.1. Pengertian Kepuasan Kerja	24
3.2. Penyebab Kepuasan Kerja.....	27
3.3. Teori Kepuasan Kerja.....	29
3.4. Indikator Kepuasan Kerja.....	33
 BAB 4 NIAT KELUAR PERUSAHAAN.....	 37
4.1. Pengertian Niat Keluar Perusahaan	38
4.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Niat Keluar Perusahaan.....	39
4.3. Jenis-Jenis Niat Untuk keluar Perusahaan (Intensi <i>Turnover</i>).....	47
 BAB 5 DAMPAK PEMBERIAN KOMPENSASI OLEH HOTEL	 49
5.1. Prinsip Adil dan Kepuasan Kerja	50
5.2. Studi Empiris Relevan	51
5.3. Pemberian Kompensasi Finansial Langsung.....	52
5.3.1. Gaji Pokok.....	52
5.3.2. Tunjangan Tetap	52
5.3.3. Tunjangan Uang <i>Service</i>	53
5.3.4. Bonus	54
5.4. Pemberian Kompensasi Finansial Tidak Langsung.....	54
5.4.1. Jaminan Pemeliharaan Kesehatan	54
5.4.2. Jaminan Kecelakaan Kerja.....	55
5.4.3. Jaminan Hari Tua/Pensiun	55
5.4.4. Jaminan Kematian	56
5.4.5. Bantuan Suka Cita atau Duka Cita.....	57

BAB 6 ASPEK FINANSIAL DAN NON FINANSIAL KOMPENSASI....	59
6.1. Kompensasi dan Kepuasan Kerja Karyawan.....	60
6.1.1. Aspek Finansial	61
6.1.2. Aspek Non Finansial	62
6.2. Kompensasi dan Niat Keluar Perusahaan.....	63
6.2.1. Aspek Finansial	63
6.2.2. Aspek Non Finansial	64
6.3. Kepuasan Kerja Karyawan dan Niat Keluar Perusahaan	65
 BAB 7 PENUTUP	 67
 DAFTAR PUSTAKA.....	 71
BIOGRAFI.....	79

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.	Perkembangan Sektor Kunjungan Wisata.....	7
Gambar 2.	Wisatawan Mancanegara yang Paling Banyak Berkunjung.....	7
Gambar 3.	Jenis-Jenis Kompensasi.....	20

BAB 1

PENDAHULUAN

Menurut Rivai (2008), kompensasi merujuk pada imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai bentuk pengganti atas kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Sementara itu, Nawawi (2003) mendefinisikan kompensasi sebagai penghargaan atau ganjaran yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan kepada pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan perusahaan melalui kegiatan bekerja. Monday dan Noe (1996), dalam Panggabean (2004), membagi kompensasi menjadi dua kategori, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi nonfinansial.

Selanjutnya, menurut Davis et al. (1996) dan Mangkuprawira (2003), tujuan manajemen kompensasi secara umum adalah untuk membantu perusahaan mencapai tujuan keberhasilan strategis dan memastikan adanya keadilan internal dan eksternal. Untuk mencapai keadilan yang diinginkan oleh karyawan, perusahaan harus mempertimbangkan faktor eksternal, internal, dan individu. Kompensasi harus sejajar dengan kondisi di luar perusahaan, terutama untuk perusahaan yang berbisnis sejenis, dan harus disesuaikan dengan tanggung jawab dan risiko yang melekat pada pekerjaan. Kondisi individu juga harus dipertimbangkan agar kompensasi tidak didasarkan pada pertimbangan subyektif dan diskriminatif. Untuk memenuhi kebutuhan karyawan secara wajar, perusahaan harus memberikan kompensasi yang memadai (Muljani, 2002).

Simmering et al. (2003) dan Harsono (2005) menyatakan bahwa program kompensasi bertujuan untuk mengarahkan perilaku karyawan. Tujuan utama dalam merancang sistem kompensasi adalah untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang kompeten serta memotivasi para karyawan (Muljani, 2002), sebagaimana diungkapkan oleh Harsono (2005).

