

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan kondisi yang berada disekitar lingkungan kerja karyawan yang sangat mempengaruhi kegiatan karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya, ada pula pengertian lingkungan kerja menurut para ahli, yaitu Menurut Sedarmayanti (2012:21), lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi lingkungan sekitarnya, dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Menurut Schultz (2010:405), lingkungan atau kondisi kerja adalah semua aspek fisik kerja, psikologis kerja dan peraturan kerja yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan produktivitas kerja. Menurut Alex Nitisemito (2009:39) menyatakan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar pekerjaan dan dapat mempengaruhi seorang karyawan dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya”.

Dari beberapa pendapat diatas, maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada disekitar karyawan yang pada saat bekerja, baik yang berbentuk fisik maupun non fisik, yang dapat meningkatkan semangat dan kinerja karyawan.

2.1.1 Jenis-jenis Lingkungan Kerja

Sedarmayanti (2012:21) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua, yaitu:

1. Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan yang berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung Lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam dua kategori, yakni:

- a) Lingkungan kerja yang berhubungan dengan karyawan seperti: pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya.
- b) Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna dan lain-lain.

Untuk dapat memperkecil pengaruh lingkungan fisik terhadap karyawan, maka langkah pertama adalah harus mempelajari manusia, baik mengenai fisik dan tingkah lakunya maupun mengenai fisiknya, kemudian digunakan sebagai dasar memikirkan lingkungan fisik yang sesuai.

2. Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Lingkungan non fisik ini juga merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan.

2.1.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

2.1.2.1 Faktor-faktor Lingkungan Kerja Fisik

Manusia akan mampu melaksanakan kegiatannya dengan baik, sehingga dicapai suatu hasil yang optimal, apabila diantaranya ditunjang oleh suatu kondisi lingkungan yang sesuai. Suatu kondisi lingkungan dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatannya secara optimal, sehat, aman dan nyaman. Ketidaksesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama. Lebih jauh lagi, keadaan lingkungan yang kurang baik dapat menuntut tenaga dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang

efisien. Banyak faktor yang mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja.

Berikut ini beberapa faktor yang diuraikan Sedarmayanti (2012:28) yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja fisik yang dikaitkan dengan kemampuan karyawan, diantaranya adalah:

1. Penerangan/Cahaya di tempat kerja

Pencahayaan adalah faktor yang penting dalam lingkungan kerja. Karena dengan pencahayaan yang baik akan membantu dalam menyelesaikan tugas dengan lebih efektif. Hal tersebut senada dengan pengertian pencahayaan Menurut Keputusan Menteri Kesehatan No. 1405 tahun 2002 yang mendefinisikan “Pencahayaan sebagai jumlah penyinaran pada suatu bidang kerja yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan secara efektif”. Pencahayaan pada dasarnya terbagi ke dalam dua jenis, yaitu cahaya alami dari sinar matahari dan pencahayaan buatan dari lampu listrik. Bangunan ruang kantor harus memiliki desain tata cahaya yang baik dalam konstruksinya, terutama dalam mempertimbangkan jumlah sinar matahari yang dapat masuk ke dalamnya. Sinar matahari yang masuk harus dapat diatur keseimbangannya sehingga tidak menyilaukan mata pekerja, dan tidak menciptakan cahaya yang terlalu terik dan membuat suhu menjadi panas. Selain cahaya matahari, sumber penerangan lainnya ialah lampu listrik/neon. Lampu neon merupakan sumber pencahayaan untuk penerangan di malam hari dan terutama untuk ruang kerja yang gelap dan tidak terkena sinar matahari.

Liang Gie(2010:12), menyatakan bahwa teknik pencahayaan dapat dibedakan menjadi empat macam, yaitu:

a) Pencahayaan Langsung

Cahaya ini memancarkan langsung dari sumbernya ke arah permukaan meja. Apabila dipakai lampu biasa, cahaya bersifat sangat tajam dan bayangan yang ditimbulkan sangat tegas. Cahaya ini lekas menimbulkan kelelahan pada mata. Biasanya ini merupakan cahaya yang paling tidak disukai.

b) Pencahayaan Setengah Langsung

Cahaya ini memancar dari sumbernya dengan melalui tudung lampu yang biasanya terbuat dari gelas yang berwarna seperti susu. Cahaya ini tersebar sehingga bayangan yang ditimbulkan tidak begitu tajam. Akan tetapi, kebanyakan cahaya tetap langsung jatuh ke permukaan meja dan memantulkan kembali ke arah mata pekerja. Sehingga, hal ini masih kurang memuaskan walaupun sudah lebih baik dari pada cahaya langsung.

c) Pencahayaan Setengah Tidak

Langsung Pencahayaan ini terjadi dari cahaya yang sebagian besar merupakan pantulan dari langit-langit dan dinding-dinding ruangan, sebagian lagi terpancar melalui tudung kaca. Cahaya ini sudah lebih baik dari pada cahaya setengah tidak langsung, karena sifat dan bayangan yang diciptakan sudah tidak begitu tajam bila dibandingkan dengan cahaya setengah langsung.

d) Pencahayaan Tidak Langsung

Cahaya ini dari sumbernya memancarkan ke arah langit-langit ruangan, kemudian baru dipantulkan ke arah meja. Hal ini memberikan cahaya yang lunak dan tidak memberikan bayangan yang tajam. Sifat cahaya ini sudah benar-benar lunak, tidak mudah menimbulkan kelelahan mata karena cahaya tersebar merata keseluruhan penjurus. Sistem penerangan ini merupakan sistem penerangan yang baik.

2. Temperatur/Suhu udara di tempat kerja

Dalam keadaan normal, tiap anggota tubuh manusia mempunyai temperatur yang berbeda-beda. Tubuh manusia selalu berusaha untuk mempertahankan keadaan normal, dengan suatu sistem tubuh yang sempurna sehingga dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di luar tubuh. Tetapi kemampuan untuk menyesuaikan diri tersebut ada batasnya, yaitu bahwa tubuh manusia masih dapat menyesuaikan dirinya dengan temperatur di luar jika perubahan temperatur luar tubuh tidak lebih dari 20% untuk kondisi panas dan 35% untuk kondisi dingin, dari keadaan normal tubuh.

3. Kelembaban di tempat kerja

Kelembaban adalah banyaknya air yang terkandung dalam udara, biasa dinyatakan dalam persentase. Kelembaban ini berhubungan/dipengaruhi oleh temperatur udara, dan secara bersama-sama antara temperatur, kelembaban, kecepatan udara bergerak dan radiasi panas dari udara tersebut akan mempengaruhi keadaan tubuh manusia pada saat menerima/melepaskan panas dari tubuhnya. Suatu keadaan dengan temperatur

udara sangat panas dan kelembaban tinggi, akan menimbulkan pengurangan panas dari tubuh secara besar-besaran, karena sistem penguapan. Pengaruh lain adalah makin cepatnya denyut jantung karena makin aktifnya peredaran darah untuk memenuhi kebutuhan oksigen, dan tubuh manusia selalu berusaha untuk mencapai keseimbangan antar panas tubuh dengan suhu disekitarnya.

4. Sirkulasi udara di tempat kerja

Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu untuk proses metabolisme. Udara di sekitar dikatakan kotor apabila kadar oksigen dalam udara tersebut telah berkurang dan tercampur dengan gas dan bau-bauan yang berbahaya bagi kesehatan tubuh.

