

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kompensasi

a. Pengertian Kompensasi

Kompensasi adalah salah satu bentuk penghargaan suatu organisasi terhadap sumber daya manusia yang terlibat di dalamnya (Irianto, 2001). Kompensasi adalah pemberian balas jasa yang diberikan oleh pihak perusahaan kepada karyawan dengan maksud untuk tetap menjaga dan mempertahankan agar karyawan tetap bekerja dengan lebih baik (Handoko, 1991). Menurut Hasibuan Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan terhadap perusahaan (Malayu hasibuan, 2001).

Manajemen kompensasi adalah salah satu fungsi penting dalam manajemen sumber daya manusia. Sistem kompensasi yang sesuai dan tepat dipercaya akan dapat meningkatkan motivasi, komitmen, dan kontribusi sumberdaya manusia dalam organisasi. Pandangan ini sesuai dengan pendapat Lockyer yang dikutip oleh (Irianto, 2001) yang menyatakan, “Sistem kompensasi merupakan bagian internal dalam hubungan industrial dan mempengaruhi efektivitas hubungan antara organisasi dan pekerja”.

Kompensasi yang sesuai dan tepat dapat memberikan pemenuhan kebutuhan dasar karyawan untuk membeli makanan, minuman, perumahan yang

didapat melalui gaji yang diterima seperti yang dijelaskan dalam teori Maslow tentang.

Hierarki kebutuhan dasar manusia. Kompensasi juga menjadi pemenuhan kebutuhan dasar manusia dalam teori Herzberg meski dapat pula menjadi hygiene factor atau dissatisfier, faktor yang dapat menyebabkan karyawan menjadi kehilangan motivasi atau demotivation apabila kompensasi tidak diberikan dengan tepat.

Beberapa Terminologi yang perlu dimengerti berkaitan dengan program kompensasi adalah upah (*wage*), gaji (*salary*), insentif (*incentive*), tunjangan (*benefit*) dan fasilitas (*perquisites*), sebagai mana yang di kemukakan oleh Husni (2003), yaitu :

1. Upah (*Wage*), umumnya berhubungan dengan tarif gaji per jam (semakin lama jam kerja, semakin besar upah yang diterima). Upah merupakan basis bayaran yang sering di gunakan bagi pekerjaan-pekerjaan produksi dan pemeliharaan.
2. Gaji (*Sallry*), berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan atau tahunan (terlepas dari jam kerja), yang biasa di terapkan pada kelompok karyawan manajemen, staf professional dan staf klerikal (pekerja kerah putih).
3. Insentif (*Incentive*), merupakan tambahan-tambahan kompensasi diluar gaji atau upah yang di berikan oleh perusahaan. Program insentif disesuaikan dengan memberikan bayaran tambahan berdasarkan produktivitas, penjualan, keuntungan-keuntungan atau upaya-upaya efisiensi (pemangkasan biaya).
4. Tunjangan (*Benefit*), yaitu beberapa bentuk tunjangan seperti asuransi kesehatan dan asuransi jiwa, program pendidikan, program liburan, program pensiun tunjangan lain yang berhubungan dengan kepegawaian.
5. Fasilitas (*Perquisites*), merupakan kenikmatan/fasilitas yang disediakan organisasi seperti fasilitas kendaraan, rumah, akses informasi dan lain-lain dibutuhkan oleh individu dalam organisasi.

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi

Prabu (2001, dalam Husni, 2003) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi sistem kompensasi adalah :

1. Faktor pemerintah. Hal ini berkaitan dengan peraturan yang berhubungan dengan penentuan standart gaji minimal, pajak penghasilan, penetapan harga bahan baku, biaya transportasi, inflasi maupun devaluasi.
2. Penawaran bersama antara perusahaan dan pegawai. Kebijakan dalam menentukan kompensasi sangat dipengaruhi pula pada saat terjadi tawar menawar mengenai besar upah yang harus di berikan oleh perusahaan kepada pegawai. Hal ini terutama di lakukan oleh perusahaan dalam merekrut pegawai yang mempunyai keahlian dalam bidang tertentu yang di butuhkan perusahaan.
3. Standart dan biaya hidup pegawai. Kebijakan pemberian kompensasi perlu mempertimbangkan standart biaya hidup pegawai, karena kebutuhan dasar karyawan harus terpenuhi, dengan terpenuhinya kebutuhan dasar karyawan dan keluarganya sehingga pegawai dapat termotivasi untuk melaksanakan pekerjaannya.
4. Ukuran perbandingan upah. Kebijakan dalam menentukan kompensasi dipengaruhi pula oleh ukuran besar atau kecil sebuah perusahaan, tingkat pendidikan karyawan, masa kerja karyawan.
5. Permintaan dan persediaan. Dalam menentukan kebijakan kompensasi, perlu mempertimbangkan tingkat persediaan dan permintaan pasar pada saat itu, untuk di jadikan bahan pertimbangan dalam menentukan tingkat upah karyawan.
6. Kemampuan membayar. Dalam menentukan kebijakan kompensasi perlu didasarkan pada kemampuan perusahaan dalam membayar upah pegawai.

