

**PENGARUH *TOTAL REWARD* TERHADAP
KEPUASAN KERJA DI PT X BANDUNG**



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat untuk memperoleh gelar
Sarjana Manajemen

Oleh

Khairina Hasna Dzaidah

6031901127

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN

FAKULTAS EKONOMI

PROGRAM SARJANA MANAJEMEN

Terakreditasi Unggul oleh LAMEMBA No. 720/DE/A.5/AR.10/IX/2023

BANDUNG

2024

**THE INFLUENCE OF TOTAL REWARD [†]
ON JOB SATISFACTION AT PT X BANDUNG**



UNDERGRADUATE THESIS

Submitted to complete part of the requirements
for Bachelor's Degree in Management

By

Khairina Hasna Dzaidah

6031901127

PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY

FACULTY OF ECONOMICS

PROGRAM IN MANAGEMENT

Accredited by LAMEMBA No. 720/DE/A.5/AR.10/IX/2023

BANDUNG

2024

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM SARJANA MANAJEMEN**



PERSETUJUAN SKRIPSI

**PENGARUH *TOTAL REWARD* TERHADAP
KEPUASAN KERJA DI PT X BANDUNG**

Oleh:

Khairina Hasna Dzaidah

6031901127

Bandung, Januari 2024

Ketua Program Sarjana Manajemen,

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Katlea Fitriani".

Katlea Fitriani, S.T., M.S.M., CIPM.

Pembimbing Skripsi,

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Regina Deti Mulyo Harsono".

Dr. Regina Deti Mulyo Harsono, S.E., M.M.

PERNYATAAN

Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,

Nama (sesuai akte lahir) : Khairina Hasna Dzaidah
Tempat, tanggal lahir : Bandung, 29 Juli 2001
NPM : 6031901127
Program studi : Manajemen
Jenis Naskah : Skripsi

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

PENGARUH *TOTAL REWARD* TERHADAP KEPUASAN KERJA DI PT X
BANDUNG

Yang telah diselesaikan dibawah bimbingan : Dr. Regina Deti, S.E., M.M.

Adalah benar-benar karya tulis saya sendiri;

1. Apa pun yang tertuang sebagai bagian atau seluruh isi karya tulis saya tersebut di atas dan merupakan karya orang lain (termasuk tapi tidak terbatas pada buku, makalah, surat kabar, internet, materi perkuliahan, karya tulis mahasiswa lain), telah dengan selayaknya saya kutip, sadur atau tafsir dan jelas telah saya ungkap dan tandai
2. Bahwa tindakan melanggar hak cipta dan yang disebut, plagiat (Plagiarism) merupakan pelanggaran akademik yang sanksinya dapat berupa peniadaan pengakuan atas karya ilmiah dan kehilangan hak keserjanaan.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksaan oleh pihak mana pun.

Pasal 25 Ayat (2) UU No.20 Tahun 2003: Lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik profesi, atau vokasi terbukti merupakan jiplakan dicabut gelarnya.
Pasal 70 Lulusan yang karya ilmiah yang digunakannya untuk mendapatkan gelar akademik, profesi, atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 25 Ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidana dengan pidana perkara paling lama dua tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 200 juta.

Bandung,

Dinyatakan Tanggal 5 Januari 2024

Pembuat Pernyataan:



(Khairina Hasna Dzaidah)

ABSTRAK

Pendahuluan - Persaingan yang semakin ketat di industri konstruksi di Jawa Barat menuntut PT X Bandung untuk tetap kompetitif. Manajemen sumber daya manusia dengan fokus pada strategi kepuasan kerja dapat membentuk kinerja yang baik dan memotivasi karyawan untuk memberikan kontribusi optimal mereka bagi kesuksesan perusahaan. Salah satu faktor utama yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah *reward* secara finansial dan non-finansial, yang ketika digabungkan menjadi *total reward*. Keseimbangan antara harapan dan hasil, serta antara kebutuhan dan *reward*, menjadi krusial bagi karyawan agar merasa puas dengan pekerjaannya.

Tujuan - Dari hasil *preliminary research* yang dilakukan, teridentifikasi masalah terkait *total reward* dan kepuasan kerja di PT X Bandung. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki pengaruh *total reward* terhadap kepuasan kerja di perusahaan tersebut.

Metode Penelitian - Penelitian ini merupakan *applied research* dengan metode *explanatory research* dan pendekatannya bersifat kuantitatif pada pengumpulan data. Sampel terdiri dari 32 karyawan tetap PT X Bandung. Pengumpulan data menggunakan kuesioner, dan analisis data melibatkan uji normalitas, uji asumsi klasik, uji hipotesis, regresi linear sederhana, dan koefisien determinasi dengan dukungan perangkat lunak IBM SPSS 27.

Hasil dan Kesimpulan - Hasil penelitian menunjukkan bahwa *total reward* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT X Bandung dengan nilai sebesar 0,907. Artinya, semakin tinggi persepsi karyawan terhadap *total reward*, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang mereka alami.