Simamora (2006) menegaskan bahwa kompensasi dapat memiliki dampak yang signifikan terhadap perekrutan, motivasi, produktivitas, dan perputaran karyawan. Demikian pula, Handoko (2001) mengemukakan bahwa salah satu cara departemen

personalia untuk meningkatkan prestasi kerja, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan adalah melalui kompensasi.

Menurut Gibson et al. (2006), tujuan utama dari program penghargaan adalah: (1) untuk menarik individu yang memenuhi syarat untuk bergabung dengan organisasi; (2) untuk mempertahankan karyawan; dan (3) memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja yang tinggi. Berdasarkan pembahasan di atas, terdapat dua faktor krusial yang dapat mempengaruhi kelangsungan suatu organisasi yang dipengaruhi oleh kompensasi, yaitu kepuasan kerja karyawan dan retensi karyawan.

Menurut Ruky (2004), salah satu teori yang terkait dengan kepuasan kerja adalah *Need Fulfillment Theory*, yang menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan tergantung pada apakah kebutuhan mereka terpenuhi atau tidak. Hal ini sesuai dengan teori ERG yang merupakan pengembangan dari teori Maslow (Gibson et al., 2006) yang menyatakan bahwa hierarki kebutuhan Alderfer (1969) terdiri dari tiga kebutuhan: keberadaan (makanan, air, gaji, dan kondisi pekerjaan), keterkaitan (hubungan sosial dan interpersonal), dan pertumbuhan.

Jika dikaitkan dengan teori Monday dan Noe (1996) dalam (Harsono, 2005), gaji berada di bawah kompensasi finansial, sedangkan kondisi pekerjaan, keterkaitan (hubungan sosial dan interpersonal), dan pertumbuhan berada di bawah kompensasi non-finansial. Oleh karena itu, jika kompensasi terpenuhi maka akan terjadi kepuasan karyawan.

Simamora (2006) menjelaskan bahwa kepuasan merupakan istilah evaluatif yang menggambarkan sikap suka atau tidak suka. "Kepuasan Kerja" mengacu pada "keadaan emosional karyawan dimana ada atau tidak adanya konvergensi antara nilai upah kerja karyawan dari perusahaan/organisasi dan tingkat upah kerja yang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan" (Martoyo, 2000). Jika kompensasi diberikan dengan benar, karyawan akan lebih puas dan termotivasi untuk mencapai tujuan

organisasi (Handoko, 2001). Kepuasan kompensasi tercapai ketika kompensasi dianggap adil oleh karyawan, artinya karyawan merasa bahwa apa yang telah mereka berikan kepada organisasi dihargai sama oleh organisasi. Antisipasi kepuasan gaji akan mempengaruhi kepuasan karyawan mengenai seberapa keras mereka akan bekerja. Hal ini sesuai dengan penelitian Fogleman (1999) yang menyimpulkan bahwa kepuasan total, kepuasan variasi pekerjaan, kepuasan otonomi pekerjaan, kepuasan kejelasan identitas pekerjaan, semuanya berkorelasi positif dan signifikan dengan kompensasi total.

Selanjutnya, Warsito (2001) dalam studinya menyimpulkan bahwa imbalan materiil, imbalan non materiil, penerangan, sistem ventilasi dan tingkat ketenangan yang disediakan sudah relatif baik sehingga menyebabkan kepuasan kerja pegawai terpenuhi. Sebagaimana juga Nurbaya (2005) menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan secara langsung dan tidak langsung variabel imbalan materiil, non materiil, tingkat ketenangan, sistem ventilasi dan penerangan terhadap variabel kepuasan kerja dan variabel prestasi kerja karyawan.

