

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Penghargaan Kerja

##### 1. Pengertian Penghargaan Kerja

Penghargaan kerja adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atau jasa yang diberikan kepada perusahaan (Hasibuan, 2007). Penghargaan berarti semua bentuk penggajian atau ganjaran kepada pegawai dan timbul karena kepegawaian mereka. Dapat berupa pembayaran uang secara langsung (upah, gaji, insentif, bonus) dan dapat pula berbentuk pembayaran tidak langsung (asuransi, liburan atas biaya perusahaan) dan dapat pula berupa ganjaran bukan uang misalnya jam kerja yang luwes, kantor yang bergengsi, pekerjaan yang lebih menantang (Dessler, 2005).

Berdasarkan beberapa definisi penghargaan kerja diatas dapat ditarik pengertian bahwa penghargaan adalah imbalan dari perusahaan untuk karyawan baik berupa uang, kenaikan jabatan, liburan, atau bentuk yang lainnya. Penghargaan diberikan oleh perusahaan kepada para karyawan, karena karyawan dinilai telah melaksanakan pekerjaan atau tugas yang diberikan oleh perusahaan dengan baik dan sesuai dengan tujuan dari perusahaan tersebut. Penghargaan juga dapat memotivasi karyawan agar menjadi lebih baik dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan yang diberikan perusahaan dalam jangka waktu yang panjang.

## 2. Klasifikasi Penghargaan

Ivancevich et al (2006) menyatakan bahwa penghargaan diklasifikasikan ke dalam dua kategori yaitu intrinsik dan ekstrinsik. Penghargaan intrinsik didefinisikan sebagai penghargaan yang diatur sendiri oleh seseorang. Hal tersebut menyediakan perasaan puas atau terima kasih dan sering kali perasaan bangga akan pekerjaan yang dilakukan dengan baik, penghargaan intrinsik ini dibedakan atas :

### a) Penyelesaian

Kemampuan memulai dan menyelesaikan suatu pekerjaan atau proyek merupakan hal yang penting bagi sebagian orang. Orang-orang seperti ini menilai apa yang mereka sebut sebagai penyelesaian tugas. Beberapa orang memiliki kebutuhan untuk menyelesaikan tugas, dan efek dari menyelesaikan tugas bagi seseorang merupakan suatu bentuk penghargaan pada diri sendiri. Kesempatan yang memungkinkan orang seperti ini menyelesaikan tugasnya dapat memiliki efek motivasi yang kuat.

### b) Pencapaian

Pencapaian merupakan penghargaan yang muncul dalam diri sendiri, yang diperoleh ketika seseorang meraih suatu tujuan yang menantang. Sebagian orang mencari sasaran yang sulit sementara yang lainnya cenderung untuk mencari sasaran yang umum atau mudah. Dalam program penetapan tujuan, telah diusulkan bahwa sasaran yang sulit menghasilkan tingkat kinerja individu yang lebih tinggi dari pada.

c) Otonomi

Sebagian orang menginginkan pekerjaan yang memberikan hak untuk mengambil keputusan dan bekerja tanpa diawasi dengan ketat. Perasaan otonomi dapat dihasilkan dari kebebasan.

d) Pertumbuhan Pribadi

Pertumbuhan pribadi dari setiap orang merupakan pengalaman yang unik. Seseorang yang mengalami pertumbuhan semacam itu bisa merasakan perkembangan dirinya dan bisa melihat bagaimana kemampuannya dikembangkan. Dengan mengembangkan kemampuan, seseorang mampu untuk memaksimalkan atau setidaknya memuaskan potensi keterampilan. Sebagaimana orang sering kali merasa tidak puas dengan pekerjaan dan organisasi mereka jika tidak diizinkan atau didorong untuk mengembangkan keterampilan mereka.

Penghargaan ekstrinsik datang dari luar orang tersebut. Penghargaan ekstrinsik meliputi gaji dan upah, tunjangan, promosi dan penghargaan interpersonal. Gaji dan upah biasanya berupa uang yang merupakan penghargaan ekstrinsik yang utama, mekanisme utama untuk memberikan penghargaan dan memodifikasi perilaku dalam organisasi. Tunjangan utama di organisasi adalah berupa dana pensiun, jaminan kesehatan, dan liburan. Promosi merupakan pemberian penghargaan atas kinerja yang baik atau dikarenakan lamanya karyawan bekerja di instansi tersebut. Penghargaan interpersonal berupa status dan pengakuan yang diberikan oleh pemimpin untuk meningkatkan motivasi kerja karyawannya (Ivancevich et al, 2006).