Kata Kunci: *Total Reward*, Kepuasan Kerja

ABSTRACT

Introduction - The increasingly competitive construction industry in West Java demands that PT X Bandung remains competitive. Human resource management with a focus on job satisfaction strategies can shape good performance and motivate employees to contribute optimally to the company's success. One of the main factors that can influence job satisfaction is financial and non-financial rewards, which, when combined, form total rewards. The balance between expectations and outcomes, as well as between needs and rewards, is crucial for employees to feel satisfied with their work.

Objective - From the results of the preliminary research conducted, issues related to total rewards and job satisfaction at PT X Bandung were identified. Therefore, this study aims to investigate the influence of total rewards on job satisfaction in the company.

Research Methods - This research is applied research with an explanatory research method and a quantitative approach to data collection. The sample consists of 32 permanent employees of PT X Bandung. Data collection uses a questionnaire, and data analysis involves normality tests, classical assumption tests, hypothesis testing, simple linear regression, and coefficient of determination with the support of IBM SPSS 27 software.

Findings - The research results indicate that total rewards have a positive and significant influence on employee job satisfaction at PT X Bandung, with a value of 0.907. This implies that the higher the employees' perception of total rewards, the higher the level of job satisfaction they experience.

Keywords: Total Reward, Job Satisfaction

KATA PENGANTAR

Puji serta syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas rahmat yang diberikan oleh-Nya, karena dengan rahmat-Nya penulis selaku penulis mampu menyelesaikan proposal penelitian dengan judul “Pengaruh *Total Reward* Terhadap Kepuasan Kerja di PT X Bandung”. Penyusunan skripsi ini diajukan untuk memenuhi sebagian persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen di Universitas Katolik Parahyangan.

Dalam perjalanan penyusunan skripsi ini, penulis menghadapi berbagai peristiwa suka dan duka. Namun, dengan rasa hormat dan rasa syukur yang mendalam, penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan, karena berkat dukungan tersebut, penulis berhasil menyelesaikan penyusunan skripsi ini. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan penghargaan dan terima kasih kepada:

1. Yth. Ibu Katlea Fitriani, S.T., M.S.M, CIPM. selaku Ketua Program Studi Sarjana Manajemen Universitas Katolik Parahyangan.
2. Yth. Dr. Regina Deti Mulyo Harsono, S.E., M.M. selaku dosen pembimbing yang selalu memberikan dukungan, motivasi, arahan, serta saran-saran yang membangun bagi kepentingan penyusunan proses skripsi ini untuk memperoleh hasil yang terbaik.
3. Andrian Septia Amberaini selaku Mama penulis yang selalu mendoakan, memberikan dukungan secara verbal maupun non-verbal, memberikan kekuatan bagi penulis dan percaya bahwa penulis mampu menyelesaikan skripsi dengan baik.
4. Bambang Nur Muhamad Isyahadi selaku Papa penulis yang telah memberikan doa serta memfasilitasi sejak awal perkuliahan hingga proses penyusunan skripsi sehingga penulis dapat mengikuti studi S1.
5. Deanna dan Suci Ajianti selaku sahabat penulis yang telah menemani, memberikan hiburan, memberikan dukungan penuh, serta menjadi pendengar yang baik selama masa perkuliahan dan proses penyusunan skripsi berlangsung.

6. Enjel Terbang, yaitu Candyce Shinta, Decky Sofian, Fajar Mulia, dan Alif Rifqi selaku teman dekat penulis yang telah memberikan hiburan dan dukungan selama proses penyusunan skripsi.
7. Garsha Athara dan Achmad Gusman selaku sahabat penulis yang telah memberikan hiburan dan semangat selama proses penyusunan skripsi.
8. Dita Regianti, Hasya Annafi dan Difa Abdul Rafi selaku teman seperjuangan mengerjakan skripsi yang telah memberikan hiburan, dukungan, dan mendengarkan cerita-cerita penulis selama masa perkuliahan dan proses penyusunan skripsi.
9. Tidi Ajrur Hasya selaku saudara penulis, kemudian Michael Jakfar, dan Mario Hugo selaku teman penulis yang telah memberikan bantuan dan dukungan selama proses penyusunan skripsi.
10. Tim *Brand Activation* e-Fishery selaku rekan-rekan kerja magang penulis yang telah memberikan dukungan dan semangat selama proses penyusunan skripsi berlangsung.
11. Seluruh pihak lainnya yang tidak bisa disebutkan namanya satu persatu yang telah memberikan bantuan dan dukungan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa masih terdapat kekurangan dalam skripsi ini, sehingga penulis akan menerima saran-saran dari berbagai pihak guna memperbaiki dan menyempurnakan karya ilmiah ini. Dengan kerendahan hati, penulis memohon maaf apabila terdapat kesalahan dalam penulisan skripsi ini. Besar harapan penulis agar skripsi ini dapat memberikan manfaat untuk masyarakat.