c. Jenis-jenis kompensasi

Secara garis besar, kompensasi dapat dibagi menjadi dua kelompok besar, yaitu berdasarkan bentuk kompensasi dan cara pemberian. Berdasarkan bentuknya, kompensasi

dibagi atas kompensasi finansial (*financial compensation*) dan kompensasi non finansial (*non financial compensation*). Sedangkan menurut cara pemberiannya, kompensasi di bagi dua, yaitu kompensasi langsung (*direct compensation*) dan kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*).

Michael dan Harold (1993, dalam Husni, 2003) mengelompokkan kompensasi dalam tiga bentuk, yaitu : 1) Kompensasi material. Kompensasi ini tidak hanya berbentuk uang dan tunjangan melainkan segala bentuk penguat fisik misal fasilitas parkir, tepon dan ruangan yang nyaman, 2) Kompensasi social. Kompensasi ini berhubungan erat dengan kebutuhan berinteraksi dengan orang lain, misalnya rekreasi. 3) Kompensasi aktivitas, yaitu merupakan kompensasi yang mampu mengkompensasikan aspek-aspek pekerjaan yang tidak disukainya dengan memberikan kesempatan untuk aktivitas tertentu.

Namun dalam penelitian ini, penulis hanya membahas mengenai kompensasi berdasarkan cara pemberian, yaitu kompensasi langsung (*direct compensation*) dan kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*).

Hadari (1997) membedakan kompensasi mencakup kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. a). Kompensasi langsung adalah penghargaan atau ganjaran yang disebut gaji atau upah yang di bayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap, atau dapat juga diartikan sebagai pembayaran dalam bentuk uang secara tunai atau berupa *innatura* yang diperoleh karyawan untuk pelaksanaan pekerjaan. b). Kompensasi tidak langsung adalah pemberian bagian keuntungan atau manfaat lainnya bagi karyawan di luar gaji atau upah tetap yang dapat berupa uang atau barang, misal tunjangan hari raya.

Sedangkan Mathis dan Jackson (2002, dalam Husni, 2003) membagi kompensasi dalam dua komponen yaitu kompensasi langsung, yang terdiri dari gaji pokok yaitu upah dan gaji serta gaji variabel yaitu bonus, insentif dan kepemilikan saham, sedangkan kompensasi

tidak langsung terdiri dari tunjangan yaitu asuransi kesehatan, asuransi jiwa, libur pengganti, dana pensiun dan kompensasi pekerja.

Dengan kata lain kompensasi tidak langsung adalah program pemberian penghargaan dengan variasi yang luas, sebagai pemberian keuntungan perusahaan. Di samping contoh di atas dalam variasi yang lebih luas dapat pula berupa pemberian libur, cuti, dan lain-lain.

Igalens (1999) mengklasifikasikan kompensasi ke dalam dua bagian, yaitu *fixed pay* dan *flexible pay*. *Fixed pay* adalah kompensasi yang jumlah dan pembayarannya telah ditetapkan misalnya gaji pokok, bonus seniority, gaji ke-13, dsb, sedangkan *flexible pay* meliputi *variable pay* dan *deferred income*, seperti sharing keuntungan, bonus, insentif, lembur, dan sebagainya.

2. Iklim Organisasi

a. Pengertian Iklim Organisasi

Menurut (Stringer dalam Ayudiarini 2010) mendefinisikan iklim organisasi sebagai "collection and pattern of environmental determinant of aroused motivation". Iklim organisasi sebagai kolektif dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi. (Stringer dalam Ayudiarini, 2010) juga berpendapat bahwa karakteristik atau komponen iklim organisasi mempengaruhi motivasi anggota organisasi untuk berperilaku tertentu. Menurutnya terdapat 6 komponen untuk mengukur hal tersebut : (Struktur, Standart, Tanggungjawab, Penghargaan, Dukungan, dan Komitmen).