Clifford dalam Ur Rehman et al (2010) telah membagi pekerjaan ke dalam kategori penghargaan, sebuah divisi konseptual seperti imbalan intrinsik dan ekstrinsik. Hal ini dapat dibagi menjadi penghargaan intrinsik dan penghargaan ekstrinsik.

Penghargaan intrinsik meliputi tugas otonomi, signifikansi tugas, dan keterlibatan karyawan dalam tugas/pekerjaan. Tugas otonomi mengacu pada derajat kebebasan dalam kinerja tugas. Tugas signifikansi berarti sejauh mana tugas dianggap sebagai kontribusi yang signifikan terhadap proses kerja. Keterlibatan tugas mengacu pada sejauh mana tugas dianggap menarik atau menantang. Penghargaan ekstrinsik meliputi penghargaan sosial dan penghargaan organisasi. Penghargaan sosial dapat berupa liburan, tunjangan kesehatan, tunjangan keluarga dan asuransi. Penghargaan organisasi seperti promosi jabatan, pemberian bonus, THR dan lain sebagainya.

Jadi Penghargaan intrinsik dapat diartikan sebagai penghargaan yang diterima seseorang sebagai imbalan atas jerih payahnya tidak dalam bentuk uang. Sedangkan penghargaan ekstrinsik disebut juga penghargaan berupa uang yang merupakan imbalan dan diterima seseorang atas jerih payahnya dalam bentuk uang berupa gaji.

### 3. Tujuan Penghargaan

Tujuan pemberian penghargaan antara lain adalah sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas karyawan, disiplin, serta pengaruh serikat buruh dan pemerintah (Hasibuan, 2007):

a) Ikatan Kerja Sama

Pemberian penghargaan membuat terjalinnya ikatan kerja sama formal antara manajer dan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugas dengan baik, sedangkan manajer wajib membayar penghargaan sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

b) Kepuasan Kerja

penghargaan, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

c) Pengadaan Efektif

Program penghargaan ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan akan lebih mudah.

d) Motivasi

Jika penghargaan yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.

e) Stabilitas Karyawan

program atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turnover relatif kecil.

f) Disiplin

Pemberian penghargaan yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta menaati peraturan peraturan yang berlaku.

g) Pengaruh Serikat Buruh

Program penghargaan yang baik, pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

#### h) Pengaruh Pemerintah

Jika program penghargaan sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

### B. Kepuasan Kerja

#### 1. Pengertian Kepuasan Kerja

Seseorang yang memiliki kepuasan kerja tinggi akan memperlihatkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya, sedangkan seseorang yang tidak puas akan memperlihatkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu sendiri (Robbins, 2008).

Menurut Locke dalam Ur Rehman et al (2010) kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosional positif dan menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja. Locke membagi sembilan dimensi pekerjaan yang merupakan pengembangan dari penelitian sebelumnya dan memiliki kontribusi yang kuat terhadap kepuasan kerja, yaitu pekerjaan itu sendiri, pembayaran, promosi, pengakuan, benefit, kondisi kerja, supervisi, rekan sekerja, dan perusahaan (manajemen).

Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi pegawai mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Terdapat tiga dimensi yang diterima secara umum dalam kepuasan kerja. Pertama, kepuasan kerja merupakan respons emosional terhadap situasi kerja. Dengan demikian, kepuasan kerja dapat dilihat dan dapat diduga.

Kedua, kepuasan kerja sering ditentukan menurut seberapa baik hasil yang dicapai memenuhi atau melampaui harapan. Ketiga, kepuasan kerja mewakili beberapa sikap yang berhubungan.

## 2. Teori Kepuasan Kerja

Locke, Lawyer dan Landy dalam Ashar Sunyoto Munandar (2006: 354) mengemukakan beberapa teori tentang kepuasan kerja, yaitu: Teori Pertentangan (discrepancy theory) menyatakan bahwa kepuasan atau ketidakpuasan terhadap beberapa aspek dari pekerjaan mencerminkan penimbangan dari dua nilai yaitu, (1) Pertentangan yang dipersepsikan antara apa yang diinginkan seseorang individu dengan apa yang diterima. (2) Pentingnya apa yang diinginkan bagi individu. Model dari Kepuasan Bidang/Bagian (facet satisfaction), menurut Lawyer orang akan puas dengan bidang tertentu dari pekerjaan mereka (misalnya dengan rekan kerja, atasan, gaji) jika jumlah dari bidang mereka persepsikan harus mereka terima untuk melaksanakan kerja mereka sama dengan jumlah yang mereka persepsikan dari yang secara aktual mereka terima, dan Teori Proses Bertentangan (opponent-process theory), Teori ini menekankan bahwa orang ingin mempertahankan suatu keseimbangan emosional (emotional equilibrium).