Bandung, 5 Januari 2024



Khairina Hasna Dzaidah

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI.....	iii
DAFTAR GAMBAR	vi
DAFTAR TABEL.....	vii
DAFTAR LAMPIRAN.....	ix
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat Penelitian	7
1.5 Kerangka Pemikiran.....	8
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	11
2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia	11
2.1.1 Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia	11
2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	11
2.2 <i>Total Reward</i>	13
2.2.1 Definisi <i>Total Reward</i>	13
2.2.2 Elemen <i>Total Reward</i>	13
2.3 <i>Financial Rewards</i>	14
2.3.1 Komponen <i>Financial Rewards</i>	14
2.3.2 Peran Gaji (Uang)	14
2.3.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kepuasan dengan Gaji	16
2.4 <i>Non Financial Rewards</i>	17
2.4.1 Jenis <i>Non-financial Rewards</i>	17
2.4.2 Implementasi <i>Non-financial Rewards</i>	19

2.5 Kepuasan Kerja.....	20
2.5.1 Definisi Kepuasan Kerja.....	20
2.5.2 Dimensi Kepuasan Kerja.....	20
2.5.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	22
2.6 <i>Journal Mapping</i> mengenai <i>Reward</i>	23
2.7 <i>Journal Mapping</i> mengenai Kepuasan Kerja.....	27
BAB 3 METODE DAN OBJEK PENELITIAN.....	30
3.1 Metode dan Jenis Penelitian.....	30
3.1.1 Jenis dan Sumber Data.....	31
3.1.2 Teknik Pengumpulan Data.....	31
3.2 Populasi Penelitian.....	33
3.3 Operasionalisasi Variabel.....	33
3.4 Teknik Pengukuran Variabel.....	43
3.5 Uji Validitas dan Reliabilitas.....	44
3.5.1 Uji Validitas.....	44
3.5.2 Uji Reliabilitas.....	45
3.6 Teknik Analisis Data.....	46
3.6.1 Analisis Deskriptif.....	46
3.6.2 Analisis Regresi Linear Sederhana.....	46
3.6.3 Uji Asumsi Klasik.....	47
3.7 Uji Hipotesis.....	48
3.7.1 Uji Koefisien Determinasi (R²).....	48
3.7.2 Uji-T.....	48
3.8 Objek Penelitian.....	49
3.8.1 Profil Perusahaan.....	49
3.8.2 Struktur Organisasi.....	50
3.8.3 Profil Responden.....	50
BAB 4 HASIL PENELITIAN.....	53
4.1 Analisis Variabel <i>Total Reward</i>	53

4.1.1 Dimensi Gaji	54
4.1.2 Dimensi Bonus	55
4.1.3 Dimensi Tunjangan	56
4.1.4 Dimensi Promosi	59
4.1.5 Dimensi Pengakuan	60
4.1.6 Dimensi Tanggung Jawab	62
4.1.7 Dimensi Kesempatan Belajar	63
4.1.8 Rekapitulasi Jawaban Responden Terhadap Variabel <i>Total Reward</i> ..	65
4.2 Analisis Variabel Kepuasan Kerja	66
4.2.1 Dimensi Isi Pekerjaan	68
4.2.2 Dimensi Supervisi	69
4.2.3 Dimensi Kesempatan untuk Maju	71
4.2.4 Dimensi Gaji dan Tunjangan	74
4.2.5 Dimensi Kondisi Pekerjaan	76
4.2.6 Rekapitulasi Jawaban Responden Terhadap Variabel Kepuasan Kerja	77
4.3 Analisis Pengaruh <i>Total Reward</i> terhadap Kepuasan Kerja	78
4.3.1 Uji Asumsi Klasik	78
4.3.2 Analisis Regresi Linear Sederhana	81
4.3.3 Uji T	82
4.3.4 Koefisien Determinasi (R²)	83
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN	85
5.1 Kesimpulan	85
5.2 Saran	86
DAFTAR PUSTAKA	88
LAMPIRAN	93

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Model Kerangka Konseptual	10
Gambar 1. 2 Elemen dari <i>Total Reward</i>	14
Gambar 2. 1 Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Financial Rewards.....	16
Gambar 3. 1 Struktur Organisasi PT. X.....	50
Gambar 4. 1 Histogram Uji Normalitas.....	79
Gambar 4. 2 <i>Normal Probability Plot</i> (P-Plot).....	79
Gambar 4. 3 Model Regresi Linear.....	82