Iklim (*climate*) selalu dilihat sebagai *descriptive concept* yang tertuju pada fakta tentang lingkungan, di lain pihak iklim digunakan untuk mengevaluasi kepuasan kerja. Iklim organisasi adalah suatu sistem sosial yang selalu dipengaruhi oleh lingkungan baik internal maupun eksternal. Iklim organisasi yang baik penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi seorang karyawan tentang apa yang diberikan oleh organisasi dan dijadikan dasar bagi penentuan tingkah laku karyawan selanjutnya. Pengertian iklim

organisasi atau suasana kerja dapat bersifat jelas secara fisik, tetapi dapat pula bersifat tidak secara fisik atau emosional. Iklim organisasi merupakan suasana kerja yang dialami oleh karyawan, misalnya lewat ruang kerja yang menyenangkan, rasa aman dalam bekerja, penerangan yang memadai, sarana dan prasana yang memadai jaminan sosial yang memadai, promosi jabatan, kedudukan dan pengawasan yang memadai. Oleh karena itu iklim organisasi merupakan hal yang krusial dan berdampak pada motivasi individu dalam pencapaian suatu hasil (Brown dan Leigh, Neal, Griffin dan Hart, 1996).

James and Jones menyatakan bahwa iklim organisasi tertuju pada atribut dari organisasi yang meliputi deskripsi organisasi, dan diukur berdasarkan persepsi (Muchinsky, 1977). George H. Litwin dan Robert A. Stringer, Jr. (1976) menyatakan bahwa iklim organisasi dapat dilihat dari beberapa dimensi. Pertama, dimensi struktur yang menjelaskan langkah dan tindakan dari pihak manajemen, berhubungan dengan peraturan yang ditetapkan, hirarki dalam organisasi dan birokrasi, kejelasan uraian tugas yang diberikan, proses pengambilan keputusan serta kontrol yang diberlakukan di organisasi. Kedua, dimensi interaksi yang menggambarkan suasana interaksi antar karyawan suatu organisasi, seyogyanya dalam suatu organisasi harus tercipta interaksi yang baik dan harmonis antar karyawan suatu organisasi. Ketiga, dimensi imbalan yang memiliki pengaruh yang besar dalam terciptanya iklim organisasi yang baik, dimensi ini menggambarkan sistem imbalan yang ada. Keempat, dimensi resiko yang menjelaskan bahwa setiap aktivitas organisasi memiliki resiko dan menjadi kewajiban organisasi untuk meminimalkan resiko dan memiliki action plan apabila terjadi hal-hal yang tidak diinginkan. Kelima, dimensi tanggung jawab yang menjelaskan rasa tanggung jawab yang ada di dalam organisasi, setiap karyawan diharapkan memiliki tanggung jawab yang tinggi atas pekerjaannya.

b. Faktor-faktor yang termasuk iklim organisasi

Stringer dalam Ayudiarini (2010) juga berpendapat bahwa karakteristik atau komponen iklim organisasi mempengaruhi motivasi anggota organisasi untuk berperilaku tertentu. Menurutnya terdapat 6 komponen untuk mengukur hal tersebut :

1) Struktur.

Struktur organisasi merefleksikan perasaan di organisasi secara baik dan mempunyai peran dan tanggungjawab yang jelas dalam lingkungan organisasi. Struktur tinggi jika anggota merasa pekerjaan mereka didefinisikan secara baik.

2) Standar.

Adalah bagaimana mengukur perasaan tekanan untuk meningkatkan kinerja dan derajat kebangsaan yang dimiliki oleh anggota organisasi dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Standar-standar tinggi artinya anggota organisasi selalu berupaya mencari jalan untuk meningkatkan kinerja. Sebaliknya standar rendah merefleksikan harapan yang rendah untuk kinerja.

3) Tanggung jawab.

Merefleksikan perasaan karyawan bahwa mereka adalah bos bagi diri sendiri dan tidak memerlukan keputusannya dilegitimiasi oleh anggota organisasi lainnya. Persepsi tanggungjawab tinggi menunjukkan anggotanya merasa didorong untuk memecahkan problemnya sendiri. Tanggungjawab rendah menunjukkan bahwa pengambilan keputusan dan percobaan terhadap pendekatan baru tidak diharapkan.

