

## BAB II

### KERANGKA TEORITIK

#### A. Deskripsi Teoritik

##### 1. Kompensasi

Cardoso mengatakan bahwa, kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pekerja sebagai balas jasa atas kerja mereka. Menurut Marihot, kompensasi adalah keseluruhan balas jasa yang diterima oleh pegawai atas pelaksanaan pekerjaan di organisasi atau perusahaan dalam bentuk uang atau lainnya, yang dapat berupa gaji, tunjangan, upah, bonus, insentif.<sup>1</sup>

Menurut Cascio, *an incentive are variable reward, graded to individuals on groups, that recognize differences in achieving results. They are designed to stimulate or motivate greater employee effort on productivity*.<sup>2</sup> Dari definisi tersebut dapat insentif dapat diartikan sebagai berikut : insentif adalah variabel penghargaan yang diberikan kepada individu dalam suatu kelompok, yang diketahui berdasarkan perbedaan dalam mencapai hasil kerja. Ini dirancang untuk

---

<sup>1</sup> Sunyoto Danang, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: CAPS, 2012) h. 153

<sup>2</sup> Cascio, W.F., *Managing Human Resource Productivity, Quality of Work , Life and Profit*, 4<sup>th</sup>. Edition, (New York: McGraw-Hill, 2000) h. 377

memberikan rangsangan atau memotivasi karyawan berusaha meningkatkan produktivitas kerjanya.

Ivancevich menjelaskan bahwa:

*“Compensation is the human resource management function that deal with every type of reward and arising from their employment”<sup>3</sup>*

Semua jenis pembayaran atau penghargaan yang diberikan kepada pegawai dan timbul dari pekerjaan yang dilakukan pegawai. Hadari Nawawi berpendapat bahwa kompensasi bagi organisasi berarti penghargaan atau ganjaran kepada para pekerja yang telah berkontribusi dalam mewujudkan tujuannya melalui kegiatan yang disebut bekerja.<sup>4</sup>

Kompensasi menurut Mutiara Pengabean adalah setiap bentuk penghargaan yang diberikan karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi atau perusahaan. Pada umumnya kompensasi diberikan untuk: menarik karyawan yang cakap untuk masuk organisasi, mendorong mereka untuk berprestasi tinggi, dan mempertahankan karyawan yang produktif dan berkualitas agar tetap bertahan.<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> Gary Dessler, *Human Resource Management 8<sup>th</sup> Edition*, (New Jarsey: Prentice Hall, 2000) h. 396

<sup>4</sup> Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Pers, 2008) h. 315

<sup>5</sup> Subekhi A. dan Jauhar M., *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Prestasi pustakarya, 2012) h. 176

Menurut Agus Sunyoto, istilah kompensasi sering digunakan secara bergantian dengan administrasi gaji dan upah. Kompensasi merupakan konsep yang lebih luas. Kompensasi diartikan sebagai semua bentuk kembalian atau imbalan (*return*) *financial*, jasa-jasa berwujud, dan tujuan-tujuan yang diperoleh pegawai sebagai sebuah hubungan kepegawaian.<sup>6</sup>

Lebih lanjut S. Mangkuprawira mengatakan, kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai penukar dari kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Dengan demikian kompensasi mengandung arti tidak sekedar hanya dalam bentuk finansial saja, seperti kompensasi langsung berupa gaji, upah, komisi, dan bonus. maupun kompensasi tidak langsung berupa asuransi, bantuan sosial, tunjangan pensiun, tunjangan cuti, pendidikan dan sebagainya. Selain dalam bentuk finansial, bentuk ini berupa pekerjaan dan lingkungan pekerjaan, berupa tanggung jawab, perhatian, penghargaan, kesempatan, kondisi kerja, pembagian kerja, status, dan kebijakan di organisasi atau perusahaan tersebut.<sup>7</sup>

William B. Warther dan Keith Davis mengatakan bahwa :

*“Compensation is what employee receive in exchange of their work. Whether hourly wages periodic salaries, the personnel*

---

<sup>6</sup> *Ibid.* h. 176

<sup>7</sup> Sunyoto Danang, *Op.cit.*, h. 154

*departement usually designs and administers employee compensation.”<sup>8</sup>*

Kompensasi adalah apa yang diterima karyawan dalam pertukaran pekerjaan mereka. Apakah upah gaji berkala per jam, personel departemen biasanya merancang dan mengelola kompensasi karyawan

Menurut Osibanjo, Adeniji, Falola dan Heirsmac kompensasi adalah :

*“compensation is a primary motivator for employees. People look for jobs that not only suit their creativity and talents, but compensate them in terms of salary and other benefits accordingly.”<sup>9</sup>*

Kompensasi adalah motivator utama untuk banyak orang. Seseorang mencari pekerjaan yang tidak sesuai kreativitas dan bakat mereka, tetapi kompensasi dalam hal gaji dan tunjangan lainnya yang mereka terima sesuai dengan keinginan mereka. Kompensasi sangat penting bagi pegawai sebagai individu karena upah merupakan suatu ukuran atau nilai mereka diantara para pegawai itu sendiri, keluarga, dan masyarakat.