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Hasil Kuesioner <i>Preliminary Research</i>	5
Tabel 2. 1 Tabel Penelitian Terdahulu.....	23
Tabel 3. 1 Operasionalisasi Variabel (X) <i>Total Reward</i>	34
Tabel 3. 2 Operasionalisasi Variabel (Y) Kepuasan Kerja.....	39
Tabel 3. 3 Operasionalisasi Variabel (Y) Kepuasan Kerja.....	40
Tabel 3. 4 Skala Likert.....	44
Tabel 3. 5 Hasil Uji Reliabilitas.....	45
Tabel 3. 6 Interpretasi Jawaban Angket.....	46
Tabel 3. 7 Jenis Kelamin Responden.....	50
Tabel 3. 8 Usia Responden.....	51
Tabel 3. 9 Jenjang Pendidikan Responden.....	51
Tabel 3. 10 Masa Bekerja Responden.....	52
Tabel 4. 1 Rekapitulasi Jawaban Responden Dimensi Gaji.....	54
Tabel 4. 2 Rekapitulasi Jawaban Responden Dimensi Bonus.....	56
Tabel 4. 3 Rekapitulasi Jawaban Responden Dimensi Tunjangan.....	57
Tabel 4. 4 Rekapitulasi Jawaban Responden Dimensi Promosi.....	59
Tabel 4. 5 Rekapitulasi Jawaban Responden Dimensi Pengakuan.....	60
Tabel 4. 6 Rekapitulasi Jawaban Responden Dimensi Tanggung Jawab.....	62
Tabel 4. 7 Rekapitulasi Jawaban Responden Dimensi Kesempatan Belajar.....	63
Tabel 4. 8 Rekapitulasi Jawaban Responden Mengenai Variabel <i>Total Reward</i>	65
Tabel 4. 9 Rekapitulasi Jawaban Responden Dimensi Isi Pekerjaan.....	68
Tabel 4. 10 Rekapitulasi Jawaban Responden Dimensi Supervisi.....	70
Tabel 4. 11 Rekapitulasi Jawaban Responden Dimensi Kesempatan untuk Maju.....	72
Tabel 4. 12 Rekapitulasi Jawaban Responden Dimensi Gaji dan Tunjangan.....	74
Tabel 4. 13 Rekapitulasi Jawaban Responden Dimensi Kondisi Pekerjaan.....	76
Tabel 4. 14 Rekapitulasi Jawaban Responden Mengenai Variabel Kepuasan Kerja.....	77
Tabel 4. 15 <i>One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test</i>	80
Tabel 4. 16 Linearitas dari <i>Total Reward</i> terhadap Kepuasan Kerja.....	81
Tabel 4. 17 Hasil Persamaan Regresi.....	81

Tabel 4. 18 Hasil Uji t (Pengaruh Parsial)	83
Tabel 4. 19 Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)	84

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian.....	93
Lampiran 2 Jawaban Responden Variabel <i>Total Reward</i>	101
Lampiran 3 Jawaban Responden Variabel Kepuasan Kerja	103

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Persaingan industri konstruksi di Jawa Barat semakin ketat seiring meningkatnya perusahaan konstruksi. Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik, pada tahun 2021 terdapat 12.884 perusahaan konstruksi di Jawa Barat, yang mengalami peningkatan sebesar 13,86% dibandingkan dengan tahun 2020. Sebagai kontributor utama dalam pembangunan infrastruktur nasional, sektor konstruksi memainkan peran penting dalam meningkatkan pertumbuhan ekonomi negara (Statistik Konstruksi, 2021). Meskipun jumlah perusahaan konstruksi meningkat, masih banyak perusahaan yang tidak memberikan dampak pada kinerja sektor konstruksi. Seperti yang dikutip dari suaramerdeka.com dengan judul artikel "Perekonomian Jawa Barat Tumbuh Mengesankan, tapi Sektor Konstruksi belum Menggembirakan" bahwa sampai dengan triwulan III 2022, sektor konstruksi masih mengalami penurunan dan menunjukkan bahwa aktivitas pembangunan fisik belum cukup kuat. Hal tersebut dapat terjadi karena kinerja yang buruk dari karyawan, sehingga melambatkan penyelesaian proyek dan meningkatkan biaya. Kinerja karyawan yang buruk menjadi salah satu masalah yang dikhawatirkan dalam industri konstruksi terutama di negara berkembang (Anil *et al.* dalam Melyana & Sulistio, 2022).

Tingkat persaingan di industri konstruksi diperkirakan akan meningkat seiring berjalannya waktu. Oleh karena itu, agar dapat tetap bersaing secara efektif dengan perusahaan lain di sektor tersebut, perusahaan harus memberikan perhatian khusus pada pengelolaan sumber daya manusia. Sumber daya manusia menjadi unsur yang kritis karena kinerja perusahaan sangat tergantung padanya. Keberhasilan perusahaan, peningkatan kinerja, dan peningkatan produktivitas dapat dicapai melalui sumber daya manusia yang berkualitas tinggi. Perusahaan yang mampu membangun tim karyawan berkualitas cenderung menciptakan hubungan yang erat dengan mereka, membentuk ikatan emosional, dan memupuk loyalitas yang kuat. Salah satu strategi kunci untuk mencapai hal ini adalah dengan memastikan kepuasan kerja karyawan, yang secara positif dapat mempengaruhi

kinerja dan mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi terbaik mereka untuk kesuksesan perusahaan (Atmaja, 2022).

