

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Tinjauan Empiris

##### 1. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui secara empiris pengaruh kompensasi karyawan dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Untuk mendukung penelitian ini, beberapa hasil penelitian terdahulu yang relevan adalah sebagai berikut:

- 1) Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Wahyuni(2005) dengan judul ***“Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja” (Studi Pada Karyawan PT. Bank Negara Indonesia Cabang Malang)*** diketahui:

- a. Variabel bebas terdiri dari :

- 1) Kompensasi Langsung( $X_1$ )
- 2) Kompensasi Tidak Langsung( $X_2$ )

- b. Variabel terikat adalah Kepuasan Kerja Karyawan( $Y$ )

Hasil dari penelitian tersebut adalah adanya pengaruh signifikan antara variabel kompensasi langsung( $X_1$ ) dan kompensasi tidak langsung( $X_2$ ) terhadap kepuasan kerja karyawan( $Y$ ) dilihat dari hasil pengujian secara simultan yang didapatkan koefisien korelasi berganda (multiple R) sebesar 0,79 yang menunjukkan variabel bebas memiliki hubungan

yang kuat dengan variabel terikat. Jika jika dilihat dari koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,624, selebihnya di pengaruhi faktor lain, disamping itu variabel yang paling dominan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan(Y) adalah variabel kompensasi non finansial( $X_2$ ) sebesar 42,4% lebih besar dari variabel kompensasi finansial( $X_1$ ) sebesar 25,3%.

2) Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Juwanda (2007), mengenai ***“Pengaruh Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non Finansial Terhadap Prestasi Kerja (Studi Pada Karyawan Asuransi Jiwa Bersama (AJB) Bumi Putera 1912 Malang)”***, yaitu:

a. Variabel Bebas, terdiri dari:

- 1) Kompensasi Finansial( $X_1$ ), yang indikatornya yaitu gaji insentif, jaminan kesehatan, tunjangan, dan fasilitas.
- 2) Kompensasi Non Finansial( $X_2$ ), yang indikatornya yaitu tugas yang menarik, pengakuan, kebijakan perusahaan, hubungan kekerabatan, dan lingkungan kerja.

b. Variabel Terikatnya, yaitu Prestasi Kerja Karyawan, indikatornya yaitu kesesuaian jumlah penyelesaian pekerjaan, ketelitian, ketrampilan, dan ketepatan waktu.

Hasil dari penelitian ini ada pengaruh yang signifikan antara Kompensasi Finansial ( $X_1$ ) dan Kompensasi Non Finansial ( $X_2$ ) terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Y), dilihat dari hasil pengujian secara simultan

yang didapatkan koefisien korelasi berganda (multiple R) sebesar 0,911;  $p=0,000$  yang menunjukkan bahwa variabel terikat memiliki hubungan yang kuat dengan variabel bebas, jika dilihat dari koefisien determinasi berganda ( $R_2$ ) sebesar 0,830, menunjukkan bahwa kompensasi mempengaruhi prestasi kerja sebesar 8,30% selebihnya dipengaruhi oleh faktor lai, disamping itu variabel yang paling dominan pengaruhnya terhadap prestasi kerja dalam kompensasi finansial.

- 3) Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Mening Suparti (2005) dengan judul ***“Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Dept. Produksi Bagian Paper Machine Pada PT. Surya Zig Zag Cigarette Manufacture Kediri Jawa Timur)”***. Jenis penelitian ini adalah penelitian penjelasan atau biasa dikenal *explanatory research*. Penelitian ini memiliki tiga variabel independen yaitu lingkungan kerja fisik( $X_1$ ), lingkungan kerja non fisik( $X_2$ ), dan variabel dependennya kepuasan kerja( $Y$ ). Sampel yang digunakan sebanyak 41 orang.

Lingkungan kerja fisik berpengaruh dominan terhadap kepuasan kerja karyawan dengan analisis regresi linier berganda dan analisis korelasi linier berganda yaitu nilai  $F$  hitung  $> F$  table ( $51,413 > 3,25$ ) atau  $\text{sig } F < 5\% (0,000 < 0,05)$ , artinya secara simultan variabel ( $X_1$ ) dan ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap variabel  $Y$ . Dari nilai Adjusted R Square menunjukkan nilai sebesar 0,716(71,6%). Berarti variabel kepuasan kerja

karyawan (Y) dipengaruhi sebesar 71,6% oleh variabel lingkungan kerja fisik ( $X_1$ ) dan lingkungan kerja non fisik ( $X_2$ ) sedangkan sisanya 28,4% dipengaruhi oleh variabel lain diluar dua variabel bebas yang di teliti. Variabel lingkungan kerja fisik ( $X_1$ ) nilai t hitung sebesar 4,383 dengan probabilitas sebesar 0,000 , karena t hitung > t table ( $4,383 > 2,021$ ) atau sig t < 5% ( $0,000 < 0,05$ ), maka secara variabel lingkungan kerja ( $0,000 < 0,05$ ), maka parsial variabel lingkungan kerja fisik ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap variabel kepuasan kerja karyawan (Y). Variabel lingkungan kerja non fisik ( $X_2$ ) nilai hitung t hitung sebesar 2,970 dengan probabilitas sebesar 0,000, karena t hitung > t table ( $2,970 > 2,021$ ) atau sig t < 5% ( $0,005 < 0,05$ ) maka secara parsial variabel lingkungan kerja non fisik ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap variabel kepuasan kerja karyawan(Y).

- 4) Berdasarkan penelitian Fajar Lingga P. (2008) dengan Judul ***“Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja (Studi Pada Karyawan Bagian Produksi Rumah Makan Ayam Bakar Wong Solo Cabang Malang)”***. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana pengaruh lingkungan kerja yang terdiri dari dua variabel yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik baik secara simultan maupun secara parsial terhadap variabel kinerja. Jenis penelitian adalah *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif dan dilakukan dengan metode kuisioner, wawancara, dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan adalah

analisis diskriptif dan inferensial yang didalamnya terdapat analisis regresi linier berganda dan uji parsial dan uji simultan.

Hasil penelitian yang didapat adalah nilai F hitung sebesar 21,888 dan F table sebesar 3,30 yang berarti bahwa secara simultan variabel lingkungan kerja fisik( $X_1$ ) dan lingkungan kerja non fisik( $X_2$ ) mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan(Y). Nilai t hitung variabel lingkungan kerja fisik sebesar 2,816 sedangkan variabel lingkungan kerja non fisik( $X_2$ ) sebesar 2,305 dan semua nilai t hitung lebih besar dari t tabel sebesar 2,037, berarti bahwa secara parsial baik variabel lingkungan kerja fisik( $X_1$ ) maupun lingkungan kerja non fisik( $X_2$ ) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja karyawan(Y). nilai R sebesar 0,760 menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja fisik( $X_1$ ) dan lingkungan kerja non fisik( $X_2$ ) memiliki hubungan yang cukup erat dengan variabel kinerja karyawan(Y). berdasarkan perhitungan nilai *R square* yang diperoleh adalah 0.578 atau 57,8%. Angka ini menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja( $X_1$ ) dan lingkungan kerja non fisik( $X_2$ ) yang digunakan dalam persamaan regresi ini memberikan sumbangan atau kontribusi terhadap variabel kinerja karyawan(Y) sebesar 57,8% sedangkan sisanya sebesar 42,2% menunjukkan bahwa masih banyak kontribusi dari variabel lain terhadap variabel kinerja karyawan yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Nilai konstanta ( $a=6,896$ ) berarti apabila tidak ada pengaruh dari variabel lingkungan kerja fisik( $X_1$ ) dan lingkungan kerja non fisik( $X_2$ ),

maka besarnya variabel kinerja karyawan(Y) adalah sebesar 6,896. Nilai koefisien regresi variabel lingkungan kerja fisik ( $b_1=0,194$ ) dan variabel lingkungan kerja non fisik ( $b_2 =193$ ) menunjukkan jika kualitas dari lingkungan kerja fisik( $X_1$ ) atau lingkungan kerja non fisik( $X_2$ ) ditingkatkan, maka ada kecenderungan kinerja karyawan(Y) juga meningkatkan sebesar 0,194 (pengaruh peningkatan lingkungan kerja fisik) dan sebesar 0,193(pengaruh lingkungan kerja non fisik) dengan asumsi variable lain tetap).