Sumber utama adanya udara segar adalah adanya tanaman disekitar tempat kerja. Tanaman merupakan penghasil oksigen yang dibutuhkan oleh manusia. Dengan cukupnya oksigen disekitar tempat kerja, ditambah dengan pengaruh secara psikologis akibat adanya tanaman disekitar tempat kerja, keduanya akan memberikan kesejukan dan kesegaran pada jasmani. Rasa sejuk dan segar selama bekerja akan membantu mempercepat pemulihan tubuh akibat lelah setelah bekerja.

Jika kondisi di dalam ruang kantor yang kemungkinannya penuh dengan karyawan, sangatlah perlu diperhatikan mengenai pertukaran udara yang baik dan menggunakan alat pendingin (AC). Karena dengan sirkulasi udara dengan baik akan memberikan kesegaran fisik bagi karyawan. Sebaliknya apabila sirkulasi udara tidak baik

akan menimbulkan suasana ruangan yang pengap yang pada akhirnya akan menyebabkan turunnya minat kerja dan motivasi karyawan akan menurun. Keuntungan udara yang baik menurut Moekijat (2002:145) adalah:

- a) Produktivitas yang lebih tinggi.
- b) Mutu pekerjaan yang lebih baik.
- c) Kesenangan dan kesehatan karyawan bertambah baik.
- d) Kesan yang menyenangkan bagi para tamu.

5. Kebisingan di tempat kerja

Salah satu polusi yang cukup menyibukkan para pakar untuk mengatasinya adalah kebisingan, yaitu bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga. Tidak dikehendaki, karena terutama dalam jangka panjang bunyi tersebut dapat mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran dan menimbulkan kesalahan komunikasi, bahkan menurut penelitian, kebisingan yang serius bisa menyebabkan kematian. Karena pekerjaan membutuhkan konsentrasi, maka suara bising hendaknya dihindarkan agar pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan dengan efisien sehingga produktivitas kerja meningkat.

Ada tiga aspek yang menentukan kualitas suatu bunyi, yang bisa menentukan tingkat gangguan terhadap manusia, yaitu:

- a) Lamanya kebisingan.
- b) Intensitas kebisingan, biasanya diukur dengan satuan desibel (dB) yang menunjukkan besarnya arus energi per satuan luas.
- c) Frekuensi kebisingan, yang menunjukkan jumlah dari gelombang-gelombang suara yang sampai ke

telinga setiap detik dinyatakan dalam jumlah getaran per detik (Hz).

Dalam jangka panjang tingkat kebisingan yang mengganggu dapat merusak pendengaran, menyebabkan terjadinya kesalahan dalam komunikasi. Selain itu, akan berpengaruh pada emosi karyawan yang apabila tidak diantisipasi maka akan menimbulkan stress dalam bekerja.

6. Getaran mekanis di tempat kerja

Getaran mekanis artinya getaran yang ditimbulkan oleh alat mekanis, yang sebagian dari getaran ini sampai ke tubuh karyawan dan dapat menimbulkan akibat yang tidak diinginkan. Getaran mekanis pada umumnya sangat mengganggu tubuh karena tidak teraturannya, baik tidak teratur dalam intensitas maupun frekuensinya. Gangguan terbesar terhadap suatu alat dalam tubuh terdapat apabila frekuensi alam ini beresonansi dengan frekuensi dari getaran mekanis. Secara utama getaran mekanis dapat mengganggu tubuh dalam hal:

- a) Konsentrasi dalam bekerja.
- b) Datangnya kelelahan.
- c) Timbulnya beberapa penyakit, diantaranya karena gangguan terhadap mata, syaraf, peredaran darah, otot, tulang, dan lain-lain.

7. Bau tidak sedap di tempat kerja

Adanya bau-bauan di sekitar tempat kerja dapat dianggap sebagai pencemaran, karena dapat mengganggu konsentrasi bekerja, dan bau-bauan yang terjadi terus menerus dapat mempengaruhi kepekaan penciuman. Pemakaian AC yang tepat merupakan salah satu cara

yang dapat digunakan untuk menghilangkan bau-bauan yang mengganggu di sekitar tempat kerja.

8. Tata warna di tempat kerja

Menata warna di tempat kerja perlu dipelajari dan direncanakan dengan sebaik-baiknya. Pada kenyataannya tata warna tidak dapat dipisahkan dengan penataan dekorasi. Hal ini dapat dimaklumi karena warna mempunyai pengaruh besar terhadap perasaan. Sifat dan pengaruh warna kadang-kadang menimbulkan rasa senang, sedih dan lain-lain, karena dalam sifat warna dapat merangsang.

9. Dekorasi di tempat kerja

Dekorasi ada hubungannya dengan tata warna yang baik, karena itu dekorasi tidak hanya berkaitan dengan hasil ruang kerja saja tetapi berkaitan juga dengan cara mengatur tata letak, tata warna, perlengkapan dan lainnya untuk bekerja.

10. Musik di tempat kerja

Menurut para pakar, musik yang nadanya lembut sesuai dengan suasana, waktu dan tempat dapat membangkitkan dan merangsang karyawan untuk bekerja. Oleh karena itu lagu-lagu perlu dipilih dengan selektif untuk dikumandangkan di tempat kerja. Tidak sesuai musik yang diperdengarkan di tempat kerja akan mengganggu konsentrasi kerja.

11. Keamanan di tempat kerja

Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan adanya keberadaannya. Salah satunya upaya untuk menjaga

keamanan di tempat kerja, dapat memanfaatkan tenaga Satuan Petugas Keamanan (SATPAM).

2.1.2.2 Faktor-faktor Lingkungan Kerja Non Fisik

Selain lingkungan intern perusahaan yang menjadi pusat perhatian, seorang manajer juga harus menyadari pentingnya pengaruh lingkungan eksternal perusahaan dengan mempertimbangkan unsur-unsur dan kekuatan lingkungan eksternal dalam setiap legiatannya yang sangat berpengaruh dalam operasi perusahaan, faktor-faktor lingkungan kerja non fisik (Alex Nitisemito 2008:183). Menurut Alex Nitisemito (2008:171-173). Perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antara tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status jabatan yang sama di perusahaan. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik, dan pengendalian diri. Hubungan kerja dibagi menjadi dua, yaitu:

1. Hubungan kerja antar karyawan dengan pimpinan

Sikap atasan terhadap bawahan memberikan pengaruh bagi karyawan dalam melaksanakan aktivitasnya sikap yang bersahabat, saling menghormati dan menghargai perlu dalam hubungan antar karyawan dengan pimpinan untuk kerjasama dalam mencapai tujuan perusahaan. Sikap bersahabat yang diciptakan atasan akan menjadikan karyawan lebih betah untuk bekerja dan dapat menimbulkan semangat kerja bagi karyawan.

2. Hubungan kerja antar karyawan

Hubungan kerja antar karyawan sangat diperlukan untuk melakukan pekerjaan, terutama bagi karyawan yang bekerja secara kelompok. Apabila terjadi konflik maka akan memperkeruh suasana kerja dan akan menurunkan

semangat kerja karyawan. Hubungan kerja yang baik antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lainnya, maka akan meningkatkan semangat kerja bagi karyawan, dimana mereka saling kerjasama atau saling membantu dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

2.1.3 Indikator-indikator Lingkungan Kerja

2.1.3.1 Indikator-indikator Lingkungan Kerja Fisik

Indikator-indikator menurut Sedarmayanti, (2011:26) mengenai lingkungan kerja fisik, diantaranya:

1. Pencahayaan di ruang kerja
Pencahayaan yang cukup tetapi tidak menyilaukan akan membantu menciptakan kinerja karyawannya.
2. Sirkulasi udara di ruang kerja
Sirkulasi udara yang baik akan menyehatkan badan. Sirkulasi udara yang cukup dalam ruangan kerja sangat diperlukan apabila ruangan tersebut penuh dengan karyawan.
3. Kebisingan
Kebisingan mengganggu konsentrasi, siapapun tidak senang mendengarkan suara bising, karena kebisingan merupakan gangguan terhadap seseorang.
4. Penggunaan warna
Warna dapat dipengaruhi terhadap jiwa manusia, sebenarnya bukan warna saja yang diperhatikan tetapi komposisi warna pun harus pula diperhatikan.
5. Kelembaban udara
Kelembaban adalah banyaknya air yang terkandung dalam udara, biasanya dinyatakan dalam persentase. Kelembaban ini berhubungan atau dipengaruhi oleh temperatur udara.