Memberikan perhatian terhadap kepuasan kerja merupakan aspek penting, mengingat karyawan berperan sebagai individu sosial yang berkolaborasi dalam pengelolaan dan perencanaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Keterlibatan mereka sangat menentukan dalam menghasilkan kinerja yang optimal. Melalui tingkat kepuasan mereka terhadap pekerjaan di perusahaan, karyawan mengekspresikan pikiran, perasaan, dan keinginan mereka (Yunita, et al., 2020). Kepuasan kerja, pada dasarnya, merujuk pada tingkat perasaan positif seseorang terhadap pekerjaan yang dijalankannya. Karyawan yang merasakan kepuasan kerja tinggi cenderung menyimpan perasaan positif terhadap pekerjaan mereka, dan sebaliknya (Robbins & Judge, 2022). Perusahaan dengan karyawan yang sangat puas di tempat kerja cenderung lebih efisien dan produktif (Eliyana & Ma'arif dalam Suswardana, 2022).

Survei menunjukkan bahwa masih ada banyak karyawan di Indonesia yang merasa tidak puas dengan pekerjaan mereka. Pada tahun 2022, JobStreet.com melakukan survei terhadap 17.623 responden tentang kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya di Indonesia. Berdasarkan survei tersebut diperoleh hasil bahwa sebesar 73% karyawan merasa tidak puas dengan pekerjaannya. Ketidakpuasan dari hasil survei ini dipengaruhi beberapa faktor, dua diantaranya adalah tidak ada jenjang karir dan karakter atasan. Riset lain mengenai kepuasan kerja di Indonesia pun dilaksanakan oleh Dale Carnegie, seperti yang dikutip dari artikel KOMPAS.com (2018) yang berjudul “Kurang Apresiasi, 30 Persen Pekerja Indonesia Ingin Pindah Kerja” telah dilakukan riset terhadap 3.300 pekerja dengan rentang usia 22-61 tahun di perusahaan kecil hingga menengah di Indonesia, yang menunjukkan hasil bahwa hanya 17% karyawan yang mengaku puas dengan pekerjaan mereka dan riset menunjukkan bahwa kepuasan tersebut kuat dipengaruhi oleh perilaku atasan. Kedua riset ini menunjukkan bahwa angka kepuasan kerja karyawan di Indonesia masih sangat rendah.

Ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaan dapat menimbulkan dampak negatif pada kinerja organisasi, termasuk tingginya tingkat pergantian karyawan, absensi yang tinggi, kelambanan dalam bekerja, keluhan, dan bahkan mogok kerja.

Karyawan yang memiliki keterikatan yang kuat terhadap perusahaan dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka, membuat mereka merasa betah bekerja di organisasi tersebut. Perbaikan terhadap kondisi atau situasi yang menimbulkan ketidakpuasan dapat mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan, tetapi tidak selalu menghasilkan kepuasan, karena sumber kepuasan kerja tidak hanya berasal dari penghilangan ketidakpuasan semata (Prayogo, 2019). Oleh karena itu, perusahaan harus bisa mengidentifikasi faktor yang menyebabkan ketidakpuasan mereka.

Terdapat faktor-faktor yang menjadi penentu ketidakpuasan kerja, antara lain adalah faktor *reward* dalam bentuk sosial dan psikis (Muqqoyaroh, 2018). Faktor penghargaan sosial yang dimaksud adalah pujian dan pengakuan diri dari dalam maupun luar organisasi, yaitu merupakan *extrinsic reward* dari lingkungannya seperti *financial* materi dan piagam penghargaan. Kemudian, faktor penghargaan psikis yang dimaksud datang dari *self esteem* (berkaitan dengan harga diri), *self satisfaction* (kepuasan diri), dan kebanggaan atas hasil yang dicapai. *Psychic reward* merupakan *intrinsic reward* yang datang dari diri seseorang seperti pujian, sanjungan, dan ucapan selamat yang dirasakan karyawan sebagai bentuk pengakuan terhadap dirinya dan mendatangkan kepuasan bagi dirinya sendiri. Berdasarkan teori yang dijelaskan dalam penelitian Muqqoyaroh dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja sendiri berkaitan dengan faktor gabungan dari *extrinsic reward* dan *intrinsic reward*. Kombinasi kedua penghargaan ini disebut sebagai *total reward* “seluruh aspek penghargaan dalam bentuk langsung dan tidak langsung, serta intrinsik dan ekstrinsik disebut sebagai *total reward*” (Manas & Graham dalam Armstrong, 2019).