4) Penghargaan.

Mengidentifikasi bahwa anggota organisasi merasa dihargai jika mereka dapat menyelesaikan tugas secara baik. Penghargaan merupakan ukuran penghargaan yang dihadapkan dengan kritik dan berkarakteristik keseimbangan antar karakter dan kritik. Penghargaan rendah artinya penyelesaian pekerjaan dengan baik diberikan imbalan secara tidak konsisten.

5) Dukungan.

Merefleksikan perasaan percaya dan saling mendukung terus berlangsung di antara kelompok kerja. Dukungan tinggi jika anggota organisasi merasa bahwa mereka bagian dari tim yang berfungsi dengan baik dan merasa memperoleh bantuandari atasannya, jika mengalami kesulitan dalam menjalankan tugas. Jika dukungan rendah, anggota organisasi merasa terisolasi dan tersisih sendiri. Komponen iklim organisasi ini menjadi sangat penting untuk model bisnis yang ada saat ini, dimana sumber-sumber sangat terbatas.

6) Komitmen.

Merefleksikan perasaan anggota terhadap organisasinya dan derajat kelayakan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Perasaan komitmen kuat berasosiasi dengan loyalitas potensi. Level rendah komitmen artinya karyawan merasa apatis terhadap organisasi dan tujuannya.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa suasana iklim organisasi adalah kondisi atau keadaan dalam iklim organisasi, baik dalam arti fisik maupun psikis yang mempengaruhi suasana hati orang yang bekerja, yang mencakup dalam beberapa indikator yaitu : fasilitas kerja, tata ruang, kenyamanan, hubungan dengan teman sejawat dan kebebasan berkreasi (Nitisemito, 1991:185).

Pengertian yang lain menyebutkan bahwa iklim organisasi adalah keadaan di mana seseorang bekerja (Soedjono, 2009:4). Tempat kerja yang baik meliputi fisik dan nonfisik yang dapat memberikan kesan menyenangkan, aman, tentram, perasaan betah atau kerasan, dan lain sebagainya, indikatornya adalah :

- 1) Perlengkapan kerja, yang meliputi sarana dan prasarana penunjang kerja seperti komputer, mesin ketik, mesin pengganda, dan lain sebagainya.

- 2) Pelayanan kepada pengelola atau penyedia tempat ibadah, sarana kesehatan, koperasi sampai pada kamar kecil.
- 3) Kondisi kerja, seperti ruang, suhu, penerangan, dan ventilasi udara.
- 4) Hubungan personal yang meliputi kerjasama antarpengelola, dan atasan.

Suatu organisasi harus dapat menciptakan dimensi yang dijabarkan di atas. Selain itu pengetahuan mengenai motivasi setiap karyawan di suatu organisasi merupakan hal mutlak yang harus dimiliki oleh para pelaku organisasi. Dengan demikian, mereka akan lebih dapat memahami bagaimana menciptakan iklim organisasi yang kondusif.

3. Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Handoko (1992, dalam Nasution dan Rodhiah, 2008) kepuasan kerja atau *job satisfaction* adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan para karyawan memandang pekerjaannya.

Husein Umar (1998), menjelaskan kepuasan kerja merupakan cerminan dari perasaan pekerja terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak dalam sikap positif pekerja terhadap pekerjaan yang dihadapi dan lingkungannya. Sebaliknya, karyawan yang tidak puas akan bersikap negatif terhadap pekerjaan dan bentuk yang berbeda-beda satu dengan yang lainnya.

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan sasaran penting dalam manajemen sumber daya manusia karena akan mempengaruhi kinerja dan produktivitas kerja. Kepuasan kerja dapat dilihat dari bagaimana pegawai bereaksi terhadap perubahan karakteristik pekerjaannya. Suatu gambaran tentang kepuasan kerja pegawai adalah bobot ide yang dihasilkan oleh pegawai dalam pikirannya terhadap semua aspek pekerjaan mereka (Hamermesh, 2001). *Job Description Index (JDI)* dapat digunakan untuk mengukur

kepuasan kerja dari lima hal yaitu pekerjaan itu sendiri, supervisor langsung di atasnya, gaji, rekan kerja dan peluang untuk promosi (Downey, 1975).