**Tabel 1**  
**Perbedaan Hasil Penelitian Terdahulu**

| <b>Nama Peneliti dan Tahun Penelitian</b> | <b>Judul</b>                                                                       | <b>Variabel</b>                                                                                                                                                 | <b>Objek</b>                                                                                       | <b>Hasil</b>                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Wahyuni (2005)                            | Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja                                        | a. Variabel Bebas:<br>1. Kompensasi Langsung( $X_1$ )<br>2. Kompensasi Tidak Langsung( $X_2$ )<br>b. Variabel Terikat: Kepuasan Kerja(Y).                       | PT. Bank Negara Indonesia Cabang Malang                                                            | 1. Koefisien korelasi berganda (multiple R) sebesar 0,79.<br>2. Koefisien determinasi( $R_2$ ) sebesar 0, 624                                                                                                                                          |
| Juwanda (2007)                            | Pengaruh Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non Finansial Terhadap Prestasi Kerja | a. Variabel Bebas, terdiri dari:<br>1. Kompensasi Finansial( $X_1$ )<br>2. Kompensasi Non Finansial( $X_2$ )<br>b. Variabel Terikat: Prestasi Kerja Karyawan(Y) | Asuransi Jiwa bersama(AJB) Bumi Putera 1912 Malang                                                 | 1. Koefisien korelasi berganda (multiple R) sebesar 0,911.<br>2. Koefisien determinasi berganda ( $R_2$ ) sebesar 0,830                                                                                                                                |
| Mening Suparti (2005)                     | Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan                         | a. Variabel Bebas, terdiri dari:<br>1. Lingkungan Kerja Fisik( $X_1$ )<br>2. Lingkungan Kerja non Fisik( $X_2$ )<br>b. Variabel Terikat: Kepuasan Kerja (Y)     | Dept. Produksi Bagian Paper Machine pada PT. Surya Zig Zag Cigarette Manufacture Kediri Jawa Timur | 1. Analisis regresi linier berganda dan analisis korelasi linier berganda yaitu nilai F hitung sebesar 51,413, dan nilai F table sebesar 3,25.<br>2. ( $X_1$ ) nilai t hitung = 4,383 dan ( $X_2$ ) nilai hitung t hitung = 2,970 dan t table = 2,021. |

|                        |                                            |                                                                                                                                                               |                                                                |                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Fajar Lingga P. (2008) | Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja | a. Variabel Bebas ,terdiri dari:<br>1. Lingkungan Kerja Fisik( $X_1$ )<br>2. Lingkungan Kerja Non Fisik( $X_2$ )<br>b. Variabel Terikat: Kinerja Karyawan (Y) | Bagian Produksi Rumah Makan Ayam Bakar Wong Solo Cabang Malang | 1. Analisi regresi linier berganda dan analisi korelasi linier berganda yaitu nilai F hitung sebesar 21,888 dan nilai F table sebesar 3,30.<br>2. ( $X_1$ ) nilai t hitung = 2,816 dan ( $X_2$ ) nilai t hitung = 2,305 dan t table = 2,037. |
|------------------------|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Sumber: Data diolah (2011)

## B. Tinjauan Teoritis

### 1. Kompensasi

#### a. Pengertian Kompensasi

Riva'i (2004:357), mengatakan bahwa kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti 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 sesuatu yang diterima karyawan sebagai penukar dari kontribusi jasa mereka pada perusahaan (Werther dalam Mangkuprawira, 2004:194). Menurut Hasibuan (2009:118) gaji adalah balas jasa yang harus dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan pasti sedangkan upah adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpedoman atas perjanjian yang disepakat. Pendapat Siagian

(2006:252), bahwa kepentingan para pekerja harus mendapat perhatian dalam arti bahwa kompensasi yang diterimanya atas jasa yang diberikan kepada organisasi harus memungkinkannya mempertahankan harkat dan martabatnya sebagai insani yang terhormat. Menurut Dessler (2005:72), bahwa kompensasi karyawan merujuk kepada semua bentuk pembayaran atau imbalan bagi karyawan dan berasal dari pekerjaan mereka.

Berdasarkan uraian diatas, pendapat dari semua ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa kompensasi karyawan adalah sesuatu bentuk balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai ganti kontribusi yang telah diberikan oleh karyawan untuk bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

#### **b. Tujuan Manajemen Kompensasi**

Secara umum tujuan manajemen kompensasi adalah untuk membantu perusahaan mencapai tujuan keberhasilan strategi perusahaan dan menjamin terciptanya keadilan internal dan eksternal. Keadilan eksternal menjamin bahwa pekerjaan-pekerjaan akan dikompensasi secara adil dengan membandingkan pekerjaan yang sama dipasar kerja. Kadang-kadang tujuan ini bisa menimbulkan konflik satu sama lainnya, dan *trade-offs* harus terjadi.

Selain itu tujuan kompensasi adalah untuk kepentingan karyawan, dan kepentingan pemerintah/masyarakat. Supaya tujuan kompensasi tercapai dan memberikan kepuasan bagi semua pihak hendaknya program kompensasi ditetapkan berdasarkan prinsip-prinsip adil dan wajar, undang-undang perburuhan, serta memperhatikan internal dan eksternal konsistensi. Program kompensasi harus dapat menjawab pernyataan apa yang mendorong seseorang bekerja dan mengapa ada orang yang bekerja keras, sedangkan orang lain bekerjanya sedang-sedang saja (Riva'i, 2004:359).

Menurut Notoatmodjo (2009:143), tujuan pemberian kompensasi adalah :

- a) Menghargai prestasi kerja, dengan pemberian kompensasi yang memadai adalah suatu penghargaan organisasi terhadap prestasi kerja

para karyawannya. Selanjutnya akan mendorong perilaku-perilaku atau *performance* karyawan sesuai yang diinginkan perusahaan/organisasi.