6. Fasilitas

Fasilitas merupakan suatu penunjang untuk karyawan dalam menjalankan aktivitasnya dalam bekerja.

2.1.3.2 Indikator-indikator Lingkungan Kerja Non Fisik

Indikator yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada teori yang dikemukakan oleh Budi W. Soetjipto (2008:87), adapun indikator dari lingkungan kerja non fisik adalah sebagai berikut:

1. Hubungan yang harmonis

Hubungan yang harmonis merupakan bentuk hubungan dari suatu pribadi ke pribadi yang lain dalam suatu organisasi.

2. Kesempatan untuk maju

Kesempatan untuk maju merupakan suatu peluang yang dimiliki oleh seorang karyawan berprestasi dalam menjalankan pekerjaannya agar mendapatkan hasil yang lebih baik.

3. Keamanan dalam pekerjaan

Keamanan dalam pekerjaan adalah keamanan yang dapat dimasukkan ke dalam lingkungan kerja, dalam hal ini terutama keamanan milik pribadi bagi karyawan.

2.2 Kompensasi

Kompensasi merupakan salah satu fungsi yang penting dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM). Karena kompensasi merupakan salah satu aspek yang paling sensitif di dalam hubungan kerja. Kasus yang terjadi dalam hubungan kerja mengandung masalah kompensasi dan berbagai segi yang terkait, seperti tunjangan, kenaikan kompensasi, struktur kompensasi dan skala kompensasi. Kompensasi meliputi bentuk pembayaran tunai langsung,

pembayaran tidak langsung dalam bentuk manfaat karyawan, dan insentif untuk memotivasi karyawan agar bekerja keras untuk mencapai produktivitas yang semakin tinggi. Jika dikelola dengan baik, maka dengan kompensasi ini dapat membantu perusahaan untuk mencapai produktivitas yang semakin tinggi bagi karyawannya. Sebaliknya jika tanpa kompensasi yang cukup, maka karyawan akan sangat mungkin untuk mereka dapat meninggalkan perusahaan dan untuk melakukan penempatan kembali sangatlah tidak mudah. Beberapa ahli mengungkapkan pendapat mengenai pengertian kompensasi adalah sebagai berikut: Pengertian kompensasi menurut Marwansyah (2014:269), penghargaan atau imbalan –langsung maupun tidak langsung, finansial maupun non-finansial- yang adil dan layak kepada karyawan, sebagai balasan atas kontribusi/jasanya terhadap pencapaian tujuan organisasi. Pengertian tersebut menekankan bahwa kompensasi berkaitan dengan penghargaan atau imbalan yang diberikan kepada karyawan secara langsung atau tidak langsung. Pendapat selanjutnya menurut Priyono dan Marnis (2010:223), Kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Dalam pengertian tersebut diketahui bahwa kompensasi meliputi pendapatan berupa uang atau barang yang diterima karyawan secara langsung atau tidak langsung atas jasanya pada perusahaan. Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2012:118) menyatakan bahwa semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Menurut Garry Dessler alih bahasa Benyamin Molan (2010:46) menyatakan bahwa kompensasi karyawan adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari diperkerjanya karyawan itu. Sementara itu menurut Marihot Tua E.H. dalam (Sunyoto, 2012) mendefinisikan kompensasi adalah keseluruhan balas jasa yang diterima oleh pegawai sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang

atau lainnya, yang dapat berupa gaji, upah, bonus, insentif dan tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, uang makan, uang cuti dan lain-lain.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas maka dapat diambil kesimpulan bahwa kompensasi merupakan interaksi antara karyawan dengan organisasi, yang berupa timbal balik dari jasa atau tenaga yang dikeluarkan oleh karyawan dan penghargaan dari organisasi dalam bentuk upah atau fasilitas lainnya serta kemampuan yang telah mereka curahkan selama periode waktu tertentu sebagai sumbangan pada pencapaian tujuan organisasi.

2.2.1 Tujuan Kompensasi

Secara umum tujuan 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 atau masyarakat. Supaya tujuan kompensasi tercapai dan memberikan kepuasan bagi semua pihak hendaknya program kompensasi ditetapkan berdasarkan prinsip-prinsip adil dan wajar, undang-undang pemburuhan, serta memperhatikan internal dan eksternal konsistensi. Program kompensasi harus dapat menjawab pertanyaan apa yang mendorong seseorang bekerja dan mengapa ada orang yang bekerja keras, sedangkan orang lain bekerjanya sedang-sedang saja.

Tujuan kompensasi menurut Malayu S.P Hasibuan (2012:121) adalah sebagai berikut:

1. Ikatan Kerja Sama, dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerjasama formal antara majikan dengan karyawan.

Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha atau majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

2. Kepuasan kerja, dengan balas jasa karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.
3. Pengadaan efektif, jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualifield* untuk perusahaan akan lebih mudah.
4. Motivasi, jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan lebih mudah memotivasi bawahannya.
5. 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.
6. Disiplin, dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik, mereka akan menyadari serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku.
7. Pengaruh serikat buruh, dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.
8. Pengaruh pemerintah, jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

2.2.2 Sistem Dan Kebijakan Kompensasi

Hasibuan (2012:122), menyatakan bahwa sistem dan kebijaksanaan kompensasi terdiri atas:

1. Sistem kompensasi

Sistem pembayaran kompensasi yang umumnya diterapkan adalah:

a) Sistem Waktu

Dalam sistem waktu, besarnya kompensasi ditetapkan berdasarkan standart waktu seperti jam, minggu, atau bulan. Administrasi pengupahan sistem waktu relatif mudah serta dapat diterapkan kepada karyawan tetap maupun pekerja harian. Kebaikan sistem ini adalah administrasi pengupahan mudah dan besarnya kompensasi yang dibayarkan tetap. Kelemahan sistem waktu ialah pekerja yang malas pun kompensasinya tetap dibayar sebesar perjanjian.

b) Sistem Hasil

Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti per potong, meter, liter, dan kilogram. Kebaikan sistem hasil memberikan kesempatan kepada karyawan yang bekerja bersungguh-sungguh serta berprestasi baik akan memperoleh balas jasa yang lebih besar. Kelemahan sistem ini ialah kualitas barang yang dihasilkan kurang baik dan karyawan yang kurang mampu balas jasanya kecil, sehingga kurang manusiawi.

c) Sistem Borongan

Sistem borongan adalah suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasanya atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Penetapan besarnya balas jasa berdasarkan sistem borongan cukup rumit, lama mengerjakannya, serta banyak alat yang diperlukan untuk menyelesaikannya. Jadi, dalam sistem borongan pekerja bisa mendapat balas jasa besar atau kecil, tergantung atas kecermatan kalkulasi mereka.