Pegawai akan merasa puas dalam bekerja apabila aspek pekerjaan dan individunya saling menunjang sehingga dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja berkenaan dengan perasaan seseorang tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan karyawan. Aspek yang memengaruhi kepuasan kerja ini dapat dipelajari dan diteliti guna mengetahui aspek yang paling mempengaruhi kepuasan kerja karyawan seperti yang dijelaskan oleh Spector (1997), *“A job satisfaction facet can be concerned with any aspect or part of a job. Facet frequently assessed include rewards such as pay or fringe benefits, other people such as coworker or supervisors, the nature of the work itself, and the organization itself”*. Komponen lain selain gaji dan fasilitas yang mempengaruhi kepuasan kerja biasanya terdiri dari penghargaan yang diberikan kepada karyawan, komunikasi, hubungan dengan atasan dan teman kerja, kondisi pekerjaan, keamanan dan lain lain. Kepuasan kerja bersifat dinamis, yang berarti berkembang terus tergantung harapan yang ada di lingkungan kerja.

b. Faktor-faktor kepuasan kerja

Adanya ketidakpuasan kerja karyawan seharusnya dapat dideteksi oleh perusahaan. Menurut (Muchinsky dalam, Ekayadi, 2010) variabel-variabel yang dapat dijadikan indikasi menurunnya kepuasan kerja adalah absenteeism, turnover, and job performance. Mengutip pendapat tersebut (As'ad dalam Ekayadi, 2010) menjelaskan bahwa variabel yang dapat dijadikan indikasi menurunnya kepuasan kerja adalah tingginya tingkat absensi (absenteeism), tingginya keluar masuknya karyawan (turnover), menurunnya kepuasan kerja atau prestasi kerja karyawan.

- 1) Apabila indikasi menurunnya kepuasan kerja karyawan tersebut muncul kepermukaan, maka hendaknya segera ditangani supaya tidak merugikan perusahaan. Mengacu pada pendapat (Handoko dalam Ekayadi, 2010).
- 2) Ekayadi (2010) bahwa dampak kepuasan kerja perlu dipantau dengan mengaitkannya pada output yang dihasilkan, yaitu kepuasan kerja menurun, turn over meningkat, dan efektivitas lainnya seperti menurunnya kesehatan fisik mental, berkurangnya kemampuan mempelajari pekerjaan baru, dan tingginya tingkat kecelakaan.
- 3) Untuk mengetahui indikator apa saja yang mempengaruhi kepuasan kerja, menurut (Luthans dalam Ekayadi, 2010) terdiri atas lima indikator, yaitu :
 - a) Pembayaran, seperti gaji dan upah.

Karyawan menginginkan system upah dan kebijakan promosi yang dipersepsikan sebagai adil, tidak meragukan dan segaris dengan pengharapannya. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan komunitas kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan
 - b) Pekerjaan itu sendiri.

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan kemampuan dan Ketrampilannya, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja. Karakteristik ini membuat kerja lebih menantang. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu banyak menantang juga dapat menciptakan frustrasi dan perasaan gagal.
 - c) Rekan kerja.

Bagi kebanyakan karyawan kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung menghantar kepuasan kerja yang meningkat.

d) Promosi pekerjaan.

Promosi terjadi pada saat seorang karyawan berpindah dari suatu pekerjaan ke posisi lainnya yang lebih tinggi, dengan tanggung jawab dan jenjang organisasionalnya. Pada saat dipromosikan karyawan umumnya menghadapi peningkatan tuntutan dan keahlian, kemampuan dan tanggung jawab. Sebagian besar karyawan merasa positif karena dipromosikan. Promosi memungkinkan perusahaan untuk mendayagunakan kemampuan dan keahlian karyawan setinggi mungkin.

f) Kepenyeliaan (supervisi).

Supervisi mempunyai peran yang penting dalam manajemen. Supervisi berhubungan dengan karyawan secara langsung dan mempengaruhi karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Umumnya karyawan lebih suka mempunyai supervisi yang adil, terbuka dan mau bekerjasama dengan bawahan.

c. Teori Kepuasan Kerja

Menurut Moh. As'ad (2003) ada beberapa teori tentang kepuasan kerja yaitu :

1) Teori Pertentangan (*Discrepancy Theory*)

Pertama kali dipelopori oleh Porter. Porter mengukur kepuasan seorang dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Kepuasan kerja seseorang tergantung dari *discrepancy* antara *should be (expectation, needs atau value)* dengan apa yang menurut perasaanya atau persepsi telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaannya. Dengan demikian orang yang merasa puas bila tidak ada perbedaan antara

yang diinginkan maka orang akan merasa lebih puas lagi walaupun terdapat *discrepancy* positif. Sebaliknya makin jauh kenyataan yang di rasakan itu di bawah stadar minimum sehingga menjadi negatif maka makin besar pula ketidakpuasan terhadap pekerjaan.