- b) Menjamin keadilan, dengan adanya sistem kompensasi yang baik akan menjamin terjadinya keadilan diantara karyawan dalam perusahaan/organisasi. Masing-masing karyawan akan memperoleh imbalan yang sesuai dengan tugas, fungsi, jabatan dan prestasi kerjanya.
- c) Mempertahankan karyawan, dengan sistem kompensasi yang baik, para karyawan akan betah dan bertahan berkerja pada perusahaan tersebut. Hal ini berarti mencegah keluarnya karyawan dari organisasi itu untuk mencari pekerjaan yang lebih baik.
- d) Memperoleh karyawan yang bermutu, dengan sistem kompensasi yang baik akan menarik lebih banyak calon karyawan. Dengan banyaknya pelamar atau calon karyawan, akan lebih mempermudah perusahaan untuk mencari dan memiliki karyawan yang bermutu tinggi.
- e) Pengendalian biaya, dengan sistem pemberian kompensasi yang baik, akan mengurangi seringnya melakukan rekrutmen, sebagai akibat dari makin seringnya karyawan yang keluar mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan. Hal ini berarti penghematan biaya untuk rekrutmen dan seleksi calon karyawan baru.
- f) Memenuhi peraturan-peraturan, sistem administrasi kompensasi yang baik merupakan tuntutan dari pemerintahan (hukum). Suatu oragnisasi/perusahan yang baik, dituntut memiliki sistem administrasi yang baik pula.

Perusahaan memiliki beberapa tujuan dalam merancang sistem kompensasi mereka. Tujuan kompensasi menurut Hasibuan (2009:121), adalah sebagai:

- a) Ikatan Kerja Sama.  
Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerjasama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.
- b) Kepuasan Kerja.  
Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.
- c) Pengadaan efektif.  
Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah.

- d) Motivasi.  
Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan lebih mudah memotivasi bawahannya.
- e) Stabilitas Karyawan.  
Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan akan lebih terjamin karena *turnover* relatif kecil.
- f) Disiplin.  
Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik, mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.
- g) Pengaruh Serikat Buruh.  
Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.
- h) Pengaruh Pemerintah.  
Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Kompensasi adalah faktor penting yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang bekerja pada suatu organisasi dan bukan pada organisasi yang lain. Menurut Malthis dan Jackson (2002:118), biaya kompensasi haruslah pada tingkat yang memastikan adanya efektivitas perusahaan maupun pemberian imbalan yang layak bagi seluruh karyawan untuk kemampuan, ketrampilan, pengetahuan, dan pencapaian kinerja karyawan. Untuk menyeimbangkan aspek-aspek tersebut sehingga pengusaha dapat menarik, mempertahankan, dan memberi imbalan pada kinerja karyawan menuntut adanya pertimbangan terhadap beberapa kompensasi yang ada.

Kesimpulan tujuan pemberian kompensasi yang dilakukan oleh perusahaan antara lain menarik tenaga kerja berkualitas baik dan

mempertahankan mereka, memotivasi tenaga kerja yang baik untuk berprestasi tinggi, dan mengendalikan biaya imbalan tenaga kerja. Sedangkan rancangan program kompensasi karyawan dilakukan untuk menarik karyawan yang cakap dalam berorganisasi untuk memotivasi karyawan untuk mencapai profesi baru dan menciptakan masa dinas yang panjang.

### **c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompensasi**

Untuk menentukan kebijakan kompensasi ini melibatkan sejumlah perusahaan. Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi keputusan akhir mengenai sistem pemberian kompensasi kepada karyawan. Faktor-faktor dibawah ini menurut Hasibuan (2009:127), faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi adalah:

- a) Penawaran dan permintaan tenaga kerja  
Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan, maka kompensasi relatif semakin besar.
- b) Kemampuan dan kesediaan perusahaan  
Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.
- c) Serikat buruh/organisasi karyawan  
Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.
- d) Produktifitas kerja karyawan  
Jika produktifitas kerja karyawan baik dan banyak maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya kalau produktifitas kerjanya buruk serta sedikit maka kompensasinya kecil.
- e) Pemerintahan dengan undang-undang dan keppres

Pemerintah dengan undang-undang dan keppres menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan. Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dari tindakan yang sewenang-wenang.

- f) Biaya hidup (*cost of living*)  
Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah maka tingkat kompensasi relatif kecil.
- g) Posisi jabatan karyawan  
Karyawan yang menduduki jabatan yang lebih tinggi akan menerima kompensasi yang lebih besar. Dan jika karyawan tersebut menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh kompensasi yang kecil. Hal ini wajar karena seseorang yang mendapat kewenangan dan tanggung jawab yang lebih besar harus mendapatkan kompensasi yang lebih besar pula.
- h) Pendidikan dan pengalaman karyawan  
Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja yang lebih lama maka kompensasi akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik. Sebaliknya, karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja kurang maka tingkat kompensasinya kecil.
- i) Kondisi perekonomian nasional  
Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju (*boom*) maka tingkat kompensasi akan semakin besar, karena akan medekati kondisi *full employment*. Sebaliknya, jika kondisi perekonomian kurang maju maka tingkat kompensasi akan rendah, karena terdapat banyak pengangguran (*disguished unemployment*).
- j) Jenis dan sifat pekerjaan  
Kalau jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai risiko (finansial, keselamatan) yang besar maka tingkat kompensasi semakin besar karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya.

Banyaknya faktor yang dapat mempengaruhi besar/kecilnya tingkat kompensasi, perlu mendapat perhatian supaya prinsip kompensasi adil dan layak yang lebih baik dapat mencapai kepuasan kerja. Dari faktor-faktor yang dirancang mempengaruhi kebijakan kompensasi dapat disimpulkan bahwa

faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi adalah faktor keadilan, kemampuan organisasi, mengaitkan dengan prestasi, peraturan pemerintah, dan kompetitif.

#### **d. Jenis-jenis Kompensasi**

Ada dua jenis kompensasi karyawan yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non finansial. Menurut Riva'i (2004:357), kompensasi finansial terdiri dari kompensasi tidak langsung dan langsung. Kompensasi langsung terdiri dari pembayaran karyawan dalam bentuk gaji/upah, bonus, atau komisi. Kompensasi tidak langsung atau *benefit* terdiri dari dari semua pembayaran yang tidak tercakup dalam kompensasi finansial langsung yang meliputi liburan, berbagai macam asuransi, jasa seperti perawatan anak atau kepedulian keagamaan, dan sebagainya. Penghargaan non finansial seperti pujian, menghargai diri sendiri dan pengakuan yang dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan, produktivitas, dan kepuasan.

##### **a) Kompensasi Finansial**

Kompensasi merupakan hak bagi karyawan dan menjadi kewajiban perusahaan untuk membayarnya. Kompensasi langsung yang diberikan dapat berupa gaji, upah, insentif dan tunjangan. Pengertian kompensasi finansial menurut Mondy (1993:442), adalah kompensasi yang diwujudkan dengan sejumlah uang kartal kepada karyawan yang bersangkutan. Kompensasi finansial implementasinya dibedakan menjadi dua, yaitu:

(a) *Direct Financial compensation* (kompensasi finansial langsung)

Kompensasi finansial langsung adalah pembayaran berbentuk uang yang karyawan terima secara langsung dalam bentuk gaji/upah, tunjangan ekonomi, bonus dan komisi.

(b) *Indirect Financial compensation* (kompensasi finansial tidak langsung)

Kompensasi finansial tidak langsung adalah termasuk semua penghargaan keuangan yang tidak termasuk kompensasi langsung.

Wujud dari kompensasi tidak langsung meliputi program asuransi tenaga kerja (jamsostek), pertolongan sosial, pembayaran biaya sakit (berobat), cuti dan lain-lain.