2. Kebijakan Kompensasi

Kebijakan kompensasi, baik besarnya, susunan, maupun waktu pembayarannya dapat mendorong gairah kerja dan keinginan karyawan untuk mencapai prestasi kerja yang optimal sehingga membantu terwujudnya sasaran perusahaan. Besarnya kompensasi

harus ditetapkan berdasarkan analisis pekerjaan, uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, posisi jabatan, konsistensi eksternal, serta berpedoman kepada keadilan dan Undang-Undang perburuhan. Dengan kebijakan ini, diharapkan akan terbina kerja sama yang serasi dan memberikan kepuasan kepada semua pihak.

3. Waktu Pembayaran Kompensasi

Kompensasi harus dibayar tepat pada waktunya, jangan sampai terjadi penundaan, supaya kepercayaan karyawan terhadap bonafiditas perusahaan semakin besar, ketenangan dan konsentrasi kerja akan lebih baik. Jika pembayaran kompensasi tidak tepat pada waktunya akan mengakibatkan disiplin, moral, gairah kerja karyawan menurun, bahkan turn over karyawan semakin besar. Pengusaha harus memahami bahwa balas jasa akan dipergunakan karyawan beserta keluarganya untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhannya, dimana kebutuhan itu tidak dapat ditunda, misalnya makan. Kebijakan waktu pembayaran kompensasi hendaknya berpedoman dari pada menunda lebih baik mempercepat dan menetapkan waktu yang paling tepat.

2.2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi besar kecilnya tingkat kompensasi. Hal ini perlu mendapat perhatian supaya prinsip pengupahan adil dan layak lebih baik dan kepuasan kerja dapat tercapai. Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi menurut Mangkunegara (2012:84), adalah sebagai berikut:

1. Faktor Pemerintah

Peraturan pemerintah yang berhubungan dengan penentuan standar gaji minimal, pajak penghasilan, penetapan harga bahan baku, biaya transportasi/angkutan, inflasi maupun devaluasi sangat mempengaruhi perusahaan dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai.

2. Penawaran bersama antara perusahaan dan pegawai

Kebijakan dalam penentuan kompensasi dapat dipengaruhi pula pada saat terjadinya tawar menawar mengenai besarnya upah yang harus diberikan perusahaan kepada pegawainya. Hal ini terutama dilakukan oleh perusahaan dalam merekrut pegawai yang mempunyai keahlian dalam bidang tertentu yang sangat dibutuhkan perusahaan.

3. Standar dan biaya hidup pegawai

Kebijakan kompensasi perlu mempertimbangkan standar dan biaya hidup minimal pegawai. Hal ini karena kebutuhan standar pegawai harus terpenuhi. Dengan terpenuhinya kebutuhan standar pegawai dan keluarganya, maka pegawai akan merasa aman. Terpenuhinya kebutuhan dasar dan rasa aman pegawai akan memungkinkan pegawai dapat bekerja dengan penuh motivasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Banyak penelitian yang menunjukkan adanya korelasi yang tinggi antara motivasi kerja pegawai dan prestasi kerjanya, ada korelasi positif antara motivasi kerja dengan pencapaian tujuan perusahaan.

4. Ukuran perbandingan upah

Kebijakan dalam penentuan kompensasi dipengaruhi pula oleh ukuran besara kecilnya perusahaan, tingkat pendidikan pegawai, masa kerja pegawai. Artinya, perbandingan tingkat upah pegawai perlu memperhatikan tingkat pendidikan, masa kerja, dan ukuran perusahaan.

5. Permintaan dan persediaan

Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu mempertimbangkan tingkat persediaan dan permintaan pasar. Artinya, kondisi pasar pada saat itu perlu dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan tingkat upah pegawai.

6. Kemampuan membayar

Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu didasarkan pada kemampuan perusahaan dalam membayar pegawai. Artinya, jangan sampai menentukan kebijakan kompensasi di luar batas kemampuan yang ada pada perusahaan.

2.2.4 Indikator Kompensasi

Indikator kompensasi sesuai dengan yang ada di peraturan dan dalam bentuk gaji, bonus, dan upah hal tersebut dalam kompensasi finansial. Namun dalam non finansialnya asuransi, tunjangan-tunjangan dan sebagainya. Setiap perusahaan memiliki indikator yang berbeda-beda dalam proses pemberian kompensasi untuk karyawan. Terdapat dua indikator yang dikemukakan oleh Veithzal Rivai (2011:357), yaitu:

1. Kompensasi finansial langsung, yang terdiri dari:

a) Gaji

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan atau dapat juga dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari keanggotaannya dalam sebuah perusahaan.

b) Bonus adalah pembayaran sekaligus yang diberikan karena memenuhi sasaran kinerja atau uang yang dibayar sebagai balas jasa atas hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan apabila melebihi target. Bonus juga merupakan kompensasi tambahan yang diberikan kepada seorang karyawan yang nilainya di atas gaji normalnya. Bonus juga bisa digunakan sebagai penghargaan terhadap pencapaian tujuan-tujuan spesifik yang

ditetapkan oleh perusahaan, atau untuk didedikasikan kepada perusahaan.

2. Kompensasi Tidak Langsung (*Fringe Benefit*)

Kompensasi tidak langsung (*Fringe benefit*) merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan para karyawan. Contohnya berupa fasilitas-fasilitas, seperti: asuransi-asuransi, tunjangan-tunjangan, uang pensiun, dan lain-lain. Dengan kompensasi organisasi bisa memperoleh/menciptakan, memelihara, dan mempertahankan produktivitas. Tanpa kompensasi yang memadai karyawan yang ada sekarang cenderung untuk keluar dari organisasi, tingkat absensi yang tinggi atau kedisiplinan yang rendah dan keluhan-keluhan lainnya yang bisa timbul.

2.3 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan persepsi yang dirasakan individu terhadap pekerjaan yang dilakukan mereka. Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan yang dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Tinggi rendahnya kepuasan kerja tersebut dapat memberikan dampak yang tidak sama. Hal itu sangat tergantung pada sikap mental individu yang bersangkutan sebagaimana Roe dan Byars dalam Prians (2016, p.291) menyatakan bahwa kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong terwujudnya tujuan organisasi secara efektif. Sementara tingkat kepuasan kerja yang rendah merupakan ancaman yang akan membawa kehancuran atau kemunduran bagi organisasi, secara cepat maupun perlahan. Robbins dalam

Donni (2016, p.291) mengemukakan, bahwa kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Demikian juga Gibson, Ivancevich, dan Donnely dalam Priansa (2016, p.291) menyatakan, bahwa kepuasan kerja ialah sikap seorang terhadap pelayanan mereka, sikap itu berasal dari persepsi mereka tentang pekerjaannya. Begitu pula dengan George Dan Jones dalam Priansa (2016,p.291) kepuasan kerja merupakan sekumpulan perasaan, keyakinan, dan pikiran tentang bagaimana respon terhadap pekerjaannya. Aspek kognitif kepuasan kerja adalah kepercayaan pekerja tentang pekerjaan dan situasi pekerjaan. Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang di sediakan perusahaan. Begitu pula halnya dengan Davis dan Newstrom dalam Sinambela dalam Karyoto (2016, p.312) beliau mengatakan bahwa sebagian manajer berasumsi bahwa kepuasan kerja yang tinggi selamanya akan menimbulkan prestasi yang tinggi, tetapi asumsi ini tidak benar, bukti yang memberi kesan menjadi lebih akurat bahwa produktifitas itu memungkinkan timbulnya kepuasan Robbins dalam Karyoto (2016, p.312). Kepuasan adalah suatu hal yang dapat mempengaruhi perilaku kerja, kelambanan kerja, ketidakhadiran, dan keluar masuknya pegawai. Selanjutnya bersumber dari sumber daya dan penyebab kepuasan karena kepuasan sangat penting untuk meningkatkan kinerja perorangan.

