

## **BAB II LANDASAN TEORI**

### **A. Kompensasi**

#### **1. Pengertian Kompensasi**

Berdasarkan pendapat para ahli masalah Sumber Daya Manusia, telah dikemukakan pengertian tentang imbalan/kompensasi, sebagai berikut: Menurut Ivancevich dalam Hasibuan (2005), *“Compensation is the human resources management function that deals with every type of reward individuals receive in exchange for performing organization tasks.”* (Kompensasi adalah fungsi manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan semua bentuk penghargaan yang dijanjikan akan diterima pegawai sebagai imbalan dari pelaksanaan tugas dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan).

Kompensasi kerja adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka (Tohardi, 2002). Kompensasi kerja merujuk pada semua bentuk upah atau imbalan yang berlaku bagi dan muncul dari pekerjaan mereka, dan mempunyai dua komponen yaitu ada pembayaran keuangan langsung dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus, dan ada pembayaran tidak langsung dalam bentuk tunjangan keuangan seperti asuransi dan uang liburan.

Dari pengertian di atas diketahui ciri-ciri imbalan atau kompensasi:

1. Kompensasi merujuk kepada semua bentuk imbalan keuangan,
2. Kompensasi diperoleh dari pelayanan yang nyata dan manfaat yang diterima pegawai sebagai bagian dari suatu hubungan pekerjaan.
3. Kompensasi merupakan penghargaan finansial yang diberikan kepada pegawai.

Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa kompensasi atau imbalan merupakan semua bentuk pembayaran yang diberikan oleh organisasi/perusahaan kepada pegawai sebagai balas jasa atas pelaksanaan tugas atau kontribusi pegawai kepada organisasi, baik yang diberikan secara teratur maupun situasional.

## **2. Faktor-Faktor dalam Menentukan Pemberian Kompensasi**

Menurut Gomez dalam Handoko (2004), *External equity refers to the perceived fairness of pay relative to what other employees are paying for the same type of labor. To achieve external equity, they use salary data on benchmark or key jobs obtained from market surveys to set a pay policy* (Keadilan eksternal merujuk kepada adanya kesesuaian imbalan yang diterima pegawai pada suatu perusahaan dengan pegawai pada perusahaan lain untuk jenis pekerjaan yang sama. Untuk mencapai keadilan eksternal tersebut perusahaan dapat menggunakan data upah dari *benchmark* atau melaksanakan survey pasar pada jenis pekerjaan dan ukuran perusahaan yang relatif sama untuk menentukan kebijakan upah). Kebijakan tingkat imbalan eksternal dipengaruhi oleh tingkat permintaan dan suplai tenaga kerja, pasar produk, karakteristik industri, kemampuan untuk memberikan gaji.

Menurut Handoko (2004) penentuan besarnya kompensasi dipengaruhi oleh beberapa tantangan, antara lain:

- a. Penawaran dan permintaan tenaga kerja. Beberapa jenis pekerjaan mungkin harus dibayar lebih tinggi daripada yang ditunjukkan oleh nilai relatifnya karena desakan kondisi pasar. Sebagai contoh pada tahun 1970-an, kelangkaan tenaga akuntan menyebabkan perusahaan (organisasi) harus memberikan tunjangan kelangkaan di samping kompensasi dasar untuk memperoleh tenaga kerja akuntan.
- b. Serikat karyawan/pegawai. Lemah atau kuatnya serikat karyawan/pegawai mencerminkan kemampuan organisasi tersebut untuk menggunakan kekuatan pengaruh mereka pada penentuan tingkat kompensasi. Semakin kuat kekuatan serikat pekerja berarti semakin kuat posisi perundingan pegawai dalam penetapan tingkat upah mereka.
- c. Produktivitas. Perusahaan harus memperoleh laba untuk menjaga kelangsungan hidup dan tumbuh. Tanpa hal ini, perusahaan tidak akan lagi bisa bersaing. Oleh karena itu, perusahaan tidak dapat membayar para karyawannya melebihi kontribusi mereka kepada perusahaan melalui produktivitas mereka.
- d. Kemampuan untuk membayar. Perusahaan juga merasa bahwa para karyawan/pegawai seharusnya melakukan pekerjaan sesuai dengan upah yang mereka terima. Manajemen perlu mendorong para karyawan/pegawai untuk meningkatkan produktivitas mereka agar kompensasi yang lebih tinggi dapat dibayarkan.

- e. Berbagai kebijaksanaan pengupasan dan penggajian. Banyak perusahaan mempunyai kebijaksanaan pembayaran bonus (premium) di atas upah dasar untuk meminimumkan perputaran karyawan atau untuk menarik para karyawan terbaik. Perusahaan-perusahaan lain mungkin juga menetapkan kenaikan kompensasi secara otomatis bila indeks biaya hidup naik.

### **3. Tujuan Pemberian Kompensasi**

Menurut Milkovich dan Newman dalam Handoko (2004) *Pay systems are designed efficiency (performance driven, total quality, customer focus, cost control), equity and compliance* [Sistem imbalan didesain efisien (arah kinerja, kualitas total, fokus pada pelanggan, mengontrol biaya), adil dan lengkap]. Pengembangan tujuan pembayaran imbalan sangat tergantung pada masing-masing perusahaan dan jenis usaha.