---

<sup>8</sup> Hasibuan Melayu, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2005) h. 119

<sup>9</sup> Josephine Pepra-Mensah, Luther NtimAdjei & Albert Agyei, *Effect of Compensation on Basic School Teachers' Job Satisfaction in the Northern Zone: The Case of Ghana* (USA: Global Journals Inc., 2017)

Kompensasi adalah total seluruh imbalan yang diterima para pegawai sebagai pengganti jasa yang mereka telah mereka berikan. Kompensasi adalah sebuah penghargaan yang diterima para tenaga kerja atas kontribusinya dalam mewujudkan perusahaan.<sup>10</sup>

Susan M. Heathfield berpendapat tentang kompensasi, bahwa

*Compensation is defined as the amount of pay provided to an employee by an employer in return for work performed as required. Essentially, it's a combination of the value of your pay, vacation, bonuses, health insurance, and any other perk you may receive, such as free lunches, free events, and parking. These components are encompassed when you define compensation.*<sup>11</sup>

Kompensasi didefinisikan sebagai jumlah gaji yang diberikan kepada karyawan oleh pemberi kerja sebagai imbalan atas kerja yang dilakukan sesuai kebutuhan. Intinya, ini adalah kombinasi dari nilai gaji, liburan, bonus, asuransi kesehatan, dan keuntungan lainnya yang mungkin anda dapatkan, seperti makan siang gratis, acara bebas, dan parkir. Komponen ini tercakup saat anda mendefinisikan kompensasi.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat diketahui bahwa, kompensasi merupakan imbalan atau balas jasa para pegawai dan guru honorer yang diterima atas keikutsertaannya pada pencapaian tujuan perusahaan dalam bentuk finansial maupun

---

<sup>10</sup> Mondy, R, *Human Resources Management*, (New York: Prentice Hall, 2005) h. 190

<sup>11</sup> Susan M. Heathfield, *the balance*, <https://www.thebalance.com/compensation-definition-and-inclusions-1918085> (diakses pada tgl 15 Desember 00.07 wib)

nonfinansial. Selain itu, kompensasi juga sebagai motivator pegawai danguru honorer untuk terus berkarya dan meningkatkan produktivitas kinerjanya.

Kompensasi inilah yang akan dipergunakan pegawai untuk memenuhi kebutuhannya. Besarnya kompensasi menerima status, pengakuan, dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang dinikmati oleh pegawai bersama keluarganya. Jika kompensasi yang diterima pegawai semakin besar maka jabatannya semakin tinggi. Statusnya semakin baik dan pemenuhan kebutuhan yang dinikmatinya akan semakin banyak pula. Disinilah letak pentingnya kompensasi bagi pegawai sebagai penjual jasa.

Kompensasi (*compensation*) merupakan pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai balas jasa yang diberikan kepada perusahaan.<sup>12</sup> Kompensasi langsung adalah penghargaan atau ganjaran yang disebut gaji atau upah yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap. Kompensasi langsung disebut juga upah dasar, yaitu upah atau gaji tetap yang diterima seorang pekerja dalam bentuk upah bulanan (*salary*) atau upah mingguan atau upah tiap jam dalam bekerja (*hourly wage*).<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Badriyah Milla, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Pustaka Setia, 2015) h. 164

<sup>13</sup> Nawawi Hadari, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*,

Kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*) meliputi imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung. Kompensasi tidak langsung adalah program pemberian penghargaan atau ganjaran dengan versi yang luas, sebagai bagian keuntungan organisasi atau perusahaan. Kompensasi tidak langsung adalah balas jasa pelengkap atau tunjangan yang diberikan kepada pegawai berdasarkan kemampuan perusahaan.<sup>14</sup>

Kompensasi tidak langsung digolongkan beberapa bagian. Pertama, pembayaran upah untuk waktu tidak bekerja (cuti). Kedua, perlindungan ekonomis terhadap bahaya, meliputi upah pensiun, tunjangan hari tua dan sebagainya. Ketiga, program pelayan pegawai, meliputi rekreasi, beasiswa pendidikan, konseling finansial, dan beragam pelayanan lain. Keempat, pemberian insentif, dalam kompensasi, perlu diketahui insentif memiliki hubungan yang sangat erat dimana insentif merupakan komponen dari kompensasi dan keduanya sangat menentukan dalam pencapaian tujuan dan sasaran organisasi secara keseluruhan. Insentif dapat dirumuskan sebagai balas jasa yang memadai kepada guru honorer yang prestasinya melebihi standar yang telah ditetapkan, insentif merupakan suatu

---

(Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2011) h. 316

<sup>14</sup> *Op.cit*, h. 166.

faktor pendorong bagi pegawai ataupun guru honorer untuk bekerja lebih baik supaya kinerjanya dapat meningkat.

Kompensasi harus mempunyai dampak positif, baik bagi pegawai maupun bagi perusahaan, selain fungsi kompensasi mempunyai tujuan. Di bawah ini merupakan tujuan-tujuan kompensasi, yaitu:

a. Ikatan kerjasama

Pemberian kompensasi akan menciptakan suatu ikatan kerjasama yang formal antara pengusaha dengan pegawai dalam rangka organisasi, dimana pengusaha dan pegawai saling membutuhkan.

b. Kepuasan kerja

Pegawai bekerja dengan mengerahkan kemampuan, pengetahuan, keterampilan, waktu, serta tenaga yang semuanya ditunjukkan bagi pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, pengusaha harus memberikan kompensasi yang sesuai dengan apa yang telah diberikan oleh pegawai tersebut, sehingga akan memberikan kepuasan kerja bagi pegawai.

c. Pengadaan efektif

Dengan pengadaan kompensasi yang menarik maka calon pegawai yang berkualifikasi baik dengan kemampuan dan keterampilan yang tinggi akan muncul dengan kriteria yang telah ditetapkan oleh perusahaan.



d. Motivasi

Kompensasi yang layak akan memberikan rangsangan serta memotivasi pegawai untuk memberikan kinerja yang terbaik dan menghasilkan produktivitas kerja yang optimal.

e. Menjamin keadilan

Pemberian kompensasi yang baik akan menjamin keadilan diantara pegawai dalam organisasi atau perusahaan.

f. Disiplin

Pemberian kompensasi yang memadai akan mendorong tingkat kedisiplinan pegawai dalam bekerja.

g. Pengaruh serikat kerja

Dengan program kompensasi yang memadai, keberadaan suatu perusahaan bisa terlepas dari adanya pengaruh serikat pekerja.

h. Pengaruh pemerintah

Pemerintah menjamin atas pekerjaan dan penghidupan yang layak bagi masyarakat. Berkaitan dengan kompensasi. Pemerintah menetapkan besarnya batas upah minimal atau balas jasa minimum yang layak diberikan perusahaan bagi pegawainya.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Melayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007)  
h. 120

Berdasarkan delapan tujuan dalam pemberian kompensasi terdapat hubungan dengan kepuasan kerja. Maka dari itu program kompensasi (balas jasa) harus ditetapkan atas asas adil dan layak dengan memperhatikan undang-undang perubahan yang berlaku. Prinsip adil dan layak harus mendapat perhatian kepuasan kerja pegawai.<sup>16</sup> Asas adil merupakan kompensasi yang dibayar kepada setiap pegawai harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan kerja, dan memenuhi persyaratan *internal* konsistensi.

Secara umum kompensasi merupakan sebagian kunci pemecahan bagaimana membuat anggota berbuat sesuai dengan keinginan organisasi. Namun demikian kompensasi yang diberikan juga mempertimbangkan kemampuan perusahaan atau organisasi untuk memberikan kompensasi wajar sesuai dengan kontribusi yang diberikan karyawan atau pekerjanya sehingga kedua belah pihak sama-sama diuntungkan. Sistem kompensasi ini akan membantu menciptakan kemauan diantara orang-orang yang berkualitas untuk bergabung dengan organisasi dan melakukan tindakan yang diperlukan organisasi. Yang secara umum berarti bahwa karyawan harus merasa bahwa dengan melakukannya, mereka akan mendapatkan kebutuhan penting yang mereka perlukan.

---

<sup>16</sup> Badriyah Mila, *op.cit.* h. 158-159

## 2. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja (*job statisfaction*) merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda-beda, sesuai dengan keinginan setiap individu<sup>17</sup>. Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi kinerja karena sebagian besar waktu manusia dihabiskan di tempat kerja.

Menurut Robbins, kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima.<sup>18</sup> Armstrong menambahkan, *job statisfaction refers to the attitudes and feeling people have about their work.*<sup>19</sup> Kepuasan kerja mengacu pada sikap dan perasaan orang tentang pekerjaan mereka. Di dalam pendapatnya Armstrong menjelaskan kepuasan kerja berkaitan dengan perasaan seseorang dengan pekerjaan yang dilakukannya.

Siagian berpendapat bahwa kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang, baik yang bersifat positif maupun bersifat

---

<sup>17</sup> Cepi Triatna, *Perilaku Organisasi*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2015) h. 110

<sup>18</sup> Eko Suparno, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015) h.170

<sup>19</sup> Michael Armstrong, *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Pratie*, (USA: Kogan Page Limited, 2009) h. 343

negatif tentang pekerjaannya. Banyak faktor yang perlu mendapat perhatian dalam menganalisis kepuasan kerja seseorang. Apabila seseorang dalam pekerjaannya mempunyai otonomi atau bertindak, terdapat variasi, memberikan peran penting dalam keberhasilan organisasi maka karyawan memperoleh umpan balik tentang hasil pekerjaan yang dilakukannya, dan yang bersangkutan merasa puas.<sup>20</sup>

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang dialami karena keterkaitannya dengan tugas dan kewajibannya sebagai tenaga kerja di organisasi atau perusahaannya.<sup>21</sup> Luthans menambahkan, *job satisfaction is a result of employees' perception of how well their job provides those things which are viewed as important.*<sup>22</sup> kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan tentang seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal-hal yang dianggap penting.

Hackman dan Oldham berpendapat bahwa :

*Job Satisfaction is in regard to one's feelings or state-of-mind regarding the nature of their work. Job satisfaction can be influenced by a variety of factors, e.g., the quality of one's relationship with their supervisor, the quality of the physical environment in which they work, degree of fulfillment in their work, etc.*<sup>23</sup>

---

<sup>20</sup> *Ibid.* h.170

<sup>21</sup> Sutrisno Edy, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana Prenada Media, 2009) h. 74

<sup>22</sup> Fred Luthans, *Organizational Behavior*. (New York: McGraw-Hill, 2005) h. 212

<sup>23</sup> Ebrary.net, [https://ebrary.net/3005/management/models\\_satisfaction\\_affect\\_theory](https://ebrary.net/3005/management/models_satisfaction_affect_theory) (diakses pada tgl 14 Desember 2017, pukul 22.19 wib)

Kepuasan Kerja berkaitan dengan perasaan atau keadaan seseorang tentang sifat pekerjaan mereka. Kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, misalnya, kualitas hubungan seseorang dengan atasannya, kualitas lingkungan fisik tempat mereka bekerja, tingkat pemenuhan dalam pekerjaannya, dll.

Lebih lanjut menurut Schemerhorn, kepuasan kerja didefinisikan sebagai suatu kondisi tentang sejauh mana karyawan merasakan positif atau negatif berbagai ragam dimensi dari tugas-tugas yang terkait dengan pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah suatu sikap seorang individu terhadap pekerjaannya. Dimana ada tiga dimensi penting pada kepuasan kerja tersebut. Pertama, kepuasan kerja adalah suatu tanggapan emosional pada suatu situasi kerja. Kedua, kepuasan kerja sering ditentukan kesesuaian antara hasil dan harapan. Ketiga, kepuasan kerja mewakili beberapa sikap terkait.<sup>24</sup>

Sedangkan Mc Shane dan Von Glinow memandang kepuasan kerja sebagai evaluasi seseorang atas pekerjaannya dan konteks pekerjaan. Merupakan penilaian terhadap karakteristik pekerjaan, lingkungan kerja, dan pengalaman emosional di pekerjaan yang dirasakan.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> Darmawan Didit, *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*, (Surabaya: Pena Semesta, 2013) h. 58

<sup>25</sup>Wibowo, *Perilaku dalam Organisasi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2015) h. 132

Menurut Katrina dan Oluymi kepuasan kerja adalah :

*Job satisfaction refers to the fulfillment a teacher derives from day-to-day activities in his/her job. A teacher who has high job satisfaction is perceived to have a high level of commitment to his/her work.*<sup>26</sup>

Kepuasan kerja mengacu pada pemenuhan yang diperoleh seorang guru dari kegiatan sehari-hari di dalam pekerjaannya. Seorang guru yang memiliki kepuasan kerja tinggi dirasakan memiliki tingkat komitmen tinggi pula terhadap pekerjaannya.

Berdasarkan pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa, kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan mereka yang berhubungan dengan balas jasa atau imbalan serta lingkungan kerja yang mereka dapatkan. Diketahui bahwa, *a combination of both intrinsic and extrinsic factors. Intrinsic job satisfaction is a result of feeling content with the work itself and the responsibilities that go along with it. Extrinsic job satisfaction has more to do with the work conditions such as salary, job security, and your relationships with coworkers and supervisors.*<sup>27</sup> Dari definisi tersebut yaitu, kombinasi faktor intrinsik dan ekstrinsik. Kepuasan kerja secara intrinsik adalah hasil dari perasaan puas dengan pekerjaan itu sendiri

---

<sup>26</sup> Katrina A. Korb dan Oluymi Akintunde, *Exploring Factors Influencing Teacher Job Satisfaction In Nigerian School*, (Nigeria: Journal of Teacher Education and Training, 2013)

<sup>27</sup> Emeliy Holland, *Chopra Centre*, <https://chopra.com/articles/5-key-factors-to-finding-job-satisfaction#sm.000efrv3t16dzfeswt71us0r1tmsu> (diakses pada tgl 14 Desember 2017, pukul 22.07 wib)

dan tanggung jawab yang menyertainya. Kepuasan kerja ekstrinsik lebih berkaitan dengan kondisi kerja seperti gaji, keamanan kerja, dan hubungan Anda dengan rekan kerja dan atasan.

*Overall, job satisfaction is an important topic in organizational behavior. Business need to know how satisfied their employees are in order to be able to retain them, and improve the quality of their services.*<sup>28</sup> Secara keseluruhan, kepuasan kerja merupakan topik penting dalam perilaku organisasi. Perusahaan perlu mengetahui seberapa puaskah karyawan mereka agar dapat mempertahankannya, dan meningkatkan kualitas layanan mereka.

Kepuasan Kerja dapat mempunyai beberapa bentuk atau katagori Colquitt, LePine, dan Wesson mengemukakan adanya beberapa katagori kepuasan kerja, meliputi:

a. Kepuasan Gaji (*Pay Satisfaction*)

Mencerminkan perasaan pegawai tentang bayaran mereka, apakah mendapatkannya sesuai hak mereka serta diperoleh dengan aman. *Pay satisfaction* didasarkan pada perbandingan antara bayaran yang diinginkan pekerja dengan bayaran yang mereka terima dari perusahaan.

---

<sup>28</sup> UKessays, <https://www.ukessays.com/essays/psychology/the-concept-and-definition-of-job-satisfaction-psychology-essay.php> (diakses pada tgl 14 Desember 2017, pukul 22.25)

b. Kepuasan Promosi (*Promotion Satisfaction*)

Perasaan pegawai tentang kebijakan promosi perusahaan dan pelaksanaannya. Ada beberapa orang tidak suka terlalu ering dipromosi, karena promosi membawa lebih banyak tanggung jawab dan meningkatkan jam kerja. Tetapi banyak juga yang menghargai promosi karena memberikan peluang untuk pertumbuhan personal menjadi lebih baik, upah lebih besar, dan prestise lebih tinggi.

c. Kepuasan Supervisi (*Supervision Satisfaction*)

Mencerminkan perasaan pegawai tentang pemimpin mereka, apakah pemimpin mereka berkompeten, sopan, dan komunikator yang baik atau sebaliknya. Hal ini tergantung apakah pimpinan memberikan penghargaan atas kinerja yang baik, membantu pegawai mendapatkan sumber dana yang diperlukan, dan melindungi pegawai dari kebingungan yang tidak perlu.

d. Rekan Kerja (*Coworker Satisfaction*)

Pegawai mengharapkan rekan sekerjanya membantu dalam bekerja dan dapat berkomunikasi dengan baik. Di sisi lain, pegawai mengharapkan rekan kerja yang menyenangkan, karena menggunakan banyak waktu bersama rekan kerja, dan supaya membuat hari kerja berjalan lebih cepat.



e. *Satisfaction with the Work itself*

Perasaan pegawai tentang tugas pekerjaan sebenarnya, seperti tugas yang menantang, menarik dan memanfaatkan keterampilan penting. Aspek ini memfokus apa yang sebenarnya dilakukan pegawai.

f. Mementingkan Kepentingan Orang Lain (*Altruism*)

Merupakan sifat suka membantu orang lain dan menjadi penyebab moral, misalnya membantu rekan kerja yang sedang menghadapi banyak tugas.

g. Pangkat (*Status*)

Mempunyai kekuasaan atas orang lain. Promosi jabatan disatu sisi menunjukkan peningkatan status, disisi lainnya akan memberikan kepuasan karena prestasinya dihargai.

h. Lingkungan Kerja (*Environment*)

Lingkungan menunjukkan perasaan nyaman dan aman. Lingkungan kerja yang baik dapat menciptakan *quality of worklife* di tempat pekerjaan.<sup>29</sup>

Dari depalan katagori yang tercantum di atas, diketahui bahwa kepuasan gaji merupakan hal pertama yang membentuk sebuah keadaan emosional yang mereka rasakan atas pekerjaannya. Oleh

---

<sup>29</sup> Wibowo, *Perilaku Dalam Organisasi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2013) h. 132-134

karena itu, kompensasi sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja seseorang untuk menciptakan kinerja dan produktifitas secara optimal.

Adanya lima faktor yang menimbulkan kepuasan kerja dikemukakan oleh Brown dan Ghseili dalam Sutrisno, yaitu:<sup>30</sup>

a. Kedudukan

Umumnya manusia beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada mereka yang bekerja pada pekerjaan yang rendah. Pada beberapa penelitian menunjukkan bahwa hal tersebut tidak selalu benar, tetapi justru perubahan dalam tingkat pekerjaanlah yang mempengaruhi kepuasan kerja.

b. Pangkat

Ada pekerjaan yang mendasar perbedaan tingkat atau golongan, sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya. Apabila ada kenaikan upah, maka sedikit banyaknya akan dianggap sebagai kenaikan pangkat, dan kebanggaan terhadap kedudukan yang baru itu akan mengubah perilaku dan perasaannya.

c. Jaminan finansial dan jaminan sosial

Jaminan finansial dan sosial kebanyakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

---

<sup>30</sup> Sutrisno Edy, *Op.cit*, h. 84

d. Mutu pengawasan

Hubungan antara pegawai dengan pihak pimpinan sangat penting dalam menaikkan produktivitas kerja. Kepuasan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga pegawai akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja.

Faktor-faktor di atas mempengaruhi tingkat kepuasan kerja pegawai, karena kompensasi yang akan mereka terima tergantung apa yang mereka kerjakan hal itu dipengaruhi juga dengan adanya perbedaan jabatan, pangkat, dan status.

Kepuasan kerja berpangkal dari berbagai aspek kerja, seperti upah, kesempatan promosi, supervisor, dan rekan kerja. Kepuasan kerja juga berasal dari faktor-faktor lingkungan kerja, seperti gaya supervisi, kebijaksanaan dan prosedur, keanggotaan kelompok kerja, kondisi kerja, dan tunjangan.

Kepuasan kerja adalah lebih dari sekedar memperbaiki perilaku kerja dan kepuasan. Kepuasan kerja juga merupakan masalah etika yang memengaruhi reputasi dalam organisasi atau perusahaan.<sup>31</sup> Kepuasan kerja merupakan salah satu bentuk hasil perilaku karyawan dalam organisasi, Kepuasan kerja dapat

---

<sup>31</sup> Wibowo, op.cit. h. 136

mempengaruhi perilaku kerja seperti motivasi, semangat kerja, produktivitas, dan prestasi kerja.

Kepuasan kerja guru merupakan sasaran yang penting dalam manajemen sumber daya manusia, karena secara langsung maupun tidak langsung akan mempengaruhi produktivitas kerja. Suatu gejala yang dapat merusak kondisi organisasi sekolah adalah rendahnya kepuasan kerja guru yang dapat dilihat dengan adanya guru yang absen, banyaknya keluhan guru, rendahnya kualitas pengajaran, kualifikasi akademik yang kurang sesuai, dan sebagainya.

### **3. Guru Honorer**

Guru honorer adalah pahlawan tanpa tanda jasa yang sejati. Pengertian guru honorer adalah guru tidak tetap yang belum berstatus minimal sebagai Calon Pegawai Negeri Sipil.<sup>32</sup> Perbedaan antara guru tetap dan guru honorer tidak berhenti pada status kepegawaiannya, tetapi juga pada faktor upah minimumnya. Padahal, jika ditinjau dari sisi pekerjaan antara guru tetap dan guru honorer memiliki pekerjaan yang sama.

Berdasarkan katagori honorer yang pengabdianya sebelum tahun 2008: a) guru honorer katagori 1 disingkat k1 (mayoritas sudah

---

<sup>32</sup> Wikipedia, <https://id.wikipedia.org/wiki/Guru> (diakses pada tgl 2 Februari 2018 pukul 21.27 WIB)

diangkat menjadi CPNS/PNS). Guru honorer k1 adalah guru honorer yang penghasilannya dibiayai oleh Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) atau Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD); b) guru honorer katagori 2 disingkat k2 (sebagian sudah diangkat menjadi CPNS/PNS dan sebagian yang lain tengah menunggu pengangkatan honorer katagori 2 menjadi CPNS). Guru honorer k2 adalah guru honorer yang penghasilannya dibiaya bukan dari APBN ataupun APBD.<sup>33</sup>

Berdasarkan katagori honorer yang pengabdianya setelah tahun 2005: a) guru honorer non katagori yang mengabdikan di sekolah negeri; b) guru honorer non katagori yang mengabdikan di sekolah swasta.<sup>34</sup>

#### **4. Hubungan antara Kompensasi dengan Kepuasan Kerja**

Pemberian segala bentuk kompensasi sangatlah berpengaruh pada kepuasan kerja guru honorer, karena dengan pemberian kompensasi seperti kepuasan yang diperoleh guru honorer dari pekerjaan itu sendiri, atau dari lingkungan psikologis, dan atau fisik

---

<sup>33</sup> Website Pendidikan, <https://www.websitependidikan.com/2015/11/pengertian-guru-honorar-dan-kategorinya.html> (diakses pada tgl 2 Februari 2018 pukul 22.15 WIB)

<sup>34</sup> *Ibid.*

dimana seseorang itu bekerja akan meningkatkan kepuasan kerja dari guru honorer tersebut.<sup>35</sup>

Dengan adanya lingkungan kerja yang menyenangkan juga rekan kerja yang ramah akan semakin memudahkan guru honorer dalam bekerja satu sama lain, oleh karena itu pemberian kompensasi finansial serta non finansial dianggap perlu dan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja guru honorer.

Dari uraian di atas maka tersirat bahwa dengan adanya kompensasi finansial dan non finansial akan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Hal ini disebabkan karena setiap pegawai mempunyai harapan untuk memiliki kehidupan yang lebih baik sesuai pengorbanan dan tanggung jawab yang dibebankan pegawai di dalam melakukan pekerjaannya.

## **B. Hasil Penelitian Yang Relevan**

Peneliti menemukan beberapa penelitian berkaitan dengan Kompensasi dan Kepuasan Kerja Guru yang salah satunya dilakukan oleh Siti Rohimah dengan judul Pengaruh Kompetensi, Kompensasi, Disiplin Kerja Terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Guru SMA Islamic

---

<sup>35</sup> Simamora, Henry. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. ( Jakarta: Salemba Empat, 200 ) h. 541.

Village Karawaci. Hasil yang didapat dari penelitian tersebut adalah sebagai berikut:

Menunjukkan bahwa analisis koefisien regresi Variabel Kompetensi = 0.029, Kompensasi = 0.025, Disiplin Kerja = 0.017 berpengaruh signifikan terhadap Kinerja. Dan koefisien regresi Variabel Kompetensi = 0.022, Kompensasi = 0.000, Disiplin Kerja = 0.048 berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Guru. Disiplin Merupakan variable yang paling dominan berpengaruhnya terhadap kinerja dengan nilai beta 0.377 dan Kompensasi merupakan variable yang paling dominan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja dengan nilai beta 0.738.

Dari hasil penelitian ini, ada beberapa hal yang dapat disarankan dalam rangka meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja guru, yaitu antara lain penyediaan dana untuk peningkatan kompetensi, yang dapat dilaksanakan diklat teknis, prinsip keadilan dalam pemberian kompensasi langsung maupun tidak langsung, mematuhi dan menjunjung peraturan yang berlaku yang telah disepakati bersama dalam sekolah untuk meningkatkan disiplin kerja guru.<sup>36</sup>

Peneliti menemukan beberapa jurnal. Pertama, *“Effect of Compensation on Basic School Teachers’ Job Satisfaction in the Northern Zone: The Case of Ghana”* yang dilakukan oleh Josephine Pepra-Mensah, Luther NtimAdjei dan Albert Agyei. Dengan hasil penelitian :

---

<sup>36</sup>Siti Rohimah, Pengaruh Kompetensi, Kompensasi, Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Dan Kepuasan Kerja Guru SMA Islamic Village Karawaci (Jakarta: 2013).

*The results revealed that teachers have a negative perception about compensation practices of the service and also revealed that compensation dimensions of Base pay, Incentives and benefits significantly correlated with teachers' job satisfaction. As a result of the findings, it was recommended that policy makers and management put in place effective compensation policies and include teachers in major compensation decisions that affect them.<sup>37</sup>*

Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa guru memiliki persepsi negatif tentang praktik kompensasi layanan dan juga mengungkapkan bahwa dimensi kompensasi dari Base Pay, Insentif dan Imbalannya secara signifikan berkorelasi dengan kepuasan kerja guru. Sebagai hasil dari temuan tersebut, direkomendasikan bahwa kebijakan tersebut pembuat dan manajemen menerapkan kebijakan kompensasi yang efektif dan mencakup guru besar keputusan kompensasi yang mempengaruhi mereka.

Kedua, penulisan jurnal yang dilakukan oleh Dr. Katrina A. Korb dan Dr. Oluymi Akintunde berjudul "*Exploring Factors Influencing Teacher Job Satisfaction In Nigerian School*" dengan hasil penelitian:

*Overall, a majority of the teachers were satisfied with the teaching profession. Monthly salary was not significantly related with teacher job satisfaction. However, the five additional factors were related to job satisfaction. Teacher/principal relationship, provision of instructional materials, attitude toward the teaching profession,*

---

<sup>37</sup>Josephine Pepra-Mensah, Luther NtimAdjei dan Albert Agyei, *Journal Effect of Compensation on Basic School Teachers' Job Satisfaction in the Northern Zone: The Case of Ghana* (USA: 2017)



*and belief in social contribution of teaching all had significant positive relationships with teacher job satisfaction.*<sup>38</sup>

Secara keseluruhan, sebagian besar guru merasa puas dengan profesi mengajar. Gaji bulanan tidak signifikan terkait dengan kepuasan kerja guru. Namun, kelima Faktor tambahan terkait dengan kepuasan kerja. Hubungan guru / kepala sekolah, ketentuan bahan ajar, sikap terhadap profesi mengajar, dan kepercayaan sosial Kontribusi pengajaran semua memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kepuasan kerja guru.

Ketiga, penulisan jurnal berjudul “Pengaruh Kompensasi dan Iklim Organisasi Sekolah terhadap Kepuasan Kerja Guru non PNS Madrasah Aliyah” oleh Zain Ikhwan Jihadi Robirodia. Bahwa :

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gambaran umum variabel kompensasi yang ada di Kabupaten Bandung Barat dalam kondisi cukup baik. Sedangkan untuk variabel iklim organisasi sekolah dan variabel kepuasan kerja. Secara simultan kompensasi dan iklim organisasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru. Hal ini membuktikan bahwa kompensasi dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja guru Madrasah Aliyah di Kabupaten Bandung Barat yang memiliki determinasi yang positif.<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> Katrina A. Korb dan Oluymi Akintunde, *Exploring Factors Influencing Teacher Job Satisfaction In Nigerian School*, (Nigeria: 2013)

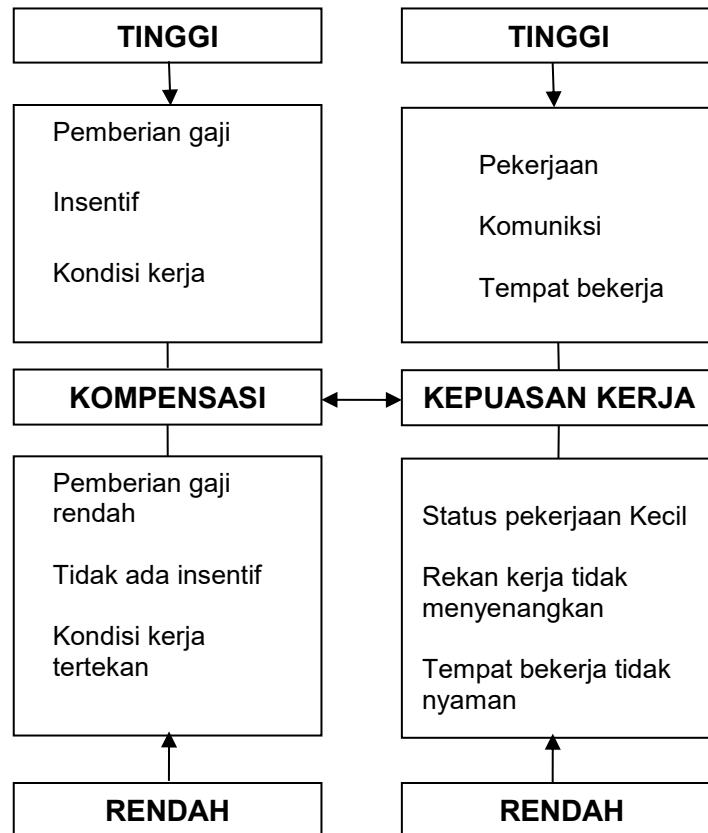
<sup>39</sup> Zain Ikhwan, *jurnal Pengaruh Kompensasi dan Iklim Organisasi Sekolah terhadap Kepuasan Kerja Guru non PNS Madrasah Aliyah*, (Bandung: 2016)

### **C. Kerangka Berpikir**

Beberapa studi telah menemukan bahwa kompensasi merupakan karakteristik pekerjaan yang menjadi penyebab utama terhadap kepuasan kerja. Keberhasilan sebuah organisasi tidak lepas dari peran para individunya yang selalu berusaha untuk memajukan organisasi atau perusahaan. Kompensasi merupakan salah satu unsur penting yang harus diterima para pegawai dari organisasi atau perusahaan tersebut, karena hal tersebut membuat pegawai menjadi semangat dan memotivasi supaya menghasilkan kinerja dan produktivitas kerja optimal.

Kepuasan kerja guru ditentukan oleh balas jasa yang diterima oleh guru. Balas jasa adalah imbalan jasa yang diterima atas pekerjaan yang telah diberikan kepada sekolah. Kepuasan kerja guru honorer akan terbentuk apabila kompensasi yang didapatkan mereka sesuai dengan harapan dan membantu kebutuhan hidup mereka saat ini maupun untuk ditabung kemas depan. Dengan istilah, semakin tinggi balas jasa yang diterima seorang guru maka kepuasan untuk melakukan kegiatan mengajar semakin tinggi. Sebaliknya, jika balas jasa yang diterima oleh guru rendah maka tingkat kepuasannya akan semakin menurun. Berdasarkan landasan teori dan kerangka pikir yang dikemukakan, maka kerangka konseptual sebagai berikut

Secara sederhana, kerangka berpikir dapat digambarkan seperti bagan berikut ini:



**Gambar 2.1 Kerangka Berpikir**

#### **D. Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan kerangka teori dan kerangka berpikir yang telah dikemukakan, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut: “Terdapat hubungan positif antara kompensasi dengan kepuasan kerja guru honorer SMA Negeri di Kota Administrasi Jakarta Timur”