Berdasarkan defenisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan sekumpulan perasaan pegawai atau karyawan terhadap pekerjaannya, apakah senang/suka atau tidak senang/tidak suka sebagai hasil interaksi pegawai dengan lingkungan pekerjaannya atau sebagai persepsi sikap mental, juga sebagai hasil penilaian pegawai terhadap pekerjaannya. Selanjutnya dari defenisi di atas peneliti mengacu pada kepuasan kerja yang dikemukakan oleh George dan Jones dalam Priansa (2016,p.291) yang mendefenisikan kepuasan kerja merupakan sekumpulan perasaan, keyakinan, dan pikiran tentang bagaimana respon seseorang terhadap pekerjaannya.

2.3.1 Teori-teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang memuat sebagian orang lebih puas terhadap pekerjaannya dari pada beberapa lainnya. Greenberg dan Baron dalam Priansa (2016,p.297) menyatakan teori mengenai kepuasan kerja secara umum adalah:

1. Teori Dua Faktor (*Two-factor Theory*)

Teori kepuasan kerja menggambarkan kepuasan dan ketidakpuasan berasal dari kelompok variabel yang berbeda yakni *hygiene factors* dan *motivators*. *Hygiene factors* adalah ketidakpuasan kerja yang disebabkan oleh kumpulan perbedaan dari faktor-faktor (kualitas, pengawasan, lingkungan kerja, pembayaran gaji, keamanan, kualitas lembaga, hubungan kerja dan kebijakan organisasi).

2. Teori Nilai (*Value Theory*)

Teori kepuasan kerja menjelaskan pentingnya kesesuaian antara hasil pekerjaan yang diperolehnya (penghargaan) dengan persepsi mengenai ketersediaan hasil. Semakin banyak hasil yang diperoleh maka ia akan lebih puas. Teori ini berfokus pada banyak hasil yang diperoleh. Kunci kepuasan adalah kesesuaian hasil yang diterima dengan persepsi mereka.

Wexley dan Yukl dalam Priansa (2016,p.298) menyatakan tiga macam teori tentang kepuasan kerja yang sudah dikenal, yaitu : *discrepancy theory*, *equity theory*, *equity-inequity* dan *two factor theory*. Masing-masing diuraikan sebagai berikut:

a. *Discrepancy Theory*

Teori ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Porter. Dalam teorinya Porter menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan perbedaan antara apa yang dirasakan oleh pegawai tentang apa yang seharusnya ia terima. Locke dalam Priansa (2016,p.298) menjelaskan bahwa kepuasan kerja atau ketidakpuasan dengan sejumlah aspek pekerjaan tergantung

pada selisih (*discrepancy*) apa yang seharusnya ada (yaitu harapan, kebutuhan, dan nilai-nilai) dengan apa yang menurut perasaan atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui kondisi-kondisi yang diinginkan dengan kondisi-kondisi aktual.

Pegawai akan merasa puas apabila tidak ada selisih antara apa yang didapatkan dengan apa yang diinginkan, jika semakin banyak hal-hal penting yang diinginkan maka semakin besar ketidakpuasannya. Apabila terdapat lebih banyak jumlah faktor pekerjaan yang dapat diterima secara minimal dan kelebihan menguntungan (misalnya upah tambahan, jam kerja yang lebih lama), orang yang bersangkutan akan sama puasnya bila terdapat selisih dan jumlah yang diinginkan, Locke menyatakan bahwa orang akan merasa puas apabila tidak ada perbedaan yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan, karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi. Apabila yang didapatkan ternyata lebih besar dari pada yang diinginkan maka orang akan menjadi lebih puas. Walaupun *discrepancy*, tetapi merupakan hal yang positif. Demikian juga sebaliknya, semakin jauh kenyataan yang dirasakan dibawah standar minimum sehingga menjadi selisih yang negatif, maka makin besar pula ketidakpuasan pegawai terhadap pekerjaannya.

b. *Equity Theory*

Gibson, Ivancevich, dan Donnely dalam priansa (2016,p.299) menyatakan bahwa keadilan (*equity*) adalah suatu keadaan yang muncul dalam pikiran pegawai jika ia merasa bahwa rasio antara usaha dan imbalan adalah seimbang dengan rasio individu yang dibandingkannya. Inti dari teori keadilan adalah bahwa pegawai membandingkan usaha mereka terhadap imbalan pegawai lainnya dalam situasi kerja yang sama. Teori

ini didasarkan pada asumsi bahwa orang-orang dimotivasi oleh keinginan untuk diperlakukan secara adil dalam pekerjaan. Pegawai bekerja untuk mendapat tukaran imbalan dari dalam organisasi.

Pegawai akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada apakah pegawai merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas suatu situasi. Perasaan *equity* dan *in-equity* atas situasi diperoleh pegawai dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor, maupun di tempat lain.

Komponen-komponen utama dalam *equity theory* adalah *input*, *out comes*, *comparison person*, dan *equity-inequity*:

1) *Input*

Merupakan sesuatu yang bernilai bagi pegawai yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah jam kerja, serta peralatan atau perlengkapan pribadi yang dipergunakan untuk pekerjaannya.

2) *Out Comes*

Sesuatu yang dianggap bernilai oleh pegawai yang diperoleh dari pekerjaannya seperti upah/gaji, keuntungan sampingan, symbol, status penghargaan, serta kesempatan untuk berhasil atau ekspresi diri.

3) *Comparison Person*

Pegawai membandingkan rasio *input-out comes* yang dimilikinya kepada orang lain. *Comparison person* ini dapat dilakukan pada pegawai lain di organisasi yang sama atau di tempat lain dan bisa juga dengan dirinya sendiri dimasa lampau.

c. *Equity-Inequity*

Pegawai merasa adil apabila *input* yang diperoleh sama atau sebanding dengan rasio orang pembandingnya. Bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan (*over compensation inequity*), dapat menimbulkan kepuasan kerja atau ketidakpuasan kerja. Tetapi bila perbandingan tersebut tidak seimbang atau merugikan (*under compensation inequity*) maka akan timbul ketidakpuasan.

d. *Two Factor Theory*

Two factor theory menjelaskan bahwa kepuasan kerja berbeda dengan ketidakpuasan kerja. Artinya kepuasan atau ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu tidak merupakan suatu variabel yang berkelanjutan. Teori ini membagi situasi yang mempengaruhi sikap pegawai terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok penting yaitu kelompok *dissatisfiers* atau *hygienefactors* dan *satisfiers* atau *motivator*.

1) *Dissatisfiers*

Meliputi hal-hal seperti: gaji/upah, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja, dan status. Jumlah tertentu dari *dissatisfiers* diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar pegawai seperti kebutuhan keamanan dan berkelompok. Apabila kebutuhan-kebutuhan tersebut tidak terpenuhi, pegawai akan merasa tidak puas, tetapi jika besarnya *dissatisfiers* memadai untuk kebutuhan tersebut, pegawai tidak lagi kecewa tetapi belum terpuaskan jika terdapat jumlah yang memadai untuk faktor-faktor pekerjaan yang dinamakan *dissatisfiers*.

2) *Satisfiers* atau *Motivators*

Meliputi faktor-faktor atau situasi yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan kerja, seperti prestasi,

pengakuan (*recognition*), tanggung jawab, kemajuan (*advancement*), pekerjaan itu sendiri, dan kemungkinan untuk berkembang. *Satisfiers* merupakan karakteristik pekerjaan yang relevan dengan urutan kebutuhan yang lebih tinggi pada pegawai serta perkembangan psikologisnya. Adanya faktor ini akan menimbulkan kepuasan kerja, tetapi tidak adanya faktor ini tidaklah selalu menimbulkankepuasan bagi pegawai namun hanya mengurangi ketidakpuasan, yang mampu memacu pegawai untuk dapat bekerja dengan baik dan bergairah (*motivator*) hanyalah kelompok *satisfiers*.