Schuler dan Jackson (1996:86), mengemukakan bahwa diantara faktor-faktor yang penting dari kompensasi finansial adalah:

- a) Gaji
- b) Bonus
- c) Pemberian tunjangan
- d) Insentif

b) Kompensasi Non Finansial

Pengertian kompensasi non finansial menurut Mondy (1993:442), adalah balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan bukan berbentuk uang, tetapi berwujud fasilitas. Menurut Plowman dan Petersen dalam Manullang (1984:92), salah satu elemen utama dari pemberian kompensasi non finansial adalah keadaan dari pekerjaan itu sendiri yang meliputi seperti tugas, waktu, dan tempat kerja dan yang kedua adalah sikap

dari pimpinan, seperti promosi, liburan dan jaminan pekerjaan. Sedangkan menurut pendapat Simamora (2006:443), kompensasi non finansial, yaitu: kompensasi yang berhubungan dengan pekerjaan adalah kompensasi ini dapat berbentuk seperti pemberian tugas-tugas yang menarik, tantangan baru dalam pekerjaan, tanggung jawab yang menarik, pengakuan, dan rasa pencapaian.

Menurut Sarwoto dalam Suwatno dan Priansa (2011:236), termasuk kedalam kompensasi non finansial adalah:

- a. Pemberian gelar secara resmi
- b. Pemberian tanda jasa atau medali
- c. Pemberian piagam penghargaan
- d. Pemberian pujian lisan dan tulisan
- e. Pemberian promosi
- f. Pemberian hak untuk memakai sesuatu atribut jabatan
- g. Pemberian perlengkapan khusus pada ruangan kerja
- h. Ucapan terima kasih secara formal maupun informal

Dari beberapa pendapat di atas bahwa sistem pemberian kompensasi finansial dan non finansial akan menarik seseorang untuk mengikuti organisasi, mempertahankan agar mereka loyal terhadap perusahaan dan memotivasi mereka agar bekerja dengan sungguh-sungguh dan dapat meningkatkan kualitas kinerja para karyawan.

## 2. Hubungan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dianggap sesuatu yang penting, baik bagi karyawan itu sendiri maupun bagi perusahaan. Dengan kepuasan kerja yang dicapai oleh perusahaan dapat membuat karyawan merasakan semangat dalam bekerja. Tentu saja hal ini dapat membuat perusahaan sendiri mendapatkan keuntungan kegiatan-kegiatan dapat diselesaikan tepat waktu dan tujuan dapat dicapai dengan baik. Handoko (2001:155) mengatakan bahwa salah satu cara departemen personalia meningkatkan kepuasan kerja karyawan adalah dengan melalui kompensasi. Kepuasan kerja merupakan salah satu elemen yang cukup penting dalam organisasi. Hal ini disebabkan kepuasan kerja dapat mempengaruhi perilaku kerja seperti malas, rajin, produktif dan lain-lain, atau mempunyai hubungan dengan beberapa jenis perilaku yang sangat penting bagi organisasi.

Program kompensasi memelihara sumber daya manusia dari suatu organisasi. Apabila upah atau gaji tidak dikelola dengan baik, maka perusahaan akan mungkin kehilangan pegawai dan biaya operasional akan membengkak karena perusahaan harus merekrut, menyeleksi, melatih dan mengembangkan karyawan baru. Selain itu perusahaan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan harus merespon kebutuhan karyawan, namun tidak semua kebutuhan karyawan harus dipenuhi dan hanya beberapa saja yang dianggap penting yang dapat meningkatkan loyalitas dan kepuasan karyawan.

### 3. Lingkungan Kerja

#### a. Pengertian Lingkungan Kerja

Selain kompensasi yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, lingkungan kerja tempat karyawan bekerja juga dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, karena lingkungan kerja merupakan faktor penting yang dapat menghasilkan pendayagunaan sumber daya manusia yang optimal dan tujuan perusahaan tidak akan tercapai.

Lingkungan kerja merupakan faktor yang paling banyak mempengaruhi perilaku karyawan terutama dalam lingkungan pekerjaan yang secara tidak langsung maupun langsung mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah lingkungan kerja. Didalam lingkungan kerja, setiap karyawan mempunyai suatu harapan *effort* (usaha) dan *performance* (kerja). Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan (Nitisemito, 2002:27).

Meskipun lingkungan kerja merupakan faktor yang cukup penting dan sangat besar pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan, tetapi masih banyak perusahaan yang masih kurang memperhatikan lingkungan kerja pada perusahaannya. Kondisi lingkungan kerja yang baik, nyaman, dan menyenangkan akan membuat karyawan merasa betah di ruang kerjanya dan lebih bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaannya. Lingkungan kerja

merupakan aspek fisik dan non fisik yang mencakup, seperangkat aset fisik (berwujud) dan perilaku (tidak berwujud), dimana aspek fisik mencakup hal-hal seperti bidang, industri dan ukuran. Sementara lingkungan non fisik adalah budaya organisasi, bisa diidentifikasi dengan mengamati perilaku orang ditempat kerja ketika ataupun sudah bekerja (Ballback,1999:23).

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah sesuatu yang berada dalam ruang kerja di sekitar pekerja dan dapat berpengaruh terhadap pekerjaan karyawan, maka setiap perusahaan hendaknya mengusahakan dan menciptakan lingkungan kerja yang baik, nyaman dan menyenangkan bagi karyawan sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja.

## **b. Faktor Lingkungan Kerja**

### **1) Lingkungan Kerja Fisik**

Menurut Sedarmayanti (2009:21), lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan yang terdapat di sekitar tempat kerja, yang mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung. Menurut Nitisemito (2002:183), menyatakan bahwa lingkungan adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan.

Menurut Sedarmayanti (2009:21), lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam dua kategori, yaitu:

- a) Lingkungan yang langsung berhubungan dengan pegawai (seperti: pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya)
- b) Lingkungan perantara atau lingkungan umum (seperti: rumah, kantor, pabrik, sekolah, kota, sistem jalan raya dan lain-lain)

Menurut Ballback (1999:23-24), lingkungan fisik adalah lingkungan kerja yang mencakup seperangkat aset fisik (berwujud) yaitu seperti bidang industri dan ukuran suatu organisasi. Dari pendapat-pendapat tersebut, dapat dijelaskan bahwa lingkungan kerja fisik secara keseluruhan, yakni segala sesuatu yang ada di sekitar yang menyangkut aspek fisik (berwujud). Aspek fisik dalam hal ini adalah keadaan fisik tempat di mana karyawan bekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam pekerjaannya.

a) Unsur-Unsur Lingkungan Kerja Fisik

Kondisi lingkungan kerja fisik dari sebuah lingkungan kerja haruslah nyaman dan menyenangkan, mengingat pengaruhnya yang cukup besar terhadap kepuasan kerja karyawan.

Menurut Tohardi (2002: 137), yang termasuk ke dalam lingkungan fisik adalah:

- a) Ruangan
- b) Penerangan
- c) Bunyi ribut
- d) Keadaan udara
- e) Bau-bauan
- f) Warna

Dari pendapat di atas dapat dijelaskan bahwa unsur-unsur dari lingkungan kerja fisik mencakup: *lay out*, penerangan, warna, udara, suara, bau-bauan serta alat dan perlengkapan kerja.

a) *Lay out* (Ruangan)

*Lay out* atau tata letak ruang tempat bekerja harus didesain sedemikian rupa, jangan sampai ruangan memberikan kesan tidak nyaman, kumuh, berantakan dan sebagainya. Tohardi (2002:137), mengemukakan bahwa letak ruang kerja harus ditata sedemikian rupa yang mengacu kepada aliran kerja, guna meraih peningkatan efisiensi, efektivitas atau produktivitas kerja. Dengan kata lain kita harus mendesain *lay out* atau tata letak berbagai perabot, alat dan sebagainya di ruang kerja.