Simamora (2006) mengemukakan bahwa kompensasi mempengaruhi kepuasan yang pada akhirnya akan berdampak pada perilaku karyawan. Apabila karyawan mendapatkan kompensasi yang terlalu sedikit, mereka mungkin akan sering absen atau mengundurkan diri. Kristiani (2006) dalam studinya menemukan bahwa kompensasi menunjukkan hubungan negatif dengan keinginan pindah yang artinya semakin besar kompensasi yang diterima tenaga kesehatan maka peluang ingin pindah kerja akan semakin kecil.

Kepuasan merupakan sikap umum individu terhadap pekerjaan. Para peneliti telah menangkap ketertarikan tersebut, sehingga kita menemukan banyak studi yang dirancang untuk menilai dampak kepuasan kerja pada produktivitas karyawan, keabsenan, dan pengunduran diri (Robbins, 2006). Seperti halnya

Albion et al. (2008), dalam studinya mengemukakan bahwa 2 (dua) keadaan psikologis, yaitu kualitas kehidupan kerja dan kepuasan kerja, ternyata memediasi secara penuh hubungan antara variabel iklim organisasi, kejelasan peran, dan keinginan untuk pindah; sementara kesulitan individu ternyata memediasi hubungan yang sama secara parsial. Akan tetapi, efek mediasi yang dihipotesiskan dari keadaan psikologis terhadap hubungan antara iklim organisasional dan angka ketidakhadiran tidak muncul.

Clugston (2000) mengatakan bahwa komitmen normatif (komitmen yang didasarkan pada rasa memiliki tugas, loyalitas dan kewajiban moral) tidak memiliki dampak yang signifikan terhadap niat keluar perusahaan, tetapi kepuasan kerja memiliki dampak langsung yang lebih besar terhadap hal tersebut dari pada komitmen organisasional. Dalam hal ini Miller & Wheeler (1992), menyatakan bahwa kepuasan kerja memperlihatkan hubungan yang kuat terhadap keinginan wanita untuk meninggalkan pekerjaannya (*intent to leave*). Hal ini sejalan dengan studi Rosin & Korabik (1991) yang mengindikasikan bahwa wanita yang merasa bahwa pengharapan mereka tidak terpenuhi, yang menggambarkan pekerjaan mereka sebagai keterbatasan dalam *leadership*, tanggung jawab, variasi, fleksibilitas waktu, dan otonomi dan lingkungan di mana didominasi oleh pria sebagai faktor potensial dalam keputusan meninggalkan pekerjaan, menunjukkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang rendah dan memiliki tingkat intensi untuk pindah yang lebih besar.

Faktor lain yang sering dikaji yang berkaitan dengan *intention to leave* adalah komitmen. Turner & Chelladurai (2005), Arnold & Davey (1999), dan (Clugston, 2000) telah mengkaji keterkaitan tersebut di atas, yang kesemuanya menemukan bahwa komitmen berpengaruh terhadap *intention to leave*.

Seperti dikemukakan di atas bahwa tujuan dari program kompensasi adalah untuk mempertahankan karyawan yang

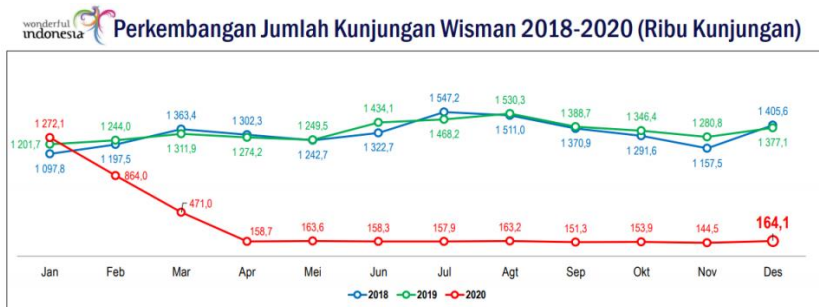
berprestasi. Tentunya hal ini akan sangat terkait dengan *intention to leave* yang merupakan indikasi bahwa karyawan akan meninggalkan pekerjaannya. Terutama untuk karyawan yang memiliki *capital movement* yang tinggi. Wei-Ming (2004) merekomendasikan bahwa untuk karyawan dengan *movement capital* yang tinggi, *intention to leave* datang setelah tawaran kerja alternatif: tawaran kerja alternatif adalah penyebab utamanya, karena karyawan dengan *movements capital* tinggi merupakan aset pokok perusahaan, strategi dengan daya tarik premium direkomendasikan. Strategi untuk mempertahankan karyawan dengan *movements capital* yang tinggi meliputi bonus, imbalan berbasis prestasi, opsi saham, peluang pengembangan karier, dan jam kerja yang fleksibel.