Salah satu model teori yang berkaitan dengan kepuasan kerja, yaitu teori yang dikemukakan oleh Edward Lawler yang dikenal dengan *Equity Model Theory* atau teori kesetaraan. Intinya teori ini menjelaskan kepuasan dan ketidakpuasan dengan pembayaran. Dalam perkembangannya, kepuasan dan ketidakpuasan dihubungkan dengan teori motivasi dari Maslow. Kepuasan berhubungan dengan kebutuhan dalam level yang tinggi (*higher orderneeds*), misalnya kebutuhan social dan kebutuhan aktualisasi diri, sedangkan pada ketidakpuasan berhubungan dengan kebutuhan psikologis, kebutuhan akan keamanan dan kenyamanan, serta dalam kadar tertentu kebutuhan sosial.

2.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Banyak faktor yang telah diteliti sebagai faktor-faktor yang mungkin menentukan kepuasan kerja. Salah satunya menurut As'ad dalam Priansa (2009,p.301) menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

1. Faktor Psikologi

Merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan pegawai, yang meliputi: minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan.

2. Faktor Sosial

Merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial, baik antara sesama pegawai, dengan atasannya maupun pegawai yang berbeda jenis pekerjaannya.

3. Faktor Fisik

Merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik pegawai, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu udara, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan pegawai, umur dan sebagainya.

4. Faktor Finansial

Merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan pegawai, yang meliputi sistem dan besarnya gaji atau upah, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

Sedangkan menurut George dan Jones dalam Priansa (2007,p.302), faktor penentu kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

1. Kepribadian

Kepribadian sebagai karakter yang melekat pada diri seseorang seperti perasaan, pemikiran, dan perilaku adalah determinan utama yang menunjang setiap orang yang berfikir dan merasakan mengenai pekerjaannya atau kepuasan lainnya. Kepribadian memberi pengaruh terhadap

pemikiran dan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya sebagai hal positif atau negatif. Seorang individu pegawai yang agresif dan kompetitif akan memiliki target kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan individu pegawai yang tenang dan santai dalam bekerja.

2. Nilai-nilai

Nilai (*values*) berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja karena nilai mencerminkan keyakinan pegawai atas hasil kerjanya dan tata cara pegawai harus berperilaku di tempat kerjanya. Pegawai dengan nilai kerja instristik yang kuat (berhubungan dengan jenis kerja itu sendiri) cenderung lebih puas dengan pekerjaannya yang menarik (*interesting*) dan berarti (*personally meaningful*) seperti pekerjaan yang bersifat sosial (*socialwork*) ketimbang pegawai dengan nilai kerja intristik yang lemah, meskipun pekerjaan bersifat sosial ini memerlukan waktu kerja yang panjang dan bayaran yang kecil. Pegawai dengan nilai kerja ekstristik yang kuat (berhubungan dengan konsekuensi kerja) cenderung lebih puas dengan pekerjaan yang di bayar tinggi tetapi jenis pekerjaannya monoton (*monotonous*) ketimbang pegawai dengan nilai ekstristik rendah.

3. Pengaruh Sosial

Determinan terakhir dari kepuasan kerja adalah pengaruh sosial atau sikap dan perilaku pegawai. Rekan kerja, budaya kerja, dan gaya hidup pegawai berpotensi untuk mempengaruhi tingkat kepuasan kerja. Misalnya, pegawai yang berasal dari keluarga yang mapan akan merasa tidak puas dengan pekerjaan sebagai guru sekolah dasar karena pendapatan yang diterima tidak sesuai dengan gaya hidup yang dijalannya selama ini. Pegawai yang tumbuh dari budaya yang menekankan pentingnya melakukan pekerjaan

yang berguna bagi semua orang, seperti budaya jepang, tentunya akan kurang puas dengan pekerjaan yang kompetitif.

4. Situasi Kerja

Merupakan situasi yang terbentuk karena pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, supervisor, pegawai dengan level lebih rendah, kondisi fisik, wewenang, hubungan dengan pimpinan, pengawasan teknis, keberagaman, tugas dan kondisi kerja.

2.3.3 Dampak Kepuasan dan Ketidakpuasan Kerja

Dampak perilaku dari kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja telah banyak diteliti dan dikaji. Banyak perilaku dan hasil kerja pegawai yang diduga merupakan hasil dari kepuasan atau ketidakpuasan kerja. Hal-tersebut tidak hanya meliputi variabel kerja seperti kesehatan dan kepuasan hidup. Berikut ini diuraikan mengenai dampak kepuasan kerja pegawai :

1. Jacobs dan Solomon dalam Priansa (2016,p.294) menyatakan bahwa korelasi antara kepuasan kerja dan kinerja akan lebih tinggi pada pekerjaan dimana kinerja yang bagus dihargai di bandingkan pada pekerjaan yang tidak memberikan penghargaan. Dalam kondisi seperti itu, pegawai yang memiliki kinerja baik mendapatkan penghargaan, dan penghargaan itu menyebabkan kepuasan kerja. Konsisten dengan prediksi mereka, Jacobs dan Solomon menemukan bahwa kinerja dan kepuasan kerja sangat berhubungan kuat ketika organisasi memberikan penghargaan terhadap kerja yang bagus.
2. *Organizational Citizenship Behavior*
Organizational Citizenship Behavior (OCB) atau yang lebih dikenal dengan perilaku ekstra peran adalah perilaku

pegawai untuk membantu rekan kerja atau organisasi. OCB menurut Schnake dalam Spector dalam Priansa (2016,p.295) adalah perilaku di luar tuntutan pekerjaan. Perilaku ini meliputi tindakan sukarela pegawai untuk membantu rekan kerja mereka dan organisasi.

3. Perilaku Menghindar (*Withdrawal Behavior*)

Ketidakhadiran atau kemangkiran dan pindah kerja adalah perilaku-perilaku yang dilakukan pegawai untuk melarikan diri dari pekerjaan yang tidak memuaskan. Banyak teori yang menduga bahwa pegawai yang tidak menyukai pekerjaannya ada menghindarinya dengan carayang bersifat permanen, yaitu berhenti atau keluar dari organisasi, atau sementara dengan cara tidak masuk kerja atau datang terlambat. Peneliti memandang *absebticism* dan *turnover* merupakan fenomena yang saling berhubungan yang didasari oleh motivasi yang sama, yaitu melarikan diri dari pekerjaan yang sangat tidak memuaskan.

4. *Burnout*

Burnout adalah emosional *distress* atau keadaan psikologi yang dialami dalam bekerja. *Burnout* lebih merupakan emosi terhadap pekerjaan. Teori *burnout* mengatakan bahwa pegawai dalam keadaan *burnout* mengalami gejala-gejala kelelahan emosi dan motivasi kerja yang rendah, tetapi bukan depresi. Biasanya terjadi dalam pekerjaan yang langsung berhubungan dengan orang lain seperti pekerja kesehatan dan pekerja sosial. Maslach dan Jackson dalam Spector dalam Priansa (2016,p.296) menyatakan bahwa *burnout* terdiri dari tiga komponen yaitu: *dispersonalisasi*, *emotional exhaustion*, berkurangnya *personal accomplishment*.