## 3. Aspek-Aspek Kepuasan Kerja

Menurut Jewell dan Siegall 1998 (dalam Prestawan 2010) beberapa aspek dalam mengukur kepuasan kerja:

- a. Aspek psikologis, berhubungan dengan kejiwaan karyawan meliputi

minat, ketentraman kerja, sikap terhadap kerja, bakat dan ketrampilan.

- b. Aspek fisik, berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja, pengaturan waktu istirahat, keadaan ruangan, suhu udara, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan dan Usia.
- c. Aspek sosial, berhubungan dengan interaksi sosial, baik antar sesama karyawan dengan atasan maupun antar karyawan yang berbeda jenis kerjanya serta hubungan dengan anggota keluarga.
- d. Aspek finansial, berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem dan besar gaji, jaminan sosial, tunjangan, fasilitas dan promosi. (Jewell dan Siegall, 1998).

Gilmer (1987 dalam As'ad) berpendapat bahwa ada beberapa aspek kepuasan kerja, yaitu :

- a. Keamanan kerja. Aspek ini sering disebut penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan pria maupun wanita. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan
- b. Kesempatan untuk maju dan berkembang. Adalah ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.
- c. Gaji. Gaji dapat dijadikan sebagai indikator dalam mengekspresikan kepuasan kerja karyawan, gaji yang diterima karyawan seyogyanya sesuai dengan harapan dan kualitas kerja yang dihasilkan.



- d. Kondisi kerja. Termasuk di sini adalah kondisi tempat, ventilasi, penyiangan, kantin dan tempat parkir.
- e. Komunikasi. Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak membantu menciptakan hubungan yang harmonis. Dalam hal ini adanya kesediaan atasan untuk mau mendengar, memahami, dan mengakui pendapat umum ataupun prestasi karyawan sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas.

Meningkatkan kepuasan kerja, perusahaan harus merespon kebutuhan pegawai, dan hal ini sekali lagi secara tidak langsung telah dilakukan berbagai kegiatan manajemen sumber daya manusia seperti dijelaskan sebelumnya. Namun demikian, tindakan lain masih perlu dilakukan dengan cara yang disebut peningkatan kualitas kehidupan kerja (Hariandja, 2002).

Berdasarkan uraian-uraian di atas dapat disimpulkan aspek-aspek kepuasan kerja karyawan antara lain psikologis, fisik, sosial, finansial, keamanan kerja, kesempatan untuk maju dan berkembang, gaji, perusahaan dan manajemen, pengawasan (supervisi), instrinsik dari pekerjaan, kondisi kerja, dan komunikasi. Sedangkan aspek-aspek yang digunakan sebagai indikator pengukuran dalam skala kepuasan kerja yaitu finansial dan jaminan sosial, kondisi dan lingkungan fisik kerja, kesempatan untuk maju dan berkembang, dan psikologis. (As'aad, 1991).

#### 4. Dampak kepuasan kerja

Dampak kepuasan kerja perlu dipantau dalam mengaitkannya pada keluaran-keluaran yang dihasilkannya contoh :

- a. Kepuasan kerja dengan produktivitas
- b. Kepuasan kerja dengan absensi
- c. Kepuasan kerja dengan efek lainnya seperti kesehatan fisik mental, kemampuan mempelajari pekerjaan baru dan kecelakaan kerja.
- d. Kepuasan kerja dengan turnover (Umar, 2000).

#### 5. Faktor-faktor Kepuasan Kerja

Mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dapat digunakan *job descriptive index* (JDI) menurut Luthans (1995) ada lima yaitu :

- a. Pembayaran seperti gaji dan upah
- b. Pekerjaan itu sendiri
- c. Promosi pekerjaan
- d. Kepenyeliaan (Supervisi)
- e. Rekan kerja (Umar, 2000).