Dalam menghadapi tugas dan tanggung jawab di tempat kerja, tantangan utama yang sering ditemui adalah bagaimana *total reward* yang memiliki pengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja. Perusahaan harus menyadari bahwa karyawan harus merasa dihargai atas kontribusinya dalam bekerja. *Total Reward* adalah suatu strategi yang bertujuan untuk menarik minat calon pekerja, mempertahankan karyawan *existing*, serta menjamin peningkatan kinerja pegawai agar mencapai tujuan strategis organisasi (Suswardana, 2022). Namun, pada saat ini sering ditemukan permasalahan bahwa karyawan merasa strategi *total reward* yang

diterima tidak sesuai dengan harapan mereka. Hal ini didukung oleh pernyataan yang dijelaskan Hidayanti et al., (2020), yaitu penting bagi karyawan untuk merasa ada keselarasan antara apa yang diharapkan dengan apa yang diperoleh, antara kebutuhan dan *reward*, agar mereka dapat merasa puas dengan pekerjaannya. Permasalahan mengenai hal tersebut ditemukan dalam penelitian yang dilakukan oleh Cherotich et al. (2015), yang menjelaskan apabila *total reward* mengalami peningkatan dapat menghasilkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dan mengurangi tingkat ketidakpuasan kerja. Dengan demikian, sistem *reward* yang menciptakan kepuasan kerja akan meningkatkan motivasi kerja dan efektivitas sistem kerja yang berdampak positif bagi perusahaan (Siagian, et al., 2019).

Peneliti melakukan studi literatur untuk menunjukkan perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian sebelumnya. Penghargaan finansial dan non-finansial yang diberikan kepada karyawan terbukti mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pada hasil penelitian di Universitas Assosa, Ethiopia “Direkomendasikan bahwa manajemen perusahaan harus memastikan bahwa sistem penghargaan organisasi adil dan setara, jika penghargaan yang diberikan oleh organisasi cukup besar untuk memotivasi bekerja, maka kepuasan kerja dan relevansi dari pendekatan penghargaan yang ditawarkan oleh perusahaan memuaskan” (Eyasu, 2021). Penelitian terdahulu lainnya dilakukan oleh Foenay, et al. (2020) tentang “Pengaruh *Reward* terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PDAM Tirta Lontar Kabupaten Kupang” diperoleh hasil bahwa jika sistem *reward* di perusahaan mengalami peningkatan, maka kepuasan kerja karyawan pun mengalami kenaikan. Studi lain pun dilakukan oleh Sesrianty et al., (2020) dengan judul “Sistem *reward* terhadap Kepuasan Kerja Perawat” yang dilakukan di Rumah Sakit. Perbedaan ketiga penelitian terdahulu tersebut dengan penelitian ini terletak pada objek yang diteliti.

Berdasarkan fenomena tentang pentingnya kepuasan kerja dipengaruhi oleh sistem *reward* diatas, penulis tertarik untuk meneliti salah satu perusahaan konstruksi di Kota Bandung, yaitu PT X Bandung. Perusahaan yang telah berdiri selama 25 tahun ini memiliki 58 karyawan yang terbagi menjadi 3 divisi, yaitu divisi konstruksi, divisi agro, dan divisi properti. Penulis melakukan *preliminary research* di perusahaan untuk mengetahui fenomena-fenomena yang sedang terjadi.

Pertama-tama dilakukan wawancara kepada manajer *Human Resource Development* (HRD) PT X Bandung. Manajer tersebut menceritakan bahwa saat ini produktivitas karyawan sedang menurun, tercatat pada bulan Januari 2023 lebih dari 80% karyawan yang produktif, namun angka ini mengalami penurunan hingga bulan Mei 2023 menjadi 59%. Hal ini dikarenakan pada karyawan merasa *workload* yang diberikan sedang tidak tinggi sehingga mereka cenderung tidak terburu-buru untuk menyelesaikan pekerjaannya. Menurut Febri *et al.* (2022), penurunan produktivitas ini menandakan adanya ketidakpuasan kerja, karena karyawan yang puas seharusnya memiliki kemauan untuk mengupayakan tingkat produktivitas kerja yang tinggi demi kepentingan perusahaan.

Penulis kemudian melakukan penelitian pendahuluan tambahan dengan cara menyebarkan angket kepada 5 karyawan tetap di perusahaan untuk mengetahui tingkat ketidakpuasan kerja karyawan di perusahaan. Dalam kuesioner tersebut, penulis menyertakan beberapa pertanyaan di lingkup dimensi kepuasan kerja. Berikut adalah hasil *item-item* jawaban responden yang mengindikasikan ketidakpuasan kerja:

Tabel 1.1
Hasil Kuesioner *Preliminary Research*

Dimensi	Pertanyaan	Jawaban
Supervisi	Bagaimana selama ini hubungan anda dengan atasan?	Sebanyak 4 dari 5 responden menjawab selama ini hubungan mereka dengan atasan kurang baik.
Gaji dan Tunjangan	Bagaimana anda menilai kelayakan anda untuk mendapatkan kenaikan gaji?	Sebanyak 4 dari 5 responden menjawab mereka merasa layak untuk menerima kenaikan gaji seiring dengan meningkatnya beban kerja.
Kesempatan untuk Maju	Bagaimana tugas kerja di perusahaan membantu dalam mengembangkan kemampuan anda?	Sebanyak 3 dari 5 responden menjawab selama ini tugas kerja yang diberikan tidak banyak membantu dalam mengembangkan kemampuan mereka.