Tata letak yang berantakan selain tidak enak dipandang mata, arah kerja yang tidak efisien juga akan mempersulit komunikasi. Ada istilah *Space Planning* yang menurut Soedjaji dalam Tohardi (2002:137), diartikan sebagai perencanaan penyusunan letak ruangan-ruangan atau unit-unit tempat kerja suatu kantor dengan tepat demi kelancaran komunikasi pegawai serta mempermudah koordinasi dan pengawasan.

b) Penerangan

Penerangan sangat besar manfaatnya bagi pegawai guna mendapat keselamatan dan kelancaran kerja, oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan yang cukup. Pada dasarnya, cahaya dapat dibedakan

menjadi dua, yaitu cahaya buatan yang berupa lampu dan cahaya alam yang berasal dari sinar matahari.

Menurut Moekijat (2002:141-142), ada empat macam sistem penerangan yang penting, yaitu:

- a) Sistem penerangan langsung adalah sistem penerangan, dimana cahaya dari sumbernya memancar secara langsung ke permukaan kerja.
- b) Sistem penerangan setengah langsung ialah sistem penerangan, dimana sebagian cahaya dari sumbernya memancarkan ke arah langit-langit, kemudian cahaya itu dipantulkan ke bawah ke ruang kerja.
- c) Sistem penerangan tidak langsung adalah sistem penerangan, dimana cahaya memancar ke arah langit-langit, kemudian cahaya itu dipantulkan ke bawah tempat kerja.
- d) Sistem penerangan setengah tidak langsung ialah sistem penerangan dimana kebanyakan cahaya memancar ke arah langit-langit, kemudian ke bawah ke ruang kerja, tetapi beberapa cahaya memancar langsung ke bawah.

Bila menggunakan penerangan matahari, maka harus dijaga dengan baik. Hendaknya sinar matahari yang masuk tidak menimbulkan silau ataupun udara yang pengap. Apabila di dalam ruangan memerlukan penerangan lampu, maka harus diperhatikan juga sinarnya sehingga

dapat, memberikan penerangan yang cukup tetapi tidak menyilaukan. Karena penerangan terlalu besar akan membuat panas keadaan ruangan dan karyawan merasa tidak nyaman karena gerah sehingga menurunkan produktivitas kerja. Penerangan yang bermutu baik adalah penerangan yang secara relatif tidak menyilaukan mata dan dipancarkan secara merata.

Dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa penerangan yang baik dapat memberikan kepuasan dalam bekerja dan tentunya akan meningkatkan produktivitas, selanjutnya penerangan yang tidak baik dapat memberikan ketidakpuasan dalam bekerja dan menurunkan produktivitas. Hal tersebut disebabkan karena penerangan yang baik tentunya akan memudahkan para pekerja dalam melakukan aktivitas melihat. Untuk itu jika penglihatan pekerja menjadi tidak jelas akibat penerangan yang tidak baik, maka dapat mengganggu ketepatan dan kecepatan dalam bekerja, untuk itu pekerjaan menjadi tidak efisien dan efektif sehingga membuat produktivitas menurun.

c) Warna

Pewarnaan pengaruhnya cukup besar terhadap para pekerja dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan, karena dapat mempengaruhi semangat dan gairah kerja karyawan. Dalam pemilihan warna harus dipilih warna yang mempunyai kesan menyenangkan, dalam arti ruangan

kelihatan lebih segar, terang, bersih, sehingga para karyawan merasa senang dalam ruang kerjanya.

Tohardi (2002:154), mengatakan bahwa warna selain berpengaruh terhadap kemampuan mata untuk melihat objek, juga memberi pengaruh psikologis kepada para pekerja. Hal senada juga dikemukakan oleh Moekijat (2002:143), pengaruh warna terhadap psikologis adalah bahwa warna kuning, jingga dan merah dipandang sebagai warna yang panas; warna-warna ini biasanya mempunyai pengaruh psikologis mendorong kehangatan dan perasaan gembira. Sebaliknya warna-warna yang sejuk seperti warna biru, ungu dan hijau tua biasanya menimbulkan pengaruh ketenangan. Warna-warna seperti kuning tua, kuning agak kelabu dan kuning gading agak merangsang, sedangkan warna ungu muda dan biru menekan.

Pendapat Sedarmayanti (2009:47), bahwa dampak psikologis dari warna adalah warna biru menenangkan; hijau sangat menenangkan; merah sangat mengusik dan terkesiap; oranye, kuning dan coklat merangsang; sedangkan lembayung agresif, terkesiap dan melesukan.

d) Udara

Sirkulasi udara yang baik dalam suatu ruangan kerja sangat diperlukan bagi karyawan. Tidak hanya pada ruang kerja yang penuh dengan karyawan, tetapi juga pada ruang kerja yang tidak penuh dengan

karyawan. Ruang kerja yang senantiasa segar akan membantu pemulihan tubuh akibat lelah setelah bekerja.

Menurut Nitisemito (2002:193), pertukaran udara yang cukup akan menyebabkan kesegaran fisik dari para karyawan. Sebaliknya pertukaran udara yang kurang akan dapat menimbulkan rasa pengap sehingga mudah menimbulkan kelelahan dari para karyawan. Untuk menimbulkan pertukaran udara yang baik maka harus diperhatikan adanya ventilasi. Ventilasi ini harus cukup, tetapi juga jangan terlalu banyak sebab akan menimbulkan banyaknya hembusan angin ke dalam ruangan sehingga menimbulkan adanya penyakit.

Selanjutnya hal lain dapat berpengaruh pada pertukaran udara adalah kontruksi gedung. Bila plafon gedung tersebut tinggi, maka akan menimbulkan pertukaran udara yang cukup daripada gedung yang memiliki plafon rendah. Selain itu, luas ruangan juga dapat berpengaruh pada pertukaran udara. Luas ruangan apabila dibandingkan dengan jumlah karyawan yang bekerja, akan mempengaruhi pertukaran udara yang ada.

Apabila kepengapan masih dirasakan pada tempat tersebut, maka dapat diusahakan dengan menggunakan alat bantu, misalnya kipas angin atau *air conditioning*. Ini akan menimbulkan kesejukan dalam ruangan. Menurut Wignjosoebroto dalam Tohardi (2002:148), ada kelembaban (*humidity*), suhu (*temperature*) dan sirkulasi udara (*ventilation*).

e) Suara

Kebisingan yang ada di dalam perusahaan yang ditimbulkan oleh suara-suara mesin ataupun kebisingan yang berasal dari sumber lain dapat mengganggu konsentrasi kerja karyawan. Sehingga dengan berkurangnya konsentrasi maka akan menurunkan produktivitas kerja karyawan yang pada gilirannya pekerjaan tidak dapat dilaksanakan dengan baik.

Sedarmayanti (2009:48), mendefinisikan suara bising adalah sebagai bunyi yang tidak disukai, suara yang mengganggu atau bunyi yang menjengkelkan. Apabila bising terlalu kuat, akibatnya bukan hanya merusak pendengaran melainkan mengganggu efisiensi kerja. Bising di lingkungan kerja yang terjadi secara terus-menerus dinamakan bising latar belakang (*background noise*).