Karyawan dengan *movements capital* rendah atau biasa tentunya juga perlu untuk dipertahankan, selain biasanya jumlahnya lebih besar, jika mereka sampai meninggalkan perusahaan tentunya paling tidak akan terjadi peningkatan biaya operasional tenaga kerja. Lebih lanjut Wei-Ming (2004) mengemukakan bahwa bagi karyawan dengan *movements capital* rendah, keinginan untuk pergi datang sebelum tawaran kerja alternatif: keinginan mereka untuk berganti pekerjaan terutama disebabkan oleh ketidakpuasan kerja bukan tawaran kerja alternatif. Imbalan dan kompensasi yang sesuai direkomendasikan untuk memelihara kepuasan kerja.

Pada saat pandemi Covid-19, sektor pariwisata merupakan salah satu sektor yang sangat terdampak. Berdasarkan data BPS (2021), terdapat penurunan jumlah wisatawan lokal dan mancanegara secara signifikan. Pada tahun 2020, Indonesia menerima kunjungan wisatawan mancanegara sejumlah 4.02 juta kunjungan. Angka ini turun sebesar 75% apabila dibandingkan dengan total kunjungan wisatawan mancanegara pada tahun 2019.

Gambar 1.

Perkembangan Sektor Kunjungan Wisata



Sumber: BPS (2021)

Secara lebih rinci, terdapat 5 (lima) negara yang paling banyak berkunjung ke Indonesia pada tahun 2020, antara lain Malaysia, Singapura, China, Timor Leste, dan China.

Gambar 2.

Wisatawan Mancanegara yang Paling Banyak Berkunjung



Sumber: BPS (2021)

Pandemi COVID-19 memiliki dampak yang signifikan pada sektor pariwisata, terutama industri hotel. Penurunan jumlah tamu yang menginap mengakibatkan karyawan hotel mengalami penurunan pendapatan dan bahkan ada yang terpaksa dirumahkan atau diberhentikan secara permanen. Kondisi ini dapat berlangsung lama dan tidak dapat diprediksi karena kebijakan terkait COVID-19 sangat dinamis.

Oleh karena itu, perusahaan yang bergerak di industri hotel harus menentukan kebijakan yang tepat dalam menyelesaikan permasalahan ini, salah satunya adalah kebijakan kompensasi yang adil dan transparan untuk membantu karyawan mengatasi situasi sulit. Kebijakan kompensasi harus mempertimbangkan dampak pandemi COVID-19 pada karyawan hotel, baik dari segi finansial maupun kesehatan dan keselamatan.

Beberapa perusahaan mungkin memberikan kompensasi finansial seperti gaji pokok, tunjangan kesehatan, atau bonus karyawan, terutama bagi karyawan yang terkena dampak COVID-19 secara langsung. Beberapa perusahaan juga memberikan opsi kerja jarak jauh atau fleksibilitas waktu kerja untuk memastikan karyawan dapat bekerja dengan aman dan nyaman selama pandemi COVID-19.