Ghiselli & Brown (1998 dalam As'ad) mengemukakan beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, yaitu sebagai berikut:

- a. Kedudukan atau posisi

Secara umum orang beranggapan bahwa karyawan yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi (jabatan lebih tinggi) akan

merasa lebih puas dari pada karyawan yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah (jabatan lebih rendah). Menurut beberapa penelitian, anggapan tersebut tidak selalu benar, akan tetapi perubahan tingkat pekerjaan karyawan akan mempengaruhi kepuasan kerja. Seorang karyawan yang naik ke jabatan yang lebih tinggi cenderung akan menjadi lebih puas dengan pekerjaannya.

b. Usia

Dinyatakan bahwa ada hubungan antara kepuasan kerja karyawan dengan usia karyawan. Karyawan yang berusia diantara 25 tahun sampai 34 tahun dan usia 40 tahun sampai 45 tahun adalah merupakan usia-usia yang bisa menimbulkan perasaan kurang puas terhadap pekerjaan.

c. Jaminan finansial dan jaminan sosial

Masalah finansial dan jaminan sosial berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Imbalan finansial yang diberikan secara adil dan layak akan menimbulkan kepuasan kerja karyawan. Selain imbalan finansial atau kompensasi yang adil, jaminan sosial juga perlu diberikan untuk memenuhi kebutuhan sosial karyawan agar karyawan lebih merasa puas terhadap pekerjaannya.

d. Mutu pengawasan

Hubungan antara karyawan dan pihak pimpinan sangat penting artinya dalam menaikkan produktifitas kerja. Kepuasan kerja karyawan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan

merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja (*sense of belonging*).

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa faktor yang menentukan kepuasan kerja adalah faktor psikologis, faktor sosial, faktor fisik, dan faktor finansial. Faktor psikologis merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi: kesesuaian kepribadian dan pekerjaan, dan persepsi terhadap balas jasa yang adil dan layak. Faktor sosial merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial yang meliputi: rekan sekerja yang mendukung, sikap pimpinan dalam menjalankan kepemimpinan. Faktor fisik merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja maupun kondisi fisik karyawan yang meliputi: kerja yang secara mental mendukung, berat ringannya pekerjaan, suasana dan lingkungan pekerjaan, sifat pekerjaan monoton atau tidak, organisasi atau perusahaan yang tidak terlalu besar, usia karyawan. Faktor finansial merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi: kesempatan mendapat promosi sehingga kompensasi meningkat (As'ad, 2001).

### **C. Usia Karyawan**

#### **1. Pengertian Usia Karyawan**

Usia adalah Umur atau usia adalah satuan waktu yang mengukur waktu keberadaan suatu benda atau makhluk, baik yang hidup maupun

yang mati. Semisal, umur manusia dikatakan lima belas tahun diukur sejak dia lahir hingga waktu umur itu dihitung. (Depkes RI, 2009),

Menurut Subri (2002), karyawan merupakan setiap penduduk yang masuk ke dalam usia kerja (berusia di rentang 15 hingga 64 tahun), atau jumlah total seluruh penduduk yang ada pada sebuah negara yang memproduksi barang dan jasa jika ada permintaan akan tenaga yang mereka produksi, dan jika mereka mau berkecimpung / berpartisipasi dalam aktivitas itu.

Menurut Hasibuan (2008), pengertian karyawan adalah setiap orang yang menyediakan jasa (baik dalam bentuk pikiran maupun dalam bentuk tenaga) dan mendapatkan balas jasa ataupun kompensasi yang besarnya telah ditentukan terlebih dahulu.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas, maka usia karyawan dapat diartikan satuan waktu yang mengukur waktu keberadaan setiap orang yang menyediakan jasa (baik dalam bentuk pikiran maupun dalam bentuk tenaga) dan mendapatkan balas jasa ataupun kompensasi, diukur sejak dia lahir hingga waktu umur itu dihitung

## 2. Pengertian Perbedaan Usia Karyawan

Robbins (2008) menyatakan bahwa, "Semakin tua usia pegawai, makin tinggi komitmennya terhadap organisasi, hal ini disebabkan karena kesempatan individu untuk mendapatkan pekerjaan lain menjadi lebih terbatas sejalan dengan meningkatnya usia. Keterbatasan tersebut dipihak lain dapat meningkatkan persepsi yang lebih positif mengenai atasan sehingga dapat meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi".

Nitisemito (2000) menyatakan bahwa, "Pegawai yang lebih muda cenderung mempunyai fisik yang kuat, sehingga diharapkan dapat bekerja keras dan pada umumnya mereka belum berkeluarga atau bila sudah berkeluarga anaknya relatif masih sedikit. Tetapi pegawai yang lebih muda umumnya kurang berdisiplin, kurang bertanggungjawab dan sering berpindah-pindah pekerjaan dibandingkan pegawai yang lebih tua".