2) Teori Keadilan (Equity Theory)

Teori ini dikembangkan oleh Adams. Prinsip dari teori ini adalah bahwa orang akan merasa puas tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak adil atas situasi dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun di tempat lain. *Element equity* adalah input atas segala sesuatu yang berharga yang dirasakan karyawan sebagai hasil pekerjaannya. *Comparison persons* ialah kepada siapa karyawan membandingkan rasio *input-output* yang dimilikinya.

3) Teori Dua Faktor Herzberg (Two Factors Theory)

Teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap suatu pekerjaan dari pada beberapa lainnya. Teori ini juga mencari landasan tentang proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja. Ada beberapa teori tentang kepuasan kerja yaitu :

1) *Two Factor Theory*

Teori ini menganjurkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda yaitu *motivators* dan *hygiene factors*. Ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi disekitar pekerjaan (seperti kondisi kerja, upah, keamanan, kualitas pengawasan dan hubungan dengan orang lain) dan bukan dengan pekerjaan itu sendiri. Karena faktor mencegah reaksi negatif dinamakan sebagai *hygiene* atau *maintenance factors*.

Sebaliknya kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung daripadanya seperti sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan,

peluang promosi dan kesempatan untuk pengembangan diri dan pengakuan. Karena faktor ini berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi dinamakan motivators.

2) *Value Theory*

Menurut teori ini kepuasan kerja terjadi pada tingkatan dimana hasil pekerjaan diterima individu seperti diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, akan semakin puas dan sebaliknya. Kunci menuju kepuasan pada teori ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dengan yang diinginkan seseorang. Semakin besar perbedaan, semakin rendah kepuasan orang.

B. Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Elviera Sari (2009) dalam skripsinya yang berjudul “Pengaruh Kompensasi dan Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja” dengan obyek sekolah dan subyek guru serta staff karyawan. Menyimpulkan bahwa variabel kompensasi lebih berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dari pada variabel iklim organisasi. Hasil penentuan urutan faktor dari variabel kompensasi yang paling mempengaruhi kepuasan kerja adalah komponen tunjangan yang berbeda dari gaji bulanan.

penelitian terdahulu yang dilakukan M.Khaeron (2009) dalam skripsinya yang berjudul “Motivasi, Pengembangan Karir dan Iklim Organisasi Pengaruhnya terhadap Kepuasan Kerja Karyawan” hasil penelitiannya menemukan bahwa iklim organisasi pengaruhnya terhadap kepuasan kerja, dengan iklim organisasi diduga berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan dikarenakan iklim organisasi secara tidak langsung akan memberikan suasana tersendiri terhadap karyawan suatu organisasi. Dengan iklim organisasi yang baik karyawan dimungkinkan selalu menerapkan prinsip-prinsip dan efektifitas organisasi dan pada akhirnya akan menguntungkan perusahaan.

Penelitian yang bersangkutan juga telah dilakukan Anjar Wibosono (2008) dalam skripsinya yang berjudul “Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja (Studi Kasus tentang pegawai puskesmas Turen di Malang). Dari hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa iklim organisasi (Perilaku pemimpin, Motivasi kerja, Arus komunikasi, Praktek Pengambilan keputusan) secara bersama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Penemuan ini nampak logis karena iklim organisasi akan memberikan lingkungan kerja yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dari orang-orang yang ada di organisasi dimana hal itu akan mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Dengan kata lain iklim kerja yang kondusif akan diikuti dengan peningkatan kepuasan kerja karyawan.

C. Kerangka Berpikir

Kompensasi dan iklim organisasi merupakan faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seorang karyawan. Iklim organisasi yang terdiri dari iklim organisasi fisik maupun non fisik harus dikembangkan sedemikian rupa agar memberikan dampak yang positif bagi karyawan. Secara langsung, iklim organisasi mempengaruhi perasaan saat bekerja dan berpengaruh pada pekerjaan itu sendiri. Pekerjaan merupakan bagian dari kehidupan pekerjaan itu sendiri sehingga suatu pekerjaan dapat dirasakan puas bagi pekerja juga sangat mempengaruhi kehidupan pekerja.