Dari pendapat di atas dapat ditarik kesimpulan, bahwa kebisingan dalam ruang kerja hendaknya dihilangkan apabila mungkin atau setidaknya dikurangi. Hal ini penting, sebab kebisingan dapat mengurangi kesehatan seseorang serta mengacaukan konsentrasi dalam bekerja.

f) Aroma/bau-bauan

Menurut Sedarmayanti (2009:3), aroma/bau-bauan di sekitar tempat kerja dapat dianggap sebagai pencemaran karena dapat mengganggu konsentrasi dalam bekerja dan aroma/bau-bauan yang terjadi terus menerus dapat mempengaruhi kepekaan penciuman. Kehadiran aroma/bau-bauan yang tidak enak atau disenangi dapat mengganggu

konsentrasi dalam bekerja, untuk itu dalam mendesain lingkungan kerja harus diperhitungkan bagaimana aroma/bau-bauan tidak masuk ke dalam ruangan.

Aroma/bau-bauan tidak sedap tersebut berasal dari berbagai macam, seperti dari kamar mandi atau limbah pembuangan pabrik dan sebagainya. Untuk itu dalam mendesain ruangan harus dipertimbangkan bagaimana mendesain ruangan sedemikian rupa sehingga bila angin datang, angin tersebut tidak membawa bau-bauan.

g) Keamanan

Pada umumnya perencanaan keamanan kerja yang disusun akan berhubungan erat dengan peningkatan gairah kerja serta disiplin kerja dari para karyawan yang bekerja dalam perusahaan. Pekerja yang merasa aman dapat dilihat melalui kenyamanan bekerja, dalam melaksanakan pekerjaan tidak diliputi rasa ketakutan, merasa ada jaminan keamanan dari perusahaan. Dengan keamanan kerja yang memadai dalam suatu perusahaan, maka para karyawan akan merasa aman dan tentram untuk bekerja sehingga diharapkan para karyawan akan mempunyai gairah kerja yang tinggi, yang dimaksud keamanan disini bukan hanya keamanan terhadap diri sendiri yang sering ditafsirkan hanya terbatas pada keselamatan kerja saja, tetapi jauh lebih luas. Termasuk di sini tentang konstruksi gedung yang layak akan menimbulkan rasa aman dalam

bekerja sehingga karyawan merasa tenang dalam menjalankan pekerjaannya.

## 2) Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik menurut Sedarmayanti (2009:31), adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Dari pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja non fisik merupakan bagian dari lingkungan kerja keseluruhan yang di dalamnya mencakup hal-hal seperti perilaku orang di dalamnya, termasuk semua orang yang menjadi anggota organisasi tersebut, dimana perilaku tersebut dipengaruhi oleh kebiasaan dan budaya organisasi.

Unsur-unsur lingkungan kerja non fisik menurut Cokroaminoto (<http://wordpress.com>), lingkungan kerja non fisik perusahaan dapat berupa:

- a) Struktur Tugas
- b) Desain Pekerjaan
- c) Pola Kepemimpinan
- d) Pola Kerjasama

Mengutip dari pendapat Ballback (1999:24), menyatakan bahwa lingkungan kerja non fisik adalah budaya organisasi. sehingga dari kedua pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa unsur-unsur lingkungan kerja non fisik adalah: struktur tugas, desain pekerjaan, pola kepemimpinan, pola kerjasama dan budaya organisasi. Adapun penjelasan dari kelima unsur tersebut adalah sebagai berikut:

a) Struktur Tugas

Menurut Cokroaminoto (<http://wordpress.com>), struktur tugas menunjuk pada bagaimana pembagian tugas dan wewenang dilaksanakan, sehingga ada kejelasan mengenai tanggung jawab serta keberadaan mekanisme pelaksanaan tugas. Struktur tugas harus jelas dan mekanisme harus dijalankan. Menurut Kusnadi (2003:165), wewenang yang diberikan kepada setiap orang yang ada di dalam organisasi harus tegas batasannya sehingga tidak menimbulkan pengertian ganda. Struktur tugas sangat penting keberadaannya di suatu organisasi, karena karyawan akan mengetahui tanggung jawab pekerjaannya dan mengetahui harus bertanggung jawab kepada siapa. Melihat tersebut, maka manajemen harus memberikan kejelasan pada karyawan mengenai struktur tugas mereka sehingga dapat menjalankan tugas organisasi dengan baik.

b) Desain Pekerjaan

Handoko (2003:31), berpendapat bahwa:

Desain pekerjaan adalah fungsi penetapan kegiatan-kegiatan kerja seorang individu atau kelompok karyawan secara organisasional. Tujuannya adalah untuk mengatur penugasan-penugasan kerja yang memenuhi kebutuhan organisasi, teknologi dan perilaku. Bila desain pekerjaan dilakukan dengan tepat, maka hasilnya adalah pekerjaan yang produktif dan memuaskan.

Cokroaminoto (<http://wordpress.com>), mengungkapkan bahwa:

Desain pekerjaan menggambarkan kompleksitas dan tingkat kesulitan suatu tugas yang dikerjakan seorang karyawan. Manajemen harus menjamin bahwa tugas yang diberikan dapat diselesaikan. Untuk mengupayakannya biasanya sebuah tugas disertai penunjuk teknis atau manual pelaksanaan, disamping disediakan kesempatan untuk karyawan berkonsultasi serta

dilakukannya pengendalian. Hal-hal tersebut memungkinkan karyawan untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya.

Manajemen sumber daya manusia perlu memiliki pemahaman tentang desain pekerjaan jika menginginkan satuan kerja yang tepat dalam suatu perusahaan, karena dengan memahami desain pekerjaan manajemen dapat mengatur tugas kepada setiap karyawan dengan tepat sehingga karyawan bekerja dengan baik dan mempengaruhi kualitas kehidupan kerja.

c) Pola Kepemimpinan

Menurut Kusnadi (2003:353), kepemimpinan adalah tindakan atau upaya untuk memotivasi atau mempengaruhi orang lain agar mau bekerja atau bertindak ke arah pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Menurut Cokroaminoto (<http://wordpress.com>), pola kepemimpinan mencerminkan model kepemimpinan yang diterapkan dalam mengelola karyawan atau jalinan komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan, hal ini dapat membuktikan apakah pimpinan memiliki kepercayaan dan perhatian terhadap karyawannya atau tidak. Ada tiga pola macam kepemimpinan yang biasa diterapkan adalah:

a) Orientasi Penyelesaian tugas (*Task Oriented*)

Pada golongan pemimpin ini, aspek-aspek individual karyawan kurang mendapat perhatian. Pola ini menekankan, apapun yang dilakukan karyawan dan bagaimanapun kondisi yang terjadi pada karyawan tidak menjadi masalah. Asalkan tugas-tugas dapat diselesaikan.

b) Pola yang Berorientasi pada Manusia (*Human Oriented*)

Pemimpin memusatkan perhatiannya pada kegiatan dan masalah kemanusiaan yang dihadapi, baik dirinya maupun karyawan.

c) Gabungan dua Pola yang ada

Dengan kemampuan meramu dan menggabungkan keduanya, dalam banyak hal terbukti efektif dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi peningkatan kinerja karyawan. Dengan pola ini pemimpin menghendaki tugas yang diserahkan harus selesai tetapi juga memperhatikan masalah kemanusiaan yang terjadi pada karyawan.