### 3. Kasifikasi Tenaga kerja berdasarkan Usia

Klasifikasi adalah penyusunan bersistem atau berkelompok menurut standar yang di tentukan. Maka, klasifikasi tenaga kerja adalah pengelompokan akan ketenaga kerjaan yang sudah tersusun berdasarkan kriteria yang sudah di tentukan. Yaitu:

#### 1) Tenaga kerja

Tenaga kerja adalah seluruh jumlah penduduk yang dianggap dapat bekerja dan sanggup bekerja jika tidak ada permintaan kerja. Menurut Undang-Undang Tenaga Kerja, mereka yang dikelompokkan sebagai tenaga kerja yaitu mereka yang berusia antara 15 tahun sampai dengan 64 tahun.

#### 2) Bukan tenaga kerja

Bukan tenaga kerja adalah mereka yang dianggap tidak mampu dan tidak mau bekerja, meskipun ada permintaan bekerja. Menurut Undang-Undang Tenaga Kerja No. 13 Tahun 2003, mereka adalah penduduk di luar usia, yaitu mereka yang berusia di bawah 15 tahun dan berusia di atas 64 tahun. Contoh kelompok ini adalah para pensiunan, para lansia (lanjut usia) dan anak-anak.

#### 4. Hubungan Perbedaan Usia Dengan Kepuasan Kerja

Usia merupakan salah satu faktor yang cukup dominan terhadap pembentukan kerja seseorang. Menurut Gibson (1996), usia sebagai sub variabel demografik mempunyai efek tidak langsung pada perilaku kerja individu. Hal tersebut akan berpengaruh terhadap kemampuan dan keterampilannya. Menurut Siagian (2002), terdapat korelasi antara kinerja dan kepuasan kerja dengan perbedaan Usia seorang karyawan, artinya kecenderungan yang sering terlihat ialah bahwa semakin lanjut Usia karyawan, kinerja dan tingkat kepuasan kerjanya pun biasanya semakin tinggi.

Pada karyawan yang berusia tua dianggap kurang luwes dan menolak teknologi baru. Namun di lain pihak ada sejumlah kualitas positif yang ada pada karyawan yang lebih tua, meliputi pengalaman, pertimbangan, etika kerja yang kuat, dan komitmen terhadap mutu. Sebaliknya, para karyawan yang lebih muda usianya, kepuasan kerja cenderung lebih kecil, karena berbagai pengharapan yang lebih tinggi, kurang penyesuaian dan penyebab-penyebab lainnya serta pengalaman yang relatif lebih rendah dibandingkan dengan karyawan yang berusia lebih tua. Karyawan yang lebih muda cenderung mempunyai fisik yang kuat, sehingga diharapkan dapat bekerja keras dan pada umumnya mereka belum berkeluarga atau bila sudah berkeluarga anaknya relatif masih sedikit. Tetapi karyawan yang lebih muda umumnya kurang berdisiplin, kurang bertanggung jawab dan sering berpindah-pindah pekerjaan dibandingkan karyawan yang lebih tua (Robbins, 2008).

#### D. Pengembangan Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban masalah/pertanyaan penelitian yang dikembangkan berdasar teori yang perlu diuji melalui proses pemilihan, pengumpulan, dan analisis data (Supomo dan Indriantoro, 2002). Dari bukti empiris serta teori yang dikemukakan diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

##### 1) Penghargaan Kerja dan Kepuasan Kerja

Penelitian sebelumnya menunjukkan bagaimana penghargaan kerja adalah penentu kuat kepuasan kerja. Penelitian Ur Rehman et al (2010) menemukan bahwa manfaat secara signifikan berkaitan dengan profesionalisme dan kepuasan kerja. Mereka mendukung argumen bahwa kepuasan kerja bagi para profesional berasal dari bagian profesional dalam pekerjaan. Penelitian Clifford dalam Ur Rehman et al (2010) menyatakan kepuasan kerja dipengaruhi oleh penghargaan kerja yang meliputi seluruh manfaat kerja. Penghargaan kerja telah menjadi sumber potensial pada kontribusi terhadap motivasi dan kepuasan kerja karyawan (Galanou, Georgakopoulos, and Dimitries, 2010)

Berulang-ulang peneliti yang berbeda seperti Watson dan Meiksins dalam Ur Rehman et al (2010) menunjukkan bahwa penghargaan kerja sangat berkorelasi dengan kepuasan kerja dan tidak ada perbedaan yang signifikan untuk laki-laki dan perempuan. Tapi studi Kalleberg dan Loscocco menegaskan bahwa perempuan menerima hadiah pekerjaan lebih sedikit dibandingkan laki-laki. Sementara penelitian James dalam Muhammed zia Ur Rehman et al



(2010) menemukan bahwa tugas signifikansi dan kepentingan intrinsik dari pekerjaan adalah prediktor utama dari kepuasan kerja mereka.