5. Kesehatan Mental dan Fisik

Terdapat beberapa bukti tentang adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan kesehatan fisik dan mental. Suatu kajian longlitudinal menyimpulkan bahwa ukuran-ukuran dari kepuasan kerja merupakan peramal yang baik bagi panjang umur (*longevity*) atau tentang kehidupan. Salah satu temuan yang penting dari kajian yang dilakukan oleh Kornhauser tentang kesehatan mental dan kepuasan kerja adalah pada level setiap jabatan, persepsi dari pegawai bahwa pekerjaan mereka menuntut penggunaan efektif dari kecakapan-kecakapan mereka berkaitan dengan skor kesehatan mental tinggi. Skor-skor ini juga berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja dari level dan jabatan.

6. Perilaku Kontraproduktif

Perilaku yang berlawanan dengan *organizational citizenship* adalah *counterproductive*. Perilaku ini terdiri dari tindakan yang dilakukan pegawai baik secara sengaja maupun yang tidak sengaja yang merugikan organisasi. Perilaku tersebut meliputi rekan kerja, penyerangan terhadap organisasi, sabotase, dan pencurian. Perilaku-perilaku tersebut mempunyai berbagai macam penyebab, tetapi seringkali dihubungkan dengan ketidakpuasan dan frustrasi di tempat kerja.

7. Kepuasan Hidup

Saling mempengaruhi antara pekerjaan dan kehidupan di luar pekerjaan merupakan faktor penting untuk memahami reaksi pegawai terhadap pekerjaannya. Kita cenderung untuk mempelajari kerja terutama di tempat kerja, tetapi pegawai juga berpengaruh oleh kejadian dan situasi di luar tempat kerjanya. Demikian juga sebaliknya, perilaku dan perasaan tentang sesuatu di luar pekerjaan dipengaruhi oleh

pengalaman kerja. Kepuasan hidup berhubungan dengan perasaan seseorang tentang kehidupan secara keseluruhan. Hal itu dapat dinilai berdasarkan dimensi tertentu seperti kepuasan dengan area khusus dalam kehidupan, misalnya keluarga atau rekreasi. Dapat juga dinilai secara global sebagai keseluruhan kepuasan terhadap kehidupan.

2.3.4 Pengukuran Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah bagaimana orang merasakan pekerjaan dan aspek-aspeknya. Ada beberapa alasan mengapa perusahaan harus benar-benar memperhatikan kepuasan kerja, yang dapat dikategorikan sesuai dengan fokus karyawan atau perusahaan, yaitu:

1. Manusia berhak diperlakukan dengan adil dan hormat, pandangan ini menurut perspektif kemanusiaan. Kepuasan kerja merupakan perluasan refleksi perlakuan yang baik. Penting juga memperlihatkan indikator emosional dan psikologis.
2. Perspektif kemanfaatan, bahwa kepuasan kerja dapat menciptakan perilaku yang mempengaruhi fungsi-fungsi perusahaan. Perbedaan kepuasan kerja antara unit-unit organisasi dapat mendiagnosis potensi persoalan. Buhler dalam Rivai (2009, p.861) menekankan pendapatnya bahwa upaya organisasi berkelanjutan harus ditempatkan pada kepuasan kerja dan pengaruh ekonomis terhadap perusahaan. Perusahaan yang percaya bahwa karyawan dapat dengan mudah diganti dan tidak berinvestasi dibidang karyawan maka akan dapat menghadapi bahaya. Biasanya berakibat tingginya tingkat *turnover*, diiringi dengan membengkaknya biaya pelatihan, gaji akan

memunculkan perilaku yang sama dikalangan karyawan, yaitu mudah berganti-ganti perusahaan dan demikian kurang loyal.

2.3.5 Indikator Kepuasan Kerja

Indikator-indikator yang menentukan kepuasan kerja yaitu (Robbins, 2015: 181-182):

1. Pekerjaan yang secara mental menantang

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang akan menciptakan kebosanan, tetapi pekerjaan yang terlalu banyak menantang akan menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

2. Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan peduli akan lingkungan yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk mempermudah mengerjakan tugas yang sehari-hari. Studi-studi membuktikan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar yang aman, tidak berbahaya dan tidak merepotkan. Di samping itu, kebanyakan karyawan lebih menyukai bekerja dekat dengan rumah, dalam fasilitas yang bersih dan relatif modern, dan dengan alat-alat yang memadai.

3. Gaji atau upah yang pantas

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat

ketrampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu, individu-individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat secara adil, kemungkinan besar karyawan akan mengalami kepuasan dalam pekerjaannya.

4. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan

Holland menyimpulkan bahwa kecocokan yang tinggi antara kepribadian seorang karyawan dan okupasi akan menghasilkan seorang individu yang lebih terpuaskan. Orang-orang dengan tipe kepribadian yang sama dengan pekerjaannya memiliki kemungkinan yang besar untuk berhasil dalam pekerjaannya, sehingga mereka juga akan mendapatkan kepuasan yang tinggi.

5. Rekan sekerja yang mendukung

Bagi kebanyakan karyawan, bekerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidaklah mengejutkan apabila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung akan mengarah ke kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan.

2.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
Fauzi (2017)	Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Karyawan PT. Tor Ganda Medan.	Variabel kompensasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Tor Ganda Medan. lingkungan kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Tor Ganda Medan.
Ariza Dewi Nur Asita (2017)	Analisis Pengaruh Beban Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Rukun Bersama Sentosa Kediri	Hasil dari penelitian ini adalah (1) Ada pengaruh yang signifikan dari beban kerja terhadap produktivitas kerja karyawan di PT. Rukun Bersama Sentosa Kediri. (2) Ada pengaruh yang signifikan dari disiplin kerja terhadap produktivitas kerja karyawan di PT.

		<p>Rukun Bersama Sentosa Kediri. (3) Ada pengaruh yang signifikan dari lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan di PT.</p> <p>Rukun Bersama Sentosa Kediri. (4) Ada pengaruh yang signifikan dari beban kerja, disiplin kerja, dan lingkungan kerja secara simultan terhadap produktivitas kerja karyawan di PT.</p> <p>Rukun Bersama Sentosa Kediri.</p>
Abdul Rahman (2017)	Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja Dan Penempatan Pegawai Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Padadinas Kependudukan Dan Catatan Sipilkab Batubara.	<p>Hasil pengujian hipotesis menyatakan bahwa secara serempak variabel disiplin kerja dan lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja pegawai di dinas kependudukan Batu Bara. secara persial kepuasan kerja di dalam suatu</p>