Kinerja karyawan dalam suatu perusahaan tidak terlepas dari pola kepemimpinan yang ada di perusahaan tersebut. Keberhasilan seorang pemimpin umumnya terlihat dari kinerja karyawan. Dimana tinggi atau rendahnya kinerja, umumnya menunjukkan efektif atau tidaknya pola kepemimpinan yang digunakan seorang pemimpin kepada karyawannya.

d) Pola Kerjasama

Mencapai prestasi yang tinggi tidak cukup hanya dengan mengangkat pegawai yang cakap, membuat rencana yang bagus dan memberikan perintah. Dalam kegiatan yang berhasil, seperangkat hubungan kerjasama yang kompleks dan saling berkaitan terjadi antara manager dengan karyawan, dan antar sesama karyawan sendiri.

Cokroaminoto (<http://wordpress.com>), menjelaskan bahwa:

Pola kerjasama merupakan bentuk-bentuk hubungan antar karyawan dalam perusahaan, yang memungkinkan seseorang dapat memperoleh dan memberikan respon terhadap tugas. Pola kerjasama memungkinkan antar karyawan dalam unitnya sendiri maupun dengan unit lain dapat berhubungan dan saling membantu.

Ma'sum (<http://karya-ilmiah.um.ac.id>), menjelaskan bahwa:

Dalam organisasi terjadi saling berinteraksi sesama karyawan dengan pimpinan. Kondisi yang demikian akan memungkinkan terwujudnya iklim

organisasi, iklim organisasi adalah lingkungan manusia dimana para anggota organisasi melakukan pekerjaan mereka.

Dengan adanya kerjasama yang baik di dalam suatu organisasi, maka akan tercipta lingkungan organisasi yang saling menguntungkan antar individu yang berada dalam lingkungan organisasi tersebut. Para pelaku organisasi akan merasa puas karena adanya kerjasama yang baik maka pekerjaan akan dapat diselesaikan dengan mudah, masalah-masalah yang timbul dalam organisasi dapat dicari jalan keluarnya dengan melakukan diskusi bersama dan tujuan perusahaan dapat dicapai dengan lancar.

#### e) Budaya Organisasi

Menurut Mangkunegara (2004:113), budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggotanya untuk mengetahui masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Menurut Kusnadi (2003:144), budaya organisasi merupakan kumpulan kepercayaan, harapan dan nilai yang ada di dalam organisasi dan diakui oleh anggotanya. Budaya organisasi membentuk perilaku orang-orang yang ada didalam organisasi.

Menurut Robbins dalam Moeljono (2005:13), terdapat sepuluh karakteristik penting yang dapat dipakai sebagai acuan esensial dalam memahami serta mengukur keberadaan budaya organisasi, antara lain:

- (a) Inisiatif individu: tanggung jawab, kebebasan dan kemandirian.
- (b) Toleransi resiko: tingkat pengambilan resiko. Inovasi dan keberanian.
- (c) Arahan: kemampuan organisasi menciptakan kreasi terhadap sasaran dan harapan kerja.
- (d) Integrasi: kemampuan organisasi dalam melakukan koordinasi seluruh unit menjadi satu kesatuan.
- (e) Dukungan manajemen: kemampuan jajaran manajemen dalam proses komunikasi, pembimbingan dan memberikan dukungan terhadap bawahan.
- (f) Kontrol: seberapa besar aturan, arahan supervisor mampu mengontrol perilaku kerja bawahan.
- (g) Identitas: seberapa kuat jati diri sosial organisasi dalam diri karyawan dan menimbulkan rasa bangga terhadap atribut dari organisasi.
- (h) Sistem imbalan: seberapa jauh alokasi imbalan didasarkan atas kinerja.
- (i) Toleransi konflik: kesempatan karyawan untuk mengungkapkan konflik secara terbuka atau kebebasan dalam mengungkapkan pendapat.
- (j) Pola komunikasi: seberapa jauh komunikasi yang dibangun organisasi membatasi hierarki secara formal

### 3. Hubungan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Kondisi lingkungan kerja baik lingkungan kerja fisik maupun lingkungan kerja non fisik yang nyaman dalam perusahaan sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini merupakan salah satu usaha untuk meningkatkan profesionalisme bagi karyawan. Menurut Odgers (2005) dalam Sukoco (2007:207), lingkungan kantor yang sehat mempunyai tingkat kenyamanan, efisiensi dan keamanan dalam mendesain tempat kerja demi memuaskan kebutuhan fisik dan psikologi karyawan di kantor. Sedangkan

Robbins (1996:181) menyatakan bahwa salah satu faktor yang mendorong kepuasan kerja adalah kondisi kerja yang mendukung.

Selain itu dengan adanya lingkungan kerja yang kurang menyenangkan akan mengakibatkan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan akan menurun, karena para karyawan tidak dapat mencurahkan perhatiannya terhadap pekerjaan atau dengan kata lain karyawan merasa terganggu dengan keadaan yang ada disekitar mereka. Demikian pula sebaliknya, apabila lingkungan kerja menyenangkan maka akan didapat hasil kerja yang optimal karena karyawan dapat berkonsentrasi dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan kepuasan kerja yang dicapai oleh seorang karyawan akan memudahkan baginya untuk mengaktualisasikan dirinya dalam lingkungan kerja.

## **5) Kepuasan Kerja**

### **a. Pengertian Kepuasan Kerja**

Handoko (2001:193), mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Menurut Hasibuan (2009:202), mengatakan bahwa kepuasan kerja sebagai sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya, sikap ini mencerminkan moral kerja, kedisiplinan dan prestasi

kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan.

Dari pendapat beberapa ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah sikap pegawai terhadap hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan yang mencerminkan hasil kerja. Pekerjaan disini menuntut interaksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan perusahaan, memenuhi standar kinerja, hidup pada kondisi yang dapat dimungkinkan kurang ideal.

#### **b. Faktor-faktor Kepuasan Kerja**

Menurut Robbins (1996:76), bahwa faktor-faktor yang mendorong kepuasan kerja adalah:

- a) Kerja mental yang menantang
- b) Ganjaran yang pas
- c) Kondisi kerja yang mendukung
- d) Rekan kerja yang mendukung
- e) Kesesuaian kepribadian dan pekerjaan

Menurut Wexley dan Yulk (2005:129), kepuasan kerja sebagai cara pandang seorang merasakan pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan generalisasi sikap terhadap pekerjaan yang didasarkan atas berbagai aspek pekerjaannya. Aspek/karakteristik pekerjaan tersebut antara lain meliputi: gaji/upah, kondisi kerja, pengawasan, teman sekerja, isi pekerjaan, jaminan kerja dan kesempatan promosi. Menurut Wexley dan Yulk (2005:139), instrumen

untuk mengukur tingkat kepuasan kerja dapat menggunakan *Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)* terdiri dari item sebagai berikut:

1. Dapat bekerja terus sepanjang waktu kerja
2. Kesempatan mengerjakan pekerjaan sendirian
3. Kesempatan mengerjakan pekerjaan yang berlainan dari waktu ke waktu
4. Kesempatan bekerja kelompok
5. Cara pemimpin menghadapi pekerjaannya
6. Kecakapan pengawas saya membuat keputusan
7. Dapat mengerjakan sesuatu sesuai dengan pendapat saya
8. Cara pekerjaan saya memberikan kepastian kerja
9. Kesempatan mengerjakan sesuatu bagi orang lain
10. Kesempatan menceritakan pekerjaan saya pada orang lain
11. Kesempatan mengerjakan sesuatu yang menggunakan kemampuan saya
12. Cara *policy* perusahaan diterapkan
13. Upah saya serta jumlah pekerjaan yang saya kerjakan
14. Kesempatan promosi dalam pekerjaan saya
15. Kebebasan menggunakan hasil keputusannya sendiri
16. Kesempatan menggunakan metode saya sendiri dalam mengerjakan pekerjaan saya
17. Kondisi-kondisi kerja
18. Cara teman kerja saya bekerjasama
19. Hadiah yang saya terima bila pekerjaan dapat dikerjakan dengan baik
20. Perasaan berprestasi yang saya peroleh dari pekerjaan saya.