Pekerja merasakan kepuasan dalam bekerja bila kondisi baik di dalam maupun diluar lingkungannya mendukung pekerjaan yang dilakukan. Dukungan lingkungan yang sesuai bagi pekerja dapat memberikan dampak yang positif atas kepuasan kerjanya. Sedangkan kompensasi terdiri dari dua macam, yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung.

Kompensasi penting bagi karyawan sebagai individu, karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai kerja di antara karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat.

Oleh karena itu, bila karyawan memandang kompensasi mereka tidak memadai, akan berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan. Dengan kata lain kompensasi dan iklim organisasi terdapat hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja.

D. Hipotesis Penelitian

Masalah peranan kompensasi dan iklim organisasi terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan sangat penting untuk di kaji guna mengetahui bagaimana cara untuk memberikan pengaruh kompensasi dan iklim organisasi dapat terwujud dan meningkat. Adapun faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja diantaranya adalah faktor kompensasi dan iklim organisasi dalam perusahaan.

Sistem kompensasi berpotensi sebagai salah satu sarana terpenting terhadap kepuasan kerja karyawan. Namun demikian banyak perusahaan mengabaikan potensi tersebut dengan suatu persepsi bahwa kompensasi tidak lebih dari sekedar *a cost* yang harus diminimalisasi.

Secara umum kompensasi merupakan sebagian kunci pemecahan supaya para karyawan berbuat sesuai dengan keinginan perusahaan. Sistem kompensasi ini akan membantu menciptakan kemauan diantara karyawan yang berkualitas untuk melakukan tindakan yang diperlukan perusahaan.

Iklim organisasi yang kondusif tentu akan meningkatkan kepuasan kerja yang tinggi, begitu pula sebaliknya jika iklim organisasi pada perusahaan kurang diperhatikan oleh manajer maka akan berdampak pada penurunan kepuasan kerja karyawan dan tentu saja hal tersebut tidak di harapkan oleh perusahaan.

Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu, hipotesis yang di ajukan dalam penelitian ini adalah :

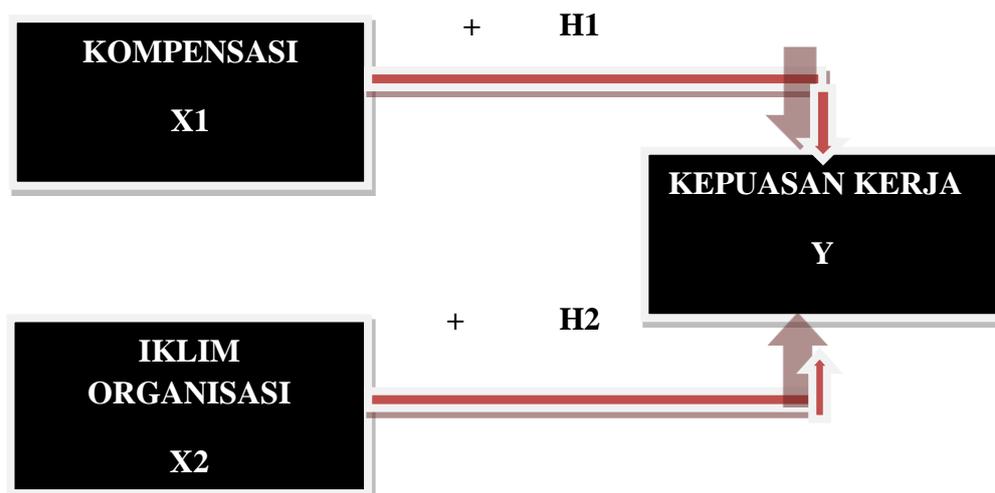
H1 : Ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

H2 : Ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel iklim organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

E. Model Penelitian

Berdasarkan hubungan-hubungan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi dan iklim organisasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Dengan kompensasi yang layak, serta iklim organisasi yang nyaman nyaman dan maksimal yang diberikan oleh perusahaan diharapkan kinerja yang dihasilkan karyawan dapat meningkat. Sehingga tujuan atau harapan perusahaan dapat tercapai.

Berdasarkan Latar belakang, rumusan masalah, dan tujuan penelitian di atas, maka kerangka konsep dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar 2.1.



Gambar 2.1
Kerangka konsep Penelitian