Sumber: Olahan Penulis

Setelah mendapatkan hasil tersebut, penulis mewawancarai para karyawan untuk mengetahui penyebab dari jawaban karyawan. Mereka menjelaskan alasan merasa tidak diperlakukan baik oleh atasannya karena seringkali atasan cenderung menegaskan kesalahan mereka ketika bekerja, tetapi jarang memberikan penghargaan dalam bentuk apresiasi ketika hasil pekerjaan mereka baik. Padahal, mereka mengharapkan bahwa atasan akan memberikan apresiasi melalui pujian kecil secara langsung ketika mereka telah bekerja dengan baik. Adapun alasan mereka merasa layak untuk menerima kenaikan gaji dikarenakan perusahaan belum memberikan kenaikan gaji selama 5 tahun terakhir. Sedangkan mereka berharap untuk menerima gaji yang lebih besar untuk mencukupi biaya hidup sehari-hari yang semakin meningkat. Mereka pun menceritakan alasan tidak setuju bahwa pekerjaan di perusahaan mengembangkan kemampuan mereka karena sebagian besar karyawan berharap mereka menerima pekerjaan baru yang lebih menantang dari sebuah proyek yang telah direncanakan sejak tahun 2022. Namun, kenyataannya pekerjaan tersebut belum diberikan karena perencanaan dan arahan yang kurang matang dari atasan. Perusahaan juga belum pernah menyediakan sarana untuk memberikan pelatihan dan pengembangan untuk para karyawan. Maka dari itu, penyebab-penyebab dari ketidakpuasan di perusahaan berkaitan dengan penghargaan. Hal ini didukung oleh teori Mansaray-Pearce, *et al.*, (2019) yang menjelaskan bahwa penghargaan finansial mencakup seluruh aspek yang berkaitan dengan uang, seperti *pay, bonuses, allowances, insurance*, dan *promotions*. Sedangkan penghargaan non-finansial mencakup aspek-aspek seperti *appreciation, new challenges, recognition, feedback* dan *opportunity to grow*.

Berdasarkan seluruh penjelasan fenomena dan hasil mengidentifikasi masalah kepada sejumlah karyawan, penulis ingin melanjutkan penelitian untuk mengetahui apakah seluruh karyawan memiliki pendapat yang sama dengan mengangkat judul **PENGARUH TOTAL REWARD TERHADAP KEPUASAN KERJA DI PT X BANDUNG.**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian diatas, maka dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana persepsi karyawan tentang *total reward* di perusahaan?
2. Bagaimana tingkat kepuasan kerja karyawan di perusahaan?
3. Bagaimana pengaruh *total reward* terhadap kepuasan kerja di perusahaan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berikut adalah tujuan dari penelitian ini:

1. Mengetahui persepsi karyawan tentang *total reward* di perusahaan.
2. Mengetahui kepuasan kerja karyawan di perusahaan.
3. Mengetahui pengaruh *total reward* terhadap kepuasan kerja di perusahaan.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian, diharapkan berikut adalah manfaat dari penelitian ini:

1. Penulis

Penulis berharap agar penelitian ini dapat menjadi wadah untuk menerapkan pengetahuan yang telah diperoleh selama studi dan memperdalam pemahaman serta wawasan dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.

2. Perusahaan

Penulis berharap bahwa temuan dari penelitian ini dapat menjadi faktor yang dipertimbangkan oleh perusahaan dalam memahami persepsi karyawan terkait *total reward* di perusahaan. Hal ini diharapkan dapat membantu perusahaan dalam menjaga serta meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

3. Pembaca

Peneliti berharap bahwa hasil dari penelitian ini dapat menyajikan kesimpulan yang bermanfaat sebagai sumber referensi, membuka wawasan dan pengetahuan baru mengenai dampak *total reward* terhadap kepuasan kerja karyawan.

1.5 Kerangka Pemikiran

Dengan meningkatnya jumlah perusahaan konstruksi di Jawa Barat menyebabkan PT X Bandung harus bersaing untuk menawarkan pelayanan jasa konstruksi pada konsumen. Maka dari itu, perusahaan harus mempertahankan produktivitas karyawan agar mengerjakan tugas dengan tepat waktu dan menghasilkan pekerjaan terbaik sehingga mampu bersaing dengan perusahaan lainnya. Salah satu faktor penting yang dapat dimanfaatkan oleh manajer untuk menciptakan motivasi dan meningkatkan produktivitas adalah sistem *reward*. Sistem *reward* merupakan balasan atas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawannya, *reward* bukan hanya hak atau kewajiban yang diberikan tetapi merupakan sebuah daya dorong dan semangat untuk bekerja bagi para karyawan (Saputri, 2018).