Dari batasan-batasan mengenai faktor kepuasan kerja dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan orang terhadap pekerjaannya. Ini berarti konsepsi kepuasan kerja semacam ini melihat kepuasan kerja itu sebagai hasil interaksi pegawai dengan pekerjaannya yang meliputi perbedaan individu dan lingkungan kerjanya. Dalam penelitian ini kepuasan yang akan diteliti meliputi kepuasan dari segi pekerjaan, sistem penghargaan yang meliputi gaji dan

promosi serta yang terakhir kepuasan terhadap kondisi kerja. Selanjutnya akan dijelaskan ketiga faktor tersebut:

### **1) Kepuasan Terhadap Pekerjaan**

Pekerjaan yang tidak menarik dan tidak lagi menuntut imajinasi, inovasi dan kreativitas dalam pekerjaannya merupakan salah satu sumber ketidakpuasan yang tercermin pada tingkat kebosanan. Menurut Robbins (1996:81), menyatakan bahwa karyawan cenderung menyukai dengan pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baiknya pekerjaannya mereka. Hal ini merupakan kepuasan karyawan terhadap tugas atau beban kerja yang diberikan kepadanya.

### **2) Kepuasan Kepada Sistem Penghargaan**

Menurut Robbins (1996:167), kepuasan kepada sistem pekerjaan dikaitkan dengan beberapa hal yaitu:

#### **(1) Pengupahan dan penggajian**

Menurut Hasibuan (2009:118), gaji adalah balas jasa yang harus dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan pasti sedangkan upah adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpedoman atas perjanjian yang disepakat. Bila kompensasi dalam bentuk gaji dan upah diberikan secara benar, para

karyawan akan terpuaskan dan termotivasi untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi.

## (2) Promosi

Menurut Nitisemito (2002:134), promosi adalah proses pemindahan karyawan dari satu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi. Dengan demikian promosi akan selalu diikuti tugas, tanggung jawab dan wewenang yang lebih tinggi. Pada umumnya promosi juga diikuti oleh peningkatan *income* dan fasilitas-fasilitas lain. Promosi juga mempunyai nilai lain karena promosi merupakan pengakuan terhadap kinerja karyawan.

Dalam pelaksanaan promosi hendaknya dilakukan dengan syarat-syarat yang jelas dan tegas. Penilaian terhadap karyawan yang hendak dipromosikan harus bersifat objektif dan tidak subjektif. Menurut Robbins (1996:181), individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dengan cara adil yang adil kemungkinan besar akan mengalami kepuasan dari pekerjaan mereka.

## 3) Kepuasan Terhadap Kondisi Kerja

Kondisi kerja sangat berpengaruh terhadap semangat kerja dan gairah kerja dalam melaksanakan tugas. Kondisi yang menyenangkan akan mendorong seseorang untuk bekerja lebih giat. Menurut Siagian (1995:128) kondisi kerja yang tidak terbatas hanya pada kondisi kerja ditempat pekerjaan masing-masing seperti nyamannya tempat kerja, ventilasi yang

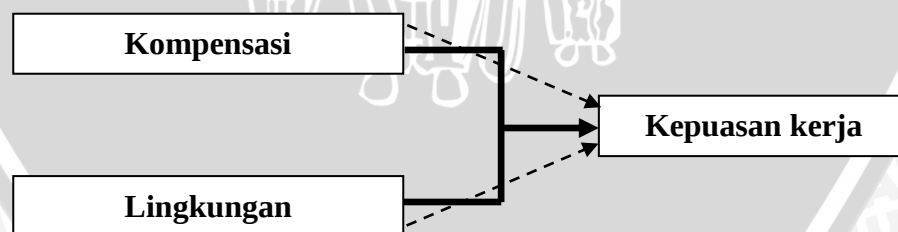
cukup, penerangan lampu yang memadai, kebersihan tempat pekerjaan, keamanan dll. Menurut Nitisemito (2002:184), faktor-faktor yang mempengaruhi kondisi kerja adalah warna, kebersihan, sirkulasi udara, penerangan, aroma, musik, keamanan dan kebisingan.

### C. Model Konsep dan Hipotesis

#### 1. Model Konsep

Menurut Singarimbun (2008:33), menyatakan bahwa konsep adalah istilah dengan definisi yang digunakan untuk menggambarkan secara abstrak kejadian dalam kelompok atau individu yang menjadi pusat perhatian ilmu sosial. Berdasarkan penjelasan mengenai kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja maka dapat dirumuskan kerangka konsepsi seperti gambar di bawah ini:

**Gambar 1**  
**Model Konsep**



Keterangan:

———— : Pengaruh simultan.

----- : Pengaruh parsial.

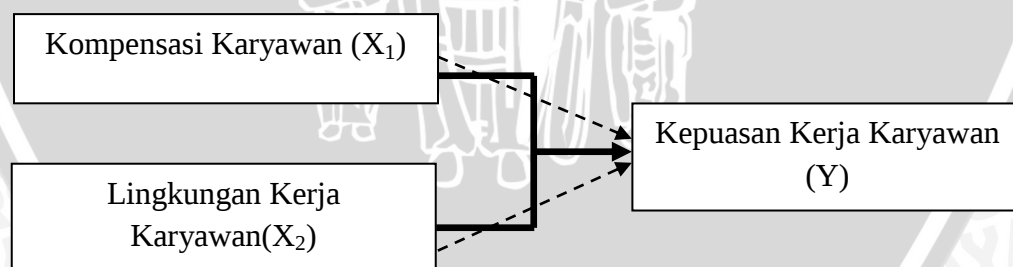
## 2. Model Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik (Sugiyono, 2009:64).

Dari model konsep di atas dikembangkan menjadi model hipotesis dengan menggunakan teori dengan variabel bebas yaitu, kompensasi karyawan ( $X_1$ ) dan lingkungan kerja karyawan ( $X_2$ ) terhadap variabel terikat yaitu kepuasan kerja karyawan ( $Y$ ).

Berdasarkan acuan pengembangan model konsep yang dilanjutkan pada sebuah model hipotesis, maka hipotesis penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

**Gambar 2**  
**Model Hipotesis**



Keterangan:

———— : Pengaruh simultan.

----- : Pengaruh parsial.

Berdasarkan model hipotesis pada halaman sebelumnya, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H1 : Ada pengaruh signifikan kompensasi karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan.

H2 : Ada pengaruh signifikan lingkungan kerja karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan.

H3 : Ada pengaruh signifikan kompensasi karyawan dan lingkungan kerja karyawan secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan.