Dalam penelitian Ur Rehman et al (2010) menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara positif dan signifikan terkait dengan penghargaan ekstrinsik. Kepuasan kerja secara positif dan signifikan terkait dengan penghargaan intrinsik tetapi kurang dari imbalan ekstrinsik. Setelah interpretasi hasil, hubungan yang signifikan ditemukan antara penghargaan intrinsik dan ekstrinsik serta kepuasan kerja. Tapi penghargaan ekstrinsik relatif memiliki hubungan lebih kuat dari imbalan intrinsik. Dari beberapa teori serta bukti empiris di atas, maka hipotesis yang dikemukakan adalah :

**H1: Penghargaan kerja berpengaruh positif pada kepuasan kerja karyawan.**

## 2) Perbedaan Usia

Penelitian yang dilakukan oleh (Donald dan Abdullah; Kalleberg dan Iosco; Douglas) dalam Ur Rehman et al (2010) tentang perbedaan demografis (usia) antar karyawan yang berhubungan dengan penghargaan kerja dan kepuasankerja. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa penghargaan intrinsik memiliki dampak positif terhadap kepuasan kerja, tidak ada penghargaan ekstrinsik secara signifikan terkait dengan kepuasan kerja. Hubungan kepuasan kerja dan usia, pekerja yang lebih tua lebih puas dengan pekerjaan mereka daripada pekerja muda (Kalleberg) dalam Ur Rehman et al (2010). Kalleberg menyatakan bahwa kepuasan kerja meningkat dengan kenaikan proporsional dalam usia, sebagai pekerja yang lebih tua

memiliki pekerjaan yang baik. Kalleberg juga menyimpulkan bahwa Tingkat imbalan intrinsik tampaknya meningkat sekitar usia 40 dan setelah usia 61; selama periode usia 41-60, usia hubungan reward intrinsik menjadi relatif datar.

Penelitian Ur Rehman et al (2010) perbedaan usia dengan hubungan antara penghargaan kerja dan kepuasan kerja terbukti dan hasilnya signifikan. Hubungan yang signifikan dalam perbedaan usia dengan penghargaan dan kepuasan kerja membuktikan sebagai variabel moderating. Penelitian Ur Rehman et al dan Kalleberg memiliki temuan yang sama, namun jika melihat pada penelitian Ur Rehman et al (2010) untuk kelompok usia satu varian, kepuasan kerja meningkat tidak hanya dengan penambahan usia tetapi dengan peningkatan imbalan ekstrinsik juga. Hasil ini menunjukkan bahwa karyawan usia tua mempunyai kepuasan yang tinggi jika mereka dilengkapi dengan imbalan ekstrinsik lebih dari imbalan intrinsik. Hal ini bertentangan dengan temuan Janet dan Douglas dalam Ur Rehman et al (2010) yang menunjukkan bahwa karyawan yang lebih tua lebih puas dengan penghargaan intrinsik dari penghargaan ekstrinsik. Berdasarkan uraian serta beberapa bukti empiris di atas, maka hipotesis:

**H2: Perbedaan usia memoderasi pengaruh penghargaan kerja pada kepuasan kerja.**

## E. Kerangka Konsep

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur hubungan antara job reward dan job satisfaction yang di moderasi oleh perbedaan usia. Hasil menunjukkan bahwa, penghargaan kerja terbukti menjadi penentu kuat dari kepuasan kerja. Kepuasan kerja lebih terkait dengan penghargaan ekstrinsik yang relatif kuat daripada penghargaan intrinsik. Perbedaan usia mempunyai pengaruh moderasi pada hubungan antara penghargaan kerja dengan kepuasan kerja, Ur Rehman et al (2010).



Sumber: Muhammed zia Ur Rehman *et al* (2010)

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

Model penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian yang dilakukan oleh Ur Rehman et al (2010). Berdasarkan kerangka konseptual diatas, dapat diketahui bahwa penelitian ini akan menguji pengaruh penghargaan kerja pada kepuasan kerja dengan usia sebagai variabel moderasi. Adapun variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

Variabel Independen : Penghargaan Kerja

Variabel Dependen : Kepuasan Kerja

Variabel Moderasi : Usia