Menurut Carell, *et. al.* dalam Handoko (2004), pemberian imbalan/kompensasi bertujuan untuk menarik karyawan dari luar perusahaan, mempertahankan karyawan yang memiliki kualitas yang baik, memotivasi karyawan, serta sebagai upaya untuk memenuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku. Sedangkan menurut Handoko (2004), tujuan pemberian imbalan atau kompensasi adalah untuk:

- a. Memperoleh personalia yang berkualitas. Kompensasi perlu ditetapkan cukup tinggi untuk dapat bersaing dalam pasar tenaga kerja, tingkat pengupahan harus sesuai dengan kondisi suplai dan permintaan tenaga kerja. Kadang-kadang tingkat gaji yang relatif tinggi diperlukan untuk menarik para pelamar cakap yang sudah bekerja diberbagai perusahaan lain.

- b. Mempertahankan para pegawai yang ada. Bila tingkat kompensasi tidak kompetitif, niscaya banyak karyawan yang baik akan keluar. Untuk mencegah perputaran karyawan, pengupahan harus dijaga agar tetap kompetitif dengan perusahaan-perusahaan lain.
- c. Menjamin keadilan. Administrasi pengupahan dan penggajian berusaha untuk memenuhi prinsip keadilan. Keadilan atau konsisten internal dan eksternal sangat penting diperhatikan dalam penentuan tingkat kompensasi.
- d. Menghargai perilaku yang diinginkan. Kompensasi hendaknya mendorong perilaku-perilaku yang diinginkan. Prestasi kerja yang baik, pengalaman, kesetiaan, tanggung jawab baru dan perilaku-perilaku lain dapat dihargai melalui rencana kompensasi yang efektif.
- e. Mengendalikan biaya-biaya. Suatu program kompensasi yang rasional membantu organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusianya pada tingkat biaya yang layak. Tanpa struktur pengupahan dan penggajian sistematis organisasi dapat membayar kurang (*underpay*) atau lebih (*overpay*) kepada para karyawannya.
- f. Memenuhi peraturan-peraturan legal. Seperti aspek-aspek manajemen personalia lainnya, administrasi kompensasi menghadapi batasan-batasan legal. Program kompensasi yang baik memperhatikan kendala-kendala tersebut dan memenuhi semua peraturan pemerintah yang mengatur kompensasi karyawan.

Pengukuran kompensasi yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada pendapat Wibowo (2011: 348-349), bahwa kompensasi terdiri dari kompensasi langsung (upah/gaji) dan kompensasi tidak langsung (tunjangan, jaminan keamanan dan kesehatan).

## **B. Komitmen Organisasi**

### **1. Pengertian Komitmen Organisasi**

Mowday, Porter, dan Steers (dalam Meyer *et al.*, 1993) mendefinisikan komitmen organisasi sebagaimana yang pernah digambarkan Porter, yaitu sebagai sifat hubungan seorang individu dengan organisasi yang memungkinkan seseorang dengan komitmen tinggi akan memperlihatkan keinginan kuat untuk menjadi anggota organisasi yang bersangkutan, kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin serta penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Pengertian tersebut memberi arti dua komitmen, yaitu: komitmen terhadap organisasi atau kemana organisasi itu digerakkan, dimana komitmen tinggi akan mempertahankan keanggotaannya serta komitmen pada nilai-nilai, norma dan budaya organisasi yang memberi batasan yang boleh atau tidak boleh dilakukan, dimana hal-hal tersebut memberi keyakinan kuat pada anggota yang menimbulkan komitmen kuat pada organisasi.

Robbins (2001) berpendapat bahwa komitmen organisasi merupakan suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuan organisasi serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi tersebut. Jadi komitmen yang tinggi berarti memihakkan pada organisasi yang memperkerjakannya.

Charles O'Reilly (dalam Staw, 1991) sependapat dengan Robbins (2001) yang memberi pemahaman komitmen organisasi sebagai perhatian psikologis individu terhadap organisasinya yang mencakup perasaan keterlibatan dalam pekerjaan,

loyalitas dan keyakinan terhadap nilai-nilai organisasi. Komitmen organisasi mempunyai hubungan positif dengan hasil yang dicapai organisasi dimana komitmen organisasi tinggi dapat menekan tingkat keluar masuk pekerja.