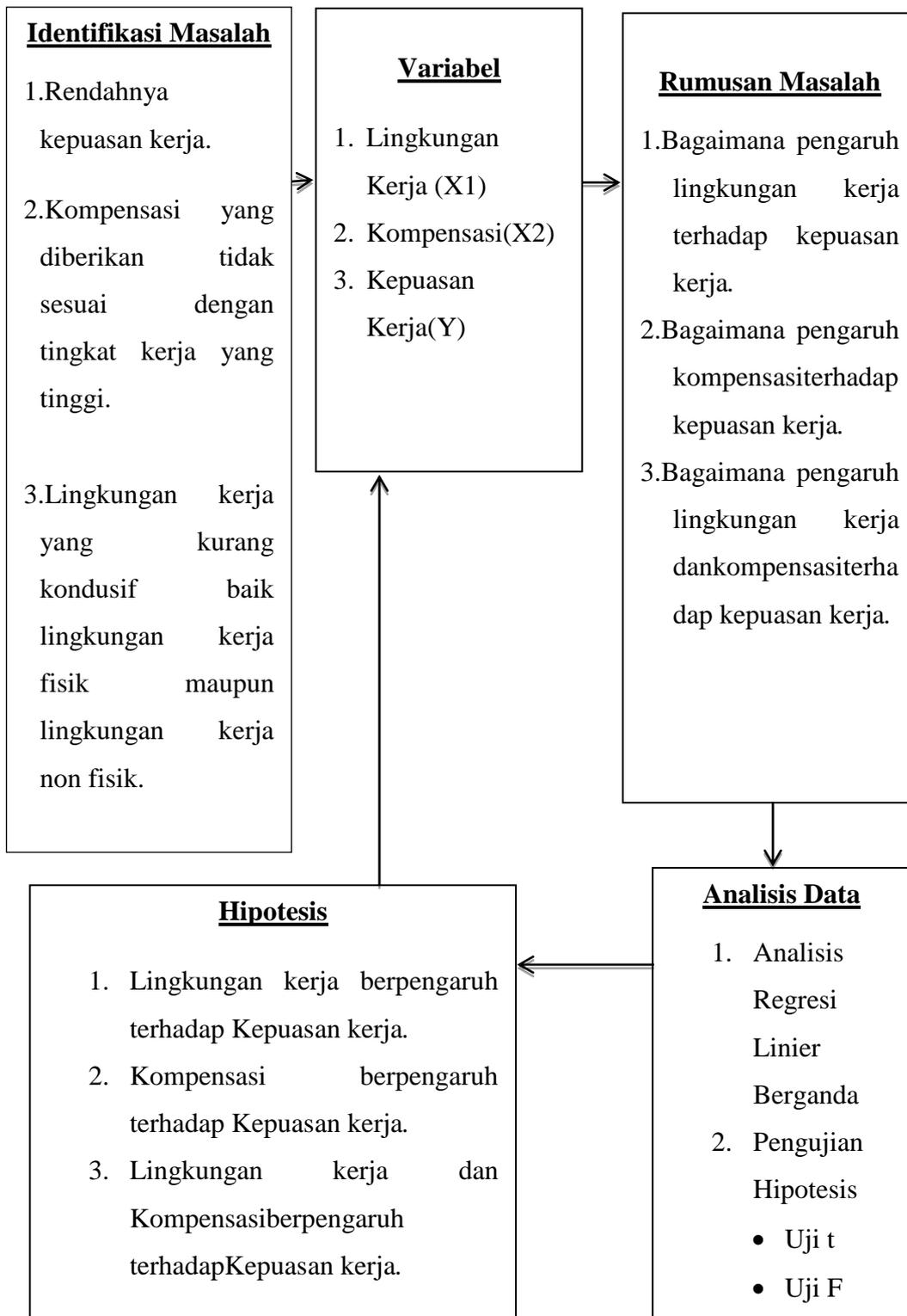
		organisasi berpengaruh di bandingkan dengan disiplin kerja, di mana kepuasan kerja yang tinggi akan menyebabkan pegawai berkerja dengan disiplin yang tinggi dan mampu meningkatkan prestasi kerja.
Bella Shandy & Stefanus Rumangkit (2017)	Pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru pada madrasah aliyah diniyyah putri lampung.	Pengujian hipotesis secara parsial menghasilkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja guru di madrasah aliyah diniyyah putri lampung. Pengujian secara simultan bahwa motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja guru madrasah aliyah diniyyah putri lampung.
Stefanus Rumangkit (2017)	Analysis teori herzberg terhadap kepuasan kerja karyawan universitas sanata dharma	Kesempatan bertumbuh,dan pengakuan orang lain dalamfaktor

	yogyakarta.	<p>motivasi menurut Herzberg merupakan faktor-faktor yang berpengaruh positif pada kepuasan kerja. Sedangkan faktor kemajuan dalam karier berpengaruh negatif pada kepuasan kerja karyawan dan dosen yang bekerja di Universitas Sanata Dharma. Kesenjangan antara harapan dan kenyataan atas imbalan yang terdapat dalam faktor hygiene menurut teori Herzberg merupakan faktor yang tidak berpengaruh negatif pada kepuasan kerja melainkan berpengaruh positif pada kepuasan kerja karyawan dan dosen yang bekerja di Universitas Sanata Dharma. Kepuasan kerja berpengaruh positif pada kinerja karyawan.</p>
--	-------------	---

Rina Angesti Widi (2018)	Studi kompensasi, lingkungan kerja dan loyalitas terhadap kinerja karyawan pada PT. LEC, Yogyakarta.	Hasil penelitian bahwa kompensasi, lingkungan kerja dan loyalitas secara simultan dan signifikan mempengaruhi kinerja, tetapi tidak memiliki efek parsial yang signifikan.
-----------------------------	--	--

2.5 Kerangka Pemikiran

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran



2.6 Hipotesis

Anuar Sanusi (2017:44), menyatakan bahwa hipotesis berupa pernyataan yang menggambarkan atau memprediksi hubungan-hubungan tertentu diantara dua variabel atau lebih, yang kebenaran hubungan tersebut tunduk pada peluang untuk menyimpang dari kebenaran. Kaitan dengan pernyataan diatas yang telah dikemukakan dan teoritis pemikiran diatas, maka dikemukakan hipotesisnya:

2.6.1 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja karyawan juga dipengaruhi oleh lingkungan kerja di sebuah organisasi atau perusahaan. Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan perlu diperhatikan, hal ini disebabkan karena lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap para karyawan. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang baik dan kondusif dapat mempengaruhi produktivitas pegawai yang dengan kata lain dapat meningkatkan keuntungan bagi perusahaan. Menurut Nitisemito (2000), lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diemban. Karyawan sangat peduli sekali dengan lingkungan kerjanya baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas dengan baik. perusahaan harus mengusahakan agar karyawannya dapat berpandangan positif terhadap lingkungan kerjanya, karena lingkungan kerja sangat berpengaruh dalam pekerjaan yang dilakukan. Penanganan lingkungan kerja yang baik akan membuat perusahaan memiliki kemampuan untuk memberikan semangat kerja bagi karyawan sehingga akan mempengaruhi terhadap kepuasan kerja karyawan. Menurut Sunyoto (2013), lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan misalnya kebersihan, suhu udara, keamanan bekerja, penerangan dan lain-lain. Suatu kondisi

lingkungan kerja dikatakan baik apabila karyawan dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Handaru, dkk (2013) mengemukakan bahwa lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kepuasan kerja karyawan. Penelitian Handaru, dkk (2013), Bahtiar (2014), Wibowo, dkk (2014), Ervina (2017), Iskandar (2017) dan Ratnasari (2017) membuktikan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan dalam bekerja pada suatu perusahaan.

H₁ : Lingkungan kerja berpengaruh secara positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

2.6.2 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak dalam sikap karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya. Sebaliknya, semakin sedikit aspek-aspek pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin rendah tingkat kepuasan yang dirasakannya. Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian Posuma (2013) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Jadi tinggi atau rendahnya kompensasi yang diberikan tidak selalu menjamin akan kepuasan kerja serta kinerja karyawannya.

H₂ : Kompensasi berpengaruh secara positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

2.6.3 Pengaruh Lingkungan Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja

Terdapat pengaruh yang signifikan antara lingkungan kerja, dan kompensasi yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT. Kalirejo Lestari. Dari hal tersebut dapat diartikan bahwa antara lingkungan kerja, dan kompensasi sangat erat hubungannya dan saling berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada perusahaan tersebut. Perusahaan mempunyai pengaruh terhadap usaha untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan sehingga produktivitas dapat tercapai sesuai harapan. Jadi hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja, dan kompensasi berpengaruh secara bersama-sama atau simultan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Kalirejo Lestari.

H₃ : Lingkungan kerja, dan kompensasi berpengaruh secara positif terhadap kepuasan kerja karyawan.