BAB II

KAJIAN TEORITIK

2.1. Deskripsi Konseptual

2.1.1. Kepuasan Kerja

Dalam menjalani kehidupan sehari-hari, setiap individu pasti memiliki keinginan yang kuat untuk memenuhi kebutuhannya. Untuk memenuhi kebutuhan hidup tersebut, setiap individu melakukan suatu usaha untuk mencapainya, salah satu usaha tersebut adalah dengan bekerja. Ketika individu mendapatkan hasil dari usaha bekerja untuk memenuhi kebutuhan hidup, maka akan tercipta kepuasan kerja. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda.

Kepuasan kerja menurut Robbins dan Judge (2015) adalah "suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya". Pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan kerja, atasan, peraturan dan kebijakan organisasi, standar kinerja, kondisi kerja dan sebagainya. Seorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan itu, sebaliknya seorang tidak puas dengan pekerjaanya menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaanya itu.

Lalu, menurut pendapat Handoko (2008), pengertian kepuasan kerja adalah "keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya". Lalu, Priansa (2014:91) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sekumpulan perasaan,

keyakinan dan pikiran tentang bagaimana respon seseorang terhadap pekerjaannya. Ini berarti bahwa kepuasan kerja sebagai hasil interaksi dan penilaian karyawan terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya.

Selanjutnya Hasibuan (2015) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah "sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya". Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan.

Di sisi lain, menurut Robert Hoppecl (2006) mengemukakan "kepuasan kerja adalah penilaian dari pekerja yaitu seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya". Ini berarti ketika pekerjaan yang dilakukan karyawan dapat memenuhi kebutuhannya, maka akan tercipta kepuasan kerja.

Berangkat dari beberapa definisi mengenai kepuasan kerja menurut para ahli, dapat disintesiskan bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional positif berupa senang, nyaman, menikmati (*enjoy*) yang dirasakan pegawai saat bekerja. Bila kepuasan kerja terjadi maka pada umumnya tercermin sikap positif pada karyawan dalam melakukan pekerjaan sehingga karyawan merasa puas terhadap pekerjaan yang dilakukan. Namun bila karyawan merasa tidak puas dengan apa yang didapatkan dirasakan perusahaan maka tercermin sikap negatif pada karyawan. Hal tersebut tercerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan juga prestasi kerja seseorang.

2.1.1.2. Teori-Teori Kepuasan Kerja

Menurut Tunjangsari (2015) teori-teori tentang kepuasan kerja ada tiga macam yang lazim dikenal yaitu:

1. Teori Perbandingan Intrapersonal (*Discrepancy Theory*)

   Kepuasan atau ketidakpuasan yang dirasakan oleh individu merupakan hasil dari perbandingan atau kesenjangan yang dilakukan oleh diri sendiri terhadap berbagai macam hal yang sudah diperolehnya dari pekerjaan dan yang menjadi harapannya. Kepuasan akan dirasakan oleh individu tersebut bila perbedaan atau kesenjangan antara standar pribadi individu dengan apa yang diperoleh dari pekerjaan kecil, sebaliknya ketidakpuasan akan dirasakan oleh individu bila perbedaan atau kesenjangan antara standar pribadi individu dengan apa yang diperoleh dari pekerjaan besar.

2. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

   Seseorang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan atau tidak atas suatu situasi. Perasaan *equity* atau *inequity* atas suatu situasi diperoleh seseorang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor, maupun ditempat lain.

3. Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*)

Prinsip dari teori ini adalah bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda. Menurut teori ini, karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori, yang satu dinamakan *Dissatisfier* atau *hygiene factors* dan yang lain dinamakan satisfier atau motivators.

Berdasarkan teori kepuasan kerja di atas, peneliti memilih teori

2.1.1.3. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Terciptanya kepuasan kerja yang dirasakan karyawan dalam bekerja tidak terjadi begitu saja. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi terciptanya kepuasan kerja. Kepuasan kerja yang dirasakan karyawan menurut Taurisa dan Ratnawati, (2012) dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik adalah faktor yang berasal dari dalam diri individu yang dibawa setiap karyawan sejak mulai bekerja di tempat kerjanya. Sedangkan faktor ekstrinsik merupakan faktor yang menyangkut hal-hal yang berasal dari luar diri karyawan, seperti kondisi fisik lingkungan kerja, interaksi dengan karyawan lain, sistem penggajian, dan lain sebagainya.