## **2. Dimensi-Dimensi Komitmen Organisasi**

Alan dan Meyer (1990) dan Meyer (1989), menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan hubungan antara seorang individu dengan organisasi sehingga individu dengan komitmen organisasi tinggi akan memperlihatkan keinginan kuat untuk menjadi anggota organisasi, berusaha sebaik mungkin serta memiliki penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Selanjutnya Alan dan Meyer (1990) dan Meyer (1989), mengajukan tiga bentuk komitmen organisasi yang terdiri atas:

- a. Komitmen afektif, yaitu keikatan emosional, identifikasi dan keterlibatan dalam suatu organisasi. Individu menetap dalam suatu organisasi karena keinginan sendiri.
- b. Komitmen kontinuans, yaitu komitmen individu yang didasarkan pada pertimbangan tentang apa yang harus dikorbankan bila akan meninggalkan organisasi. Individu memutuskan menetap pada suatu organisasi karena menganggapnya sebagai suatu pemenuhan kebutuhan.
- c. Komitmen normatif, yaitu keyakinan individu tentang tanggung jawab terhadap organisasi. Individu tetap tinggal pada suatu organisasi karena merasa wajib untuk loyal pada organisasi tersebut.

Komitmen organisasi merupakan instrumen peramal yang tepat untuk melihat perpindahan kerja dan instrumen yang lebih baik dibandingkan dengan kepuasan kerja karena dengan berjalannya waktu dan menyadari keterkaitannya dengan organisasi maka tingkat rasa tanggung jawab dan rasa memiliki dari pekerja akan semakin tinggi. Komitmen organisasi juga merupakan peramal lebih baik karena merupakan respon yang lebih global dan bertahan terhadap organisasi sebagai suatu keseluruhan daripada kepuasan kerja.

Steers dan Salancik (1991) walaupun tidak secara tegas mengatakan bahwa komitmen berpengaruh terhadap kepuasan kerja, namun dalam situasi hubungan pekerja dan organisasi yang begitu kompleks beberapa aspek kepuasan kerja dapat dipenuhi melalui manifestasi komitmen terhadap organisasi. Model hubungan sebab akibat komitmen organisasi yang bersifat lingkaran umpan balik, pada situasi tertentu dapat menjelaskan hubungan antara komitmen organisasi dan kepuasan kerja.

Pengukuran komitmen organisasi yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada pendapat Alan dan Meyer (1990) dan Meyer (1989), bahwa tiga bentuk komitmen organisasi yaitu komitmen afektif, komitmen kontinuans, dan komitmen normatif, yaitu keyakinan individu tentang tanggung jawab terhadap organisasi. Individu tetap tinggal pada suatu organisasi karena merasa wajib untuk loyal pada organisasi tersebut.

## C. Kepuasan Kerja

### 1. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Wexley dan Yukl (1992), kepuasan kerja ditentukan atau dipengaruhi oleh sekelompok faktor. Faktor-faktor itu dapat dikelompokkan kedalam tiga bagian, yaitu: 1) Karakter individu, yang terdiri atas kebutuhan-kebutuhan individu, nilai-nilai yang dianut individu (*values*), dan ciri-ciri kepribadian (*personality traits*); 2) Variabel-variabel yang bersifat situasional, yang terdiri atas perbandingan terhadap situasi sosial yang ada, kelompok acuan, pengaruh dari pengalaman kerja sebelumnya; dan 3) Karakteristik pekerjaan, terdiri atas imbalan yang diterima, pengawasan yang dilakukan oleh atasan, pekerjaan itu sendiri, hubungan antara rekan sekerja, keamanan kerja, kesempatan untuk memperoleh perubahan.

Berdasarkan survei yang dilakukan Herzberg (1959) (dalam Ningrum, 2004), ia berkesimpulan bahwa pendekatan-pendekatan yang dilakukan oleh para peneliti untuk memecahkan masalah kepuasan kerja tidaklah lengkap, sebagian dari penelitian tersebut hanya mencoba mencari-cari faktor-faktor yang mempengaruhi sikap kerja, yaitu “faktor-faktor apa saja yang menyebabkan sikap karyawan menjadi suka atau tidak menyukai pekerjaannya?”, sedangkan peneliti-peneliti yang lain hanya mencoba melihat pengaruh sikap terhadap kinerja, yaitu “apakah karyawan yang puas lebih produktif dari karyawan yang tidak puas?”. Menurut Herzberg, diperlukan suatu pendekatan yang telah dilakukan tersebut. Untuk membuktikan pendapatnya itu, Herzberg dan sejawatnya pada tahun 1959 melakukan penelitian terhadap 200 orang insinyur dan akuntan Pittsburg. Kepada

mereka diminta untuk menggambarkan secara detail bilamana mereka merasa puas dan tidak puas dengan pekerjaannya. Dari analisa yang dilakukan terhadap data yang terkumpul, Herzberg dan sejawatnya menyimpulkan bahwa faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja berbeda dengan faktor-faktor yang menimbulkan ketidakpuasan kerja.

Karyawan yang memiliki sikap perjuangan, pengabdian, disiplin, dan kemampuan profesional sangat mungkin mempunyai prestasi kerja dalam melaksanakan tugas sehingga lebih berdaya guna dan berhasil guna. Karyawan yang profesional dapat diartikan sebagai sebuah pandangan untuk selalu perpikir, kerja keras, bekerja sepenuh waktu, disiplin, jujur, loyalitas tinggi, dan penuh dedikasi demi untuk keberhasilan pekerjaannya (Hamid dan Budiman, 2003).