Reward terbagi menjadi dua, yaitu *financial reward* dan *non-financial reward*. Kedua jenis penghargaan ini merupakan pengakuan nyata setelah mendapatkan pencapaian dan kinerja dari karyawan. Penghargaan finansial merupakan penghargaan dalam bentuk gaji pokok, bonus, atau lainnya yang didasari oleh kinerja dan kontribusi dari individu. Sedangkan penghargaan non-finansial meliputi pujian atau pengakuan, atau sifat intrinsik yang timbul dari pekerjaan itu sendiri berkaitan dengan tantangan pekerjaan serta perasaan bahwa pekerjaan berharga. Penghargaan finansial dan non-finansial merupakan dua elemen yang melebur menjadi satu kesatuan disebut sebagai *total reward*.” (Armstrong, 2019). Dimensi dari kedua penghargaan terbagi menjadi berikut ini:

1. Penghargaan finansial

a. Gaji

Balasan jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai hasil dari tenaga dan pikiran yang telah diberikan.

b. Bonus

Tambahan-tambahan gaji di luar gaji pokok yang diberikan berdasarkan hasil kinerja karyawan.

c. Tunjangan

Tambahan-tambahan imbalan diluar gaji pokok yang tidak bersangkutan dengan kinerja karyawan. Jumlah tunjangan disesuaikan dengan *level*

jabatan, Adapun bentuk bonus yang diberikan berupa tunjangan kesehatan, tunjangan dana pension, dan tunjangan liburan

d. Promosi

Penghargaan berdasarkan kinerja karyawan untuk kenaikan posisi karir.

2. Penghargaan Non-finansial

a. Pengakuan

Sebuah respon yang didapat dari atasan berdasarkan penilaian kinerja yang adil.

b. Tanggung Jawab

Tanggung jawab yang sesuai dengan kemampuan karyawan.

c. Kesempatan Belajar

Kesempatan untuk menambah pengetahuan dan *skill* dari individu selama bekerja.

Reward dalam bentuk finansial maupun non-finansial menjadi salah satu faktor yang berperan cukup besar dalam mempengaruhi kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan keadaan psikis yang menyenangkan yang dirasakan oleh seorang karyawan di tempat kerja ketika kebutuhannya dan peran mereka dalam organisasi dipenuhi dengan baik. Kepuasan kerja adalah sikap umum seseorang terhadap pekerjaan mereka. Kepuasan kerja pun didefinisikan sebagai keadaan emosi yang senang atau positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang (Wahyuni & Sampara, 2021). Dimensi kepuasan kerja terbagi menjadi berikut ini:

1. Isi Pekerjaan

Penampilan tugas kerja yang actual dan diberikan control terhadap pekerjaan.

2. Supervisi

Hubungan yang baik dari atasan kepada bawahan.

3. Kesempatan untuk maju

Kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan meningkatkan kemampuan.

4. Gaji dan Tunjangan

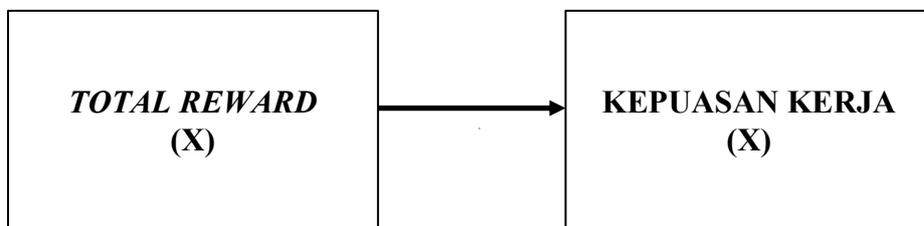
Suatu jumlah yang diterima dan keadaan yang dirasakan dari upah.

5. Kondisi pekerjaan

Tersedianya sarana dan prasarana yang memadai untuk tugas kerja.

Penghargaan terbukti mempengaruhi kepuasan karyawan dalam bekerja didukung oleh hasil penelitian Say dan Rasyid (2020) dengan judul “Pengaruh *Reward* dan Insentif terhadap Kepuasan Kerja Agen Platinum di Wilayah DKI Jakarta). Pada penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *reward* yang diberikan kepada karyawan, maka tingkat kepuasan kerja pun akan semakin tinggi dan pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas karyawan dan kinerja perusahaan. Berdasarkan seluruh uraian teori mengenai *total reward* dan kepuasan kerja diatas, penulis menggambarkan model kerangka konseptual seperti berikut:

Gambar 1. 1 Model Kerangka Konseptual



Sumber: Olahan Penulis

Dari model kerangka konseptual diatas, dapat disimpulkan bahwa adanya hipotesis "Terdapat pengaruh yang signifikan antara *total reward* terhadap kepuasan kerja di PT X Bandung".