Namun, ada beberapa perusahaan yang tidak dapat memberikan kompensasi tambahan karena terkena dampak ekonomi. Hal ini dapat berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan dan bahkan dapat menjadi pertimbangan karyawan untuk meninggalkan perusahaannya jika di tempat lain lebih baik kompensasinya. Oleh karena itu, kebijakan kompensasi yang tepat dapat membantu perusahaan untuk mempertahankan karyawan mereka dan meminimalkan dampak pandemi COVID-19 pada sumber daya manusia di industri hotel.

BAB 2

KOMPENSASI

2.1. Pengertian Kompensasi

Menurut Rivai (2008), kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian. Kompensasi merupakan biaya utama atas keahlian atau pekerjaan dan kesetiaan dalam bisnis perusahaan pada abad ke-21 ini.

Harsono (2005), kompensasi diartikan sebagai semua bentuk kembalian (return) finansial, jasa-jasa, tunjangan-tunjangan yang diperoleh karyawan sebagai bagian dari sebuah hubungan kepegawaian. Kompensasi berkenaan dengan tidak hanya pada imbalan-imbalan moneter (ekstrinsik) saja tetapi juga pada tujuan-tujuan dan imbalan-imbalan intrinsik organisasi seperti pengakuan, kesempatan untuk promosi, dan kesempatan kerja yang lebih menantang. Sedangkan istilah administrasi gaji dan upah biasanya diartikan terbatas pada imbalan-imbalan moneter yang diberikan pada karyawan.

Lebih lanjut Harsono mengemukakan juga bahwa komponen dari keseluruhan program kompensasi terdiri dari kompensasi finansial langsung (*direct financial compensation*) yang terdiri dari bayaran (*pay*) yang diterima oleh seorang dalam bentuk gaji, upah, bonus, dan komisi. Sedangkan kompensasi finansial tak langsung (*indirect financial compensation*) yang disebut juga dengan tunjangan meliputi semua imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung. Adapun kompensasi non finansial (*non-financial compensation*) terdiri dari kepuasan yang diperoleh seseorang dan atau fisik dimana orang tersebut bekerja. Tipe kompensasi non finansial ini meliputi kepuasan yang diperoleh dari pelaksanaan tugas-tugas yang bermakna yang berhubungan dengan pekerjaan.

Simamora (2006), paket kompensasi terdiri atas gaji dan tunjangan yang merupakan pengeluaran besar yang

mempengaruhi secara kritis posisi kompetitif perusahaan. Tingkat kompensasi menentukan gaya hidup, status, harga diri, dan sikap karyawan terhadap organisasi. Selain itu, kompensasi dapat mempunyai imbas besar atas rekrutmen, motivasi, produktivitas, dan tingkat putaran karyawan.

Panggaben (2004), kompensasi seringkali disebut penghargaan dan dapat didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi.

Handoko (2001), suatu cara departemen personalia meningkatkan prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja karyawan adalah melalui kompensasi. Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Masalah kompensasi mungkin merupakan fungsi manajemen personalia yang paling sulit dan membingungkan. Tidak hanya karena pemberian kompensasi merupakan salah satu tugas yang paling kompleks, tetapi juga salah satu aspek yang paling berarti bagi karyawan maupun organisasi. Meskipun kompensasi harus mempunyai dasar yang logik, rasional dan dapat dipertahankan, hal ini menyangkut banyak faktor emosional dari sudut pandangan para karyawan, yang paling utama tentunya harus berdasarkan azas keadilan.

Untuk mencapai keadilan sebagaimana diharapkan oleh karyawannya, maka perusahaan harus mempertimbangkan kondisi eksternal, kondisi internal dan kondisi individu. Kompensasi harus diusahakan sebanding dengan kondisi di luar perusahaan, khususnya perusahaan yang menjalankan bisnis sejenis, juga harus disesuaikan dengan kondisi pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan, seperti tanggung jawab, dan risiko. Kompensasi juga harus memperhatikan kondisi individu, sehingga tidak memberikan kompensasi dengan pertimbangan subyektif dan diskriminatif. Untuk memenuhi harapan karyawan, hendaknya kompensasi yang diberikan oleh perusahaan dapat