Di sisi lain, (Soegandhi et al., 2013) mengemukakan bahwa mengemukakan bahwa ada 2 (dua) faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu faktor yang ada pada diri pegawai dan faktor pekerjaannya. Faktor yang ada pada diri pegawai yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara

berpikir, persepsi, dan sikap kerja. Sedangkan faktor pekerjaan yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan keuangan, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disintesiskan bahwa terciptanya kepuasan kerja dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor dari dalam diri karyawan, dan faktor dari luar dari karyawan atau faktor dari pekerjaannya.

2.1.1.4. Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja

Tingkat kepuasan kerja setiap karyawan tentu berbeda-beda. Untuk mengukur tingkat kepuasan kerja karyawan diperlukan dimensi dan indikator dari kepuasan kerja. Beberapa pendapat ahli mengenai dimensi dan indikator untuk mengukur kepuasan kerja adalah sebagai berikut. Luthans (2000) yang menyatakan ada 5 dimensi yang dapat mengukur kepuasaan kerja, yaitu:

a. Pembayaran
b. Pekerjaan itu sendiri
c. Promosi pekerjaan
d. Kepenyeliaan (supervise)
e. Prakansa kerja

Balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta memiliki jaminan yang pasti disebut dengan gaji sedangkan balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpedoman atas perjanjian yang disepakati membayarkanya disebut dengan upah. Karyawan yang memandang pekerjaanya sebagai pekerjaan yang disukai, memberikan kesempatan kepada

karyawan untuk belajar dan peluang untuk menerima tanggung jawab pekerjaan disebut pekerjaan itu sendiri. Kesempatan untuk memiliki kenaikan jabatan disebut dengan kesempatan promosi. Kemampuan individu dalam membantu dan mengatur karyawan serta memberi dukungan kepada karyawan lain disebut penyelia (supervisi), sedangkan di sisi lain di mana rekan kerja memberikan dukungan dan saling membantu satu dengan yang lain disebut dengan rekan kerja.

Hal yang senada juga dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2008), bahwa dimensi dari kepuasan kerja itu sendiri antara lain:

1. Pekerjaan itu sendiri
2. Pembayaran
3. Promosi
4. Pengawasan
5. Rekan kerja

Pekerjaan yang relatif membangkitkan semangat dan menantang cenderung digemari oleh karyawan dibandingkan dengan pekerjaan yang membosankan termasuk dalam pekerjaan itu sendiri. Pembayaran adalah balas jasa dari apa yang mereka kerjakan atas kesesuaian beban kerja, resiko kerja, jenis kerja. Pemberian promosi jenjang karir yang jelas untuk naik jabatan adalah promosi. Pengawasan adalah atasan yang memberikan pengawasan dan dukungan selama pekerjaan berlangsung, sedangkan rekan kerja adalah bantuan yang diberikan sesama karyawan. Selanjutnya menurut Gibson et. al (2012), membagi kepuasaan kerja atas 5 dimensi, yaitu:

1. Job (pekerjaan)
2. Pay (pembayaran)
3. Promotion opportunities (kesempatan promosi)

4. Supervisor (penyelia)
5. co-workers (rekan kerja)

Dimensi pekerjaan itu sendiri adalah sejauh mana pekerjaan tersebut dipandang menarik. Dimensi pembayaran maksudnya adalah jumlah yang diterima sesuai dengan haknya. Dimensi kesempatan promosi adalah ketersediaan peluang untuk kenaikan jabatan. Kemampuan atasan untuk memperhatikan karyawan disebut dengan penyelia. Terakhir, sejauh mana teman yang bersahabat dan saling mendukung disebut dengan rekan kerja.

Lalu, menurut Abadi & Renwarin (2017) menemukan faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan seperti prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab dan kemajuan. Kepuasan kerja kelompok opini lain adalah kondisi emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan di mana karyawan memandang pekerjaan mereka.