Peningkatan sikap, perjuangan, pengabdian, disiplin kerja, dan kemampuan profesional dapat dilakukan melalui serangkaian pembinaan dan tindakan nyata agar upaya peningkatan prestasi kerja dan loyalitas karyawan dapat menjadi kenyataan. Salah satu faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan adalah kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional karyawan yang terjadi maupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dan perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan (Martoyo, 2000).

Dalam hal kepuasan kerja, Gilmer (1966) (dalam As'ad, 2003) menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah kesempatan untuk maju, keamanan kerja, gaji, perusahaan dan manajemen, faktor intrinsik dan pekerjaan, kondisi kerja, aspek sosial dalam pekerjaan, komunikasi, dan fasilitas.

Sementara itu, menurut Heidjrachman dan Husnan (2002) mengemukakan beberapa faktor mengenai kebutuhan dan keinginan pegawai, yakni: gaji yang baik, pekerjaan yang aman, rekan sekerja yang kompak, penghargaan terhadap pekerjaan, pekerjaan yang berarti, kesempatan untuk maju, pimpinan yang adil dan bijaksana, pengarahan dan perintah yang wajar, dan organisasi atau tempat kerja yang dihargai oleh masyarakat.

Howell dan Robert (dalam Wijono, 2010) memandang bahwa kepuasan kerja sebagai hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak sukanya karyawan terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya, sedangkan menurut Fleisman dan Bass (dalam Wijono, 2010) kepuasan kerja merupakan suatu tindakan efektif karyawan terhadap pekerjaannya.

Blum dan Naylor (dalam Wijono, 2010) menjelaskan bahwa kepuasan kerja sebagai hasil dari berbagai sikap yang ditunjukkan oleh seorang karyawan. Sebaliknya, Schultz (dalam Wijono, 2010) memberi dukungan terhadap definisi yang diungkapkan oleh Blum dan Naylor (dalam Wijono, 2010), bahwa kepuasan kerja merupakan serangkaian sikap yang dipegang oleh individu tentang pekerjaannya. Milton (dalam Wijono, 2010), kepuasan kerja dipengaruhi oleh ciri-ciri kepribadian.

Menurut Handoko, kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini dampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Selaras dengan itu, Stephen Robins mengungkapkan bahwa kepuasan itu

terjadi apabila kebutuhan-kebutuhan individu sudah terpenuhi dan terkait dengan derajat kesukaan dan ketidaksukaan dikaitkan dengan pegawai; merupakan sikap umum yang dimiliki oleh pegawai yang erat kaitannya dengan imbalan-imbalan yang mereka yakini akan mereka terima setelah melakukan sebuah pengorbanan. Apabila dilihat dari pendapat Robin tersebut terkandung dua dimensi, pertama, kepuasan yang dirasakan individu yang titik beratnya individu anggota masyarakat, dimensi lain adalah kepuasan yang merupakan sikap umum yang dimiliki oleh pegawai.

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli dapat disimpulkan kepuasan kerja adalah rangkaian sikap yang dipegang oleh individu tentang pekerjaannya, persepsinya terhadap tempat kerja, hubungan timbal balik antara manajer dengan bawahannya serta kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh ciri-ciri kepribadian.

## **2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja itu sendiri adalah sesuatu yang kompleks dan sulit untuk diukur keobjektivitasannya. Tingkat kepuasan kerja dipengaruhi oleh rentang yang luas dari variabel-variabel yang berhubungan dengan faktor-faktor individu, sosial, budaya, organisasi, dan lingkungan. Sejalan dengan ini, Mullin (dalam Wijono, 2010) menjelaskan sebagai berikut: (a) Faktor pribadi, diantaranya kepribadian, pendidikan, intelegensi dan kemampuan, usia, status perkawinan, dan orientasi kerja. (b) Faktor sosial, diantaranya hubungan dengan rekan kerja, kelompok kerja, dan norma-norma, kesempatan untuk berinteraksi, dan organisasi informal. (c). Faktor budaya, diantaranya sikap-sikap yang mendasari, kepercayaan dan nilai-nilai. (d). Faktor organisasi diantaranya sifat dan ukuran, struktur formal,

kebijakan-kebijakan personalia dan prosedur-prosedur, relasi karyawan, sifat pekerjaan, teknologi dan organisasi kerja, supervisor dan gaya kepemimpinan, sistem manajemen, dan kondisi-kondisi kerja. (e) Faktor lingkungan, diantaranya ekonomi, sosial, teknik, dan pengaruh-pengaruh pemerintah.

Dalam teori lain, banyak faktor yang telah diteliti sebagai faktor-faktor yang mungkin menentukan kepuasan kerja. Berikut ditinjau dari ciri-ciri intrinsik dari pekerjaan, gaji, dan penyelia, rekan sejawat, kondisi kerja.

- a. Ciri-ciri intrinsik pekerjaan. Menurut Locke (dalam Munandar, 2001) ciri-ciri intrinsik dari pekerjaan yang menentukan kepuasan kerja ialah keragaman, kesulitan, jumlah pekerjaan, tanggung jawab, otonomi, kendali terhadap metode kerja, kemajemukan, dan kreativitas.
- b. Gaji penghasilan, imbalan yang dirasakan adil. Siegel dan Lane (dalam Munandar, 2001) mengutip kesimpulan yang diberikan oleh beberapa ahli yang meninjau kembali hasil-hasil penelitian tentang pentingnya gaji sebagai penentu dari kepuasan kerja, yaitu bahwa para sarjana psikologi telah secara tradisional dan salah meminimasi pentingnya uang sebagai penentu kepuasan kerja.
- c. Penyelia yang memiliki tenggang rasa. Kepuasan kerja bagi karyawan dapat ditentukan oleh hubungan yang baik antara karyawan dengan penyelia atau *supervisor* yang memiliki tenggang rasa yang baik dengan karyawan. Menurut Locke (dalam Munandar, 2001) tingkat kepuasan kerja yang paling besar dengan seorang atasan ialah jika kedua jenis hubungan positif antara atasan dan bawahan.

- d. Rekan sejawat yang menunjang. Kepuasan kerja yang ada pada para pekerja timbul karena mereka, dalam jumlah tertentu, berada dalam satu ruangan kerja, sehingga mereka dapat saling berbicara (kebutuhan sosialnya dipenuhi).
- e. Kondisi kerja yang menunjang. Perusahaan perlu menyediakan tempat kerja yang terang, sejuk, dengan peralatan kerja yang enak untuk digunakan, meja dan kursi kerja yang memperhatikan prinsip-prinsip ergonomi. Dalam kondisi kerja yang seperti ini kebutuhan-kebutuhan fisik dipenuhi dan memuaskan tenaga kerja.

### **3. Dampak dari Kepuasan dan Ketidakpuasan Kerja**

Dampak perilaku dari kepuasan dan ketidakpuasan kerja telah banyak diteliti dan dikaji. Berikut beberapa hasil penelitian tentang dampak kepuasan kerja terhadap produktivitas, ketidakhadiran dan keluarnya pegawai dan dampaknya terhadap kesehatan.

#### **a. Dampak Terhadap Produktivitas**

Lawler dan Porter (dalam Munandar, 2001) mengharapkan produktivitas yang tinggi menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja hanya jika tenaga kerja mempersepsikan bahwa ganjaran intrinsik (misalnya rasa telah mencapai sesuatu) dan ganjaran ekstrinsik (misalnya gaji) yang diterima kedua-duanya adil dan wajar dan diasosiasikan dengan unjuk kerja yang unggul. Jika tenaga kerja tidak mempersepsikan ganjaran intrinsik dan ekstrinsik berasosiasi dengan unjuk-kerja, maka kenaikan dalam unjuk-kerja tidak akan berkorelasi dengan dengan kenaikan dalam kepuasan kerja.

**b. Dampak Terhadap Ketidakhadiran (*Absenteisme*) Dan Keluarnya Tenaga Kerja (*Turnover*)**

Porter dan Steers (dalam Munandar, 2001) berkesimpulan bahwa ketidakhadiran dan berhenti bekerja merupakan jenis jawaban-jawaban yang secara kualitatif berbeda. Ketidakhadiran lebih spontan sifatnya dan dengan demikian kurang mungkin mencerminkan ketidakpuasan kerja. Lain halnya dengan berhenti atau keluar dari pekerjaannya. Perilaku ini karena akan mempunyai akibat-akibat ekonomis yang besar, maka lebih besar kemungkinannya ia berhubungan dengan ketidakpuasan kerja.

Steers dan Rhodes (dalam Munandar, 2010) mengembangkan model dari pengaruh terhadap kehadiran. Mereka melihat adanya dua faktor pada perilaku hadir, yaitu motivasi untuk hadir. Mereka percaya bahwa motivasi untuk hadir dipengaruhi oleh kepuasan kerja dalam kombinasi dengan tekanan-tekanan internal dan eksternal untuk datang pada pekerjaan.

Model meninggalkan pekerjaan dari Mobley, Horner, dan Hollingworth (dalam Munandar, 2001) bahwa setelah tenaga kerja menjadi tidak puas terjadi beberapa tahap (misalnya berpikir untuk meninggalkan pekerjaan) sebelum keputusan untuk meninggalkan pekerjaan diambil. Dari penelitian dengan menggunakan model ini mereka menemukan bukti yang menunjukkan bahwa dari tingkat dari kepuasan kerja berkorelasi dengan pemikiran-pemikiran untuk meninggalkan pekerjaan, dan bahwa niat untuk meninggalkan kerja berkorelasi dengan pemikiran dengan meninggalkan pekerjaan secara aktual.

Menurut Robbins (dalam Munandar 2001) ketidakpuasan kerja karyawan dapat diungkapkan kedalam berbagai macam cara. Misalnya, selain meninggalkan pekerjaan, karyawan dapat mengeluh, membangkang, mencuri barang milik organisasi, menghindari sebagian dari tanggung jawab pekerjaan mereka. Keluar (*Exit*): ketidakpuasan kerja yang diungkapkan dengan meninggalkan pekerjaan, termasuk mencari pekerjaan lain. Menyuarakan (*Voice*): Ketidakpuasan kerja yang diungkapkan melalui usaha aktif dan konstruktif untuk memperbaiki kondisi termasuk memberikan saran perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasannya. Mengabaikan (*Neglect*): Ketidakpuasan kerja yang diungkapkan melalui sikap membiarkan keadaan menjadi lebih buruk, termasuk misalnya, sering absen, atau datang terlambat, upaya berkurang, kesalahan yang dibuat makin banyak. Kesetiaan (*Loyalitas*): Ketidakpuasan kerja yang diungkapkan dengan menunggu secara pasif sampai kondisinya menjadi lebih baik, termasuk membela perusahaan terhadap kritik dari luar dan percaya bahwa organisasi dan manajemen akan melakukan hal yang tepat untuk memperbaiki kondisi.

### **c. Dampak Terhadap Kesehatan**

Salah satu temuan yang penting dari kajian yang dilakukan oleh Kornhauser (dalam Munandar, 2001) tentang kesehatan mental dan kepuasan kerja, ialah bahwa untuk semua tingkatan jabatan, persepsi dari tenaga kerja bahwa pekerjaan mereka menuntut untuk penggunaan efektif dari kecakapan-kecakapan mereka berkaitan dengan skor kesehatan mental dan kepuasan sendiri dan kesehatan mungkin saling mengukuhkan sehingga peningkatan dari yang satu dapat

meningkatkan yang lain dan sebaliknya yang satu mempunyai akibat yang negatif juga pada yang lain.

#### **4. Komponen-Komponen Kepuasan Kerja**

Locke (dalam Wijono, 2010) menyimpulkan bahwa ada tiga komponen kunci yang penting dalam kepuasan kerja, yaitu nilai-nilai, kepentingan, dan persepsi.

Pertama, kepuasan kerja adalah suatu fungsi dari nilai-nilai (*values*). Selanjutnya Locke (dalam Wijono, 2010) memberi batasan bahwa nilai-nilai dipandang dari segi “keinginan seseorang baik yang disadari ataupun tidak, biasanya berkaitan dengan apa yang diperolehnya”. Locke membedakan antara nilai-nilai dan kebutuhan, kebutuhan adalah suatu “tujuan yang diisyaratkan” paling dasar untuk dipenuhi oleh tubuh manusia guna mempertahankan hidupnya, seperti oksigen dan air. Nilai-nilai, di sisi lain disebut sebagai “kebutuhan pokok yang disyaratkan” yang ada dalam pikiran seseorang. Seperti yang telah diketahui bahwa nilai-nilai yang dikemukakan Locke’s termasuk kebutuhan-kebutuhan yang lebih tinggi seperti kebutuhan penghargaan, aktualisasi diri dan pertumbuhan.

Kedua, kepuasan kerja adalah kepentingan (*importance*). Orang tidak hanya membedakan nilai-nilai yang mereka pegang tetapi kepentingan mereka dalam menempatkan nilai-nilai tersebut, dan perbedaan-perbedaan tersebut secara kritis yang dapat menentukan tingkat kepuasan kerja mereka.

Ketiga, persepsi (*perception*) sebagai komponen terakhir dari definisi kepuasan kerja. Kepuasan didasarkan pada persepsi individu terhadap situasi saat ini dan nilai-nilai, individu mengingat bahwa persepsi mungkin bukan merupakan refleksi

yang akurat dan lengkap dari suatu realitas yang objektif. Ketika individu tidak mempersepsi, individu harus melihat bahwa situasi yang sebenarnya untuk dipahami sebagai reaksi pribadi.

Secara keseluruhan, kepuasan kerja merupakan satu aspek yang penting dalam pekerjaan. Ketidakpuasan kerja yang dimiliki karyawan menyebabkan berbagai masalah yang sama terhadap diri karyawan maupun organisasi tempat ia bekerja. Organisasi terpaksa menanggung beban biaya yang cukup tinggi apabila kepuasan kerja karyawan tidak diperhatikan. Hal ini dapat dilihat dari kecenderungan adanya karyawan yang berhenti kerja, seringkali absen (bolos) kerja, dan beberapa masalah pelanggaran disiplin yang dapat menyebabkan biaya pengeluaran yang cukup tinggi dalam perusahaan dan menurunkan produktivitas kerja organisasi. Dari segi karyawan, ketidakpuasan kerja dapat menyebabkan beberapa penyakit seperti migrant, kelelahan kerja, dan sebagainya. Situasi ini dapat menyebabkan prestasi kerja karyawan menurun dan membuat karyawan menjadi tidak produktif serta dapat berakibat munculnya stres kerja.

Berdasarkan uraian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual dan akan mengalami tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku pada individu tersebut. Ini disebabkan karena adanya perbedaan pada diri individu. Semakin banyak aspek-aspek pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan dan sebaliknya bila dalam suatu perusahaan ada kesenjangan antara harapan dengan kenyataan maka akan menimbulkan ketidakpuasan dalam diri karyawan. Permasalahan akan dapat timbul disebabkan oleh beberapa faktor, yang pertama yaitu faktor yang berasal

dari dalam dirinya sendiri, misalnya kepribadian. Kepribadian diri dari individu yang unik membentuk kepribadian tertentu.

Jadi faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah sebagai berikut: a. Faktor pribadi, diantaranya kepribadian, pendidikan, intelegensi dan kemampuan, usia, status perkawinan, dan orientasi kerja. b. Faktor sosial diantaranya hubungan dengan rekan kerja, kelompok kerja, dan norma-norma, kesempatan untuk berinteraksi, dan organisasi informal. c. Faktor budaya diantaranya sikap-sikap yang mendasari, kepercayaan dan nilai-nilai. d. Faktor organisasi diantaranya sifat dan ukuran, struktur formal, kebijakan-kebijakan personalia dan prosedur-prosedur, relasi karyawan, sifat pekerjaan, teknologi dan organisasi kerja, supervisor dan gaya kepemimpinan, sistem manajemen, dan kondisi-kondisi kerja. e. Faktor lingkungan diantaranya ekonomi, sosial, teknik, dan pengaruh-pengaruh pemerintah.

## **5. Dimensi Kepuasan Kerja**

Locke dalam Dunnette (1983) membagi tujuh dimensi kerja yang merupakan pengembangan Locke sebelumnya dan mempunyai kontribusi terhadap kepuasan kerja, yaitu:

- a. Pekerjaan, termasuk minat intrinsik, variasi tugas, kesempatan belajar, kesulitan kerja, jumlah kerja, kesempatan untuk berhasil, kontrol terhadap langkah-langkah pekerjaan dan metode pekerjaan.
- b. Pembayaran, termasuk jumlah pembayaran, keadilan pembayaran, serta cara pembayarannya.

- c. Promosi termasuk keadilan mendapatkan promosi dan kesempatan mendapat promosi.
- d. Pengakuan termasuk penghargaan terhadap prestasi, kepercayaan atas tugas yang diberikan serta kritik atas tugas yang dikerjakan.
- e. Benefit termasuk memperoleh pensiun, mendapat kesehatan, adanya cuti tahunan dan adanya pembayaran pada saat liburan.
- f. Kondisi kerja termasuk jam kerja, jam istirahat, peralatan kerja, temperatur di tempat kerja, ventilasi, kelembaban, lokasi serta tata ruang kerja.
- g. Supervisi termasuk gaya dan pengaruh supervisi, hubungan manusia dan keterampilan administratif.
- h. Rekan kerja termasuk kompetensi, saling membantu, dan keramahan antar rekan kerja.
- i. Perusahaan dan manajemen termasuk kebijakan akan perhatian terhadap pekerja baik untuk pembayaran ataupun benefit-benefit.

Menurut Hasibuan (2007: 201) Kepuasan kerja karyawan dipengaruhi faktor-faktor berikut :

- a. Balas jasa yang adil dan layak (Gaji)
- b. Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian (Promosi)
- c. Berat-ringannya pekerjaan
- d. Suasana dan lingkungan pekerjaan (Kondisi Kerja)
- e. Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan (Fasilitas Kerja)
- f. Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya (Supervisi)
- g. Sifat pekerjaan monoton atau tidak

Luthans (1992) membagi dimensi-dimensi pekerjaan yang berhubungan dengan kepuasan kerja yaitu imbalan, pekerjaan itu sendiri, promosi, supervisi, kelompok kerja dan kondisi kerja. Gilmer (1984) menyatakan bahwa ada sepuluh dimensi yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja yakni keamanan, kesempatan untuk maju, perusahaan dan manajemen, gaji, aspek intrinsik dari pekerjaan, supervisi, aspek sosial dari pekerjaan, komunikasi, kondisi kerja, dan benefit.

Pengukuran kepuasan kerja karyawan yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada pendapat Hasibuan (2007: 202) adalah suatu sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh:

1. Moral kerja

Moral kerja yang baik ditunjukkan karyawan dengan sikap dan tingkah laku yang baik dalam bekerja, menjunjung tinggi kejujuran serta menjaga hubungan yang baik dengan sesama karyawan maupun atasan di kantor.

2. Kedisiplinan

Kedisiplinan kerja karyawan menunjukkan adanya kemampuan karyawan dalam menaati segala ketentuan dan peraturan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kedisiplinan ini dilaksanakan karyawan dalam menaati tata tertib maupun dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan bidangnya masing-masing

3. Prestasi kerja

Peningkatan prestasi kerja karyawan dari waktu ke waktu menunjukkan kepuasannya dalam bekerja. Artinya karyawan berusaha untuk bekerja secara optimal, penuh tanggung jawab dan menunjukkan perkembangan yang lebih baik dibandingkan dengan waktu-waktu sebelumnya.

#### **D. Kerangka Pemikiran**

Kepuasan kerja karyawan adalah suatu sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati di dalam pekerjaan, luar pekerjaan dan kombinasi di dalam dan di luar pekerjaan (Hasibuan, 2007: 202).

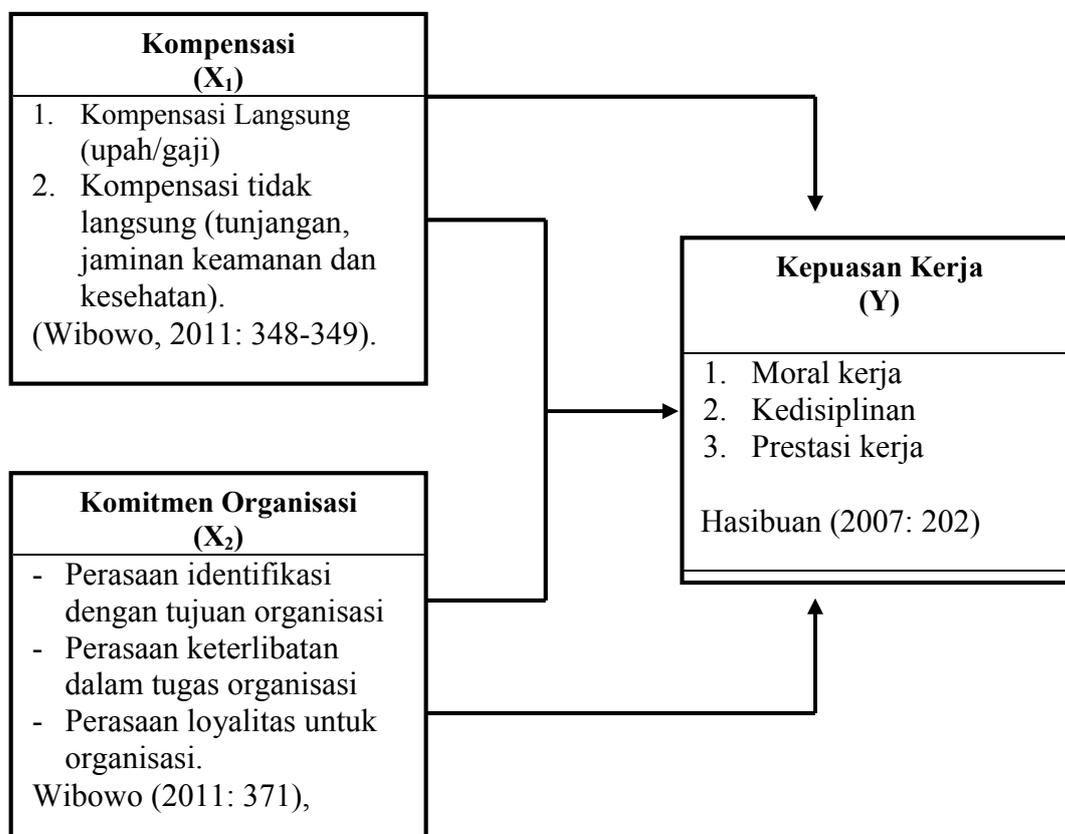
Dalam konteks penelitian ini kepuasan kerja karyawan bukan sebagai variabel yang berdiri sendiri, tetapi dipengaruhi oleh variabel lain, yaitu kompensasi dan komitmen organisasi. Pengetahuan manajer atas kompensasi yang diberikan dan komitmen organisasi akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Kompensasi merupakan imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawannya atas pengorbanan yang diberikan kepada perusahaan, yang mana ini merupakan karakteristik dari pekerjaan. Pemberian imbalan ini diharapkan memacu semangat kerja karyawan dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Ketika tingkat kepuasan kerja karyawan tinggi maka karyawan akan memberikan yang terbaik untuk perusahaan. Pengukuran kompensasi dalam penelitian ini mengacu pada pendapat Wibowo (2011: 348-349), bahwa kompensasi terdiri dari kompensasi langsung (upah/gaji) dan kompensasi tidak langsung (tunjangan, jaminan keamanan dan kesehatan).

Adapun komitmen organisasi merupakan salah satu karakteristik yang dimiliki individu karyawan. Komitmen organisasi merupakan sifat hubungan seorang individu dengan organisasi yang memungkinkan seseorang dengan komitmen tinggi akan memperlihatkan keinginan kuat untuk menjadi anggota organisasi

yang bersangkutan, kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin serta penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Pengukuran komitmen organisasi yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada pendapat Alan dan Meyer (1990) dan Meyer (1989), bahwa tiga bentuk komitmen organisasi yaitu komitmen afektif, komitmen kontinuans, dan komitmen normatif, yaitu keyakinan individu tentang tanggung jawab terhadap organisasi. Individu tetap tinggal pada suatu organisasi karena merasa wajib untuk loyal pada organisasi tersebut.

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh kompensasi dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Asuransi Purna Artanugraha Cabang Bandar Lampung, sebagaimana dapat dilihat pada bagan kerangka pikir di bawah ini:



Gambar 1. Bagan Kerangka Pikir Penelitian

### **E. Hipotesis**

Hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Asuransi Purna Artanugraha Cabang Bandar Lampung.
2. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Asuransi Purna Artanugraha Cabang Bandar Lampung
3. Kompensasi dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Asuransi Purna Artanugraha Cabang Bandar Lampung.