Di dalam dimensi kepuasan kerja, terdapat indikator untuk mengukur tingkat kepuasan kerja. Beberapa pendapat ahli mengenai indikator kepuasan kerja adalah sebagai berikut. Indikator kepuasan kerja menurut Rivai (2015) yaitu isi pekerjaan, penampilan tugas pekerjaan yang aktual dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan, supervisi, organisasi dan manajemen, kesempatan untuk maju, gaji dan keuntungan dalam bidang finansial lainnya, rekan kerja, kondisi pekerjaan.

Di sisi lain, menurut Mahendrawan dan Indrawati (2015) mengemukakan bahwa terdapat 5 indikator kepuasan kerja, yaitu kepuasan terhadap supervisi, kepuasan terhadap rekan kereja, penempatan yang tepat, kesempatan untuk maju

dan kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri. Lalu, menurut Hasibuan (2015) indikator kepuasan kerja terdiri dari : (1) Menyenangi pekerjaannya, (2) Mencintai pekerjaannya, (3) Moral kerja, (4) Kedisiplinan, dan (5) Prestasi kerja.

Berdasarkan uraian pendapat di atas mengenai dimensi dan indikator kepuasan kerja maka disintesiskan bahwa dimensi dan indikator untuk mengukur kepuasan kerja terdiri dari : (1) Pekerjaan itu sendiri (isi pekerjaan, pekerjaan yang membangkitkan semangat dan menantang, pekerjaan yang menarik), (2) Pembayaran (gaji yang sesuai dengan beban dan resiko kerja, tunjangan, bonus), (3) Kesempatan promosi (jenjang karir, penempatan yang tepat), (4), Pengawasan (atasan yang memperhatikan karyawan, atasan yang memberikan arahan kepada karyawan, atasan yang mendukung karyawan), dan yang terakhir (5) Rekan kerja (rekan kerja yang bersahabat, rekan kerja yang kooperatif).

2.1.2. Kompensasi

Kompensasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Beberapa pendapat ahli mengenai kompensasi adalah sebagai berikut. Kompensasi merupakan seluruh yang diterima oleh karyawan atas kerja karyawan tersebut pada perusahaan (Anggraeni et. al 2016). Menurut Hasibuan (2016) kompensasi berupa fisik maupun non-fisik dan harus dihitung dan diberikan kepada karyawan sesuai dengan pengorbanan yang telah diberikan kepada setiap perusahaan tempat di mana mereka bekerja. Heathfield (2012), kompensasi adalah jumlah uang tetap yang dibayarkan kepada karyawan oleh majikan dengan imbalan pekerjaan produktif yang dilakukan.

Kemudian, Ardana, et. al (2009:153) yang dikutip oleh (Mahendrawan & Indrawati, 2015) menyatakan kompensasi merupakan suatu timbal balik dari apa yang telah diberikan karyawan kepada perusahan baik dalam bentuk uang, barang, maupun kenikmatan lainnya yang diberikan oleh perusahaan. Masih dalam jurnal yang sama, menurut Marwansyah (2012:269) bentuk reward baik secara materi atau tidak baik secara langsung maupun tidak langsung yang diberikan kepada karyawan secara adil, sebagai suatu kontribusi atas jasanya terhadap tujuan organisasi.

Selanjutnya, Rivai (2013) menjelaskan kompensasi adalah pengganti jasa yang diterima karyawan pada perusahaan. Lalu, Pendapat Dessler (2015) mengenai kompensasi adalah berupa pembayaran maupun imbalan atas pekerjaan dari perusahaan atas pekerjaan yang dilakukan. Kompensasi kerja adalah sesuai yang diterima karyawan sebagai balasa jasa atas pekerjaan karyawan (Triyono, 2012). Lalu, menurut Muguongo (2015) telah mendefinisikan kompensasi sebagai pendekatan sistematis untuk memberikan nilai moneter kepada karyawan dalam pertukaran untuk pekerjaan yang dilakukan.

Berdasarkan pendapat ahli di atas mengenai definisi kompensasi, maka disintesiskan bahwa kompensasi adalah suatu timbal balik atau imbalan berupa secara langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan secara adil atas kontribusinya kepada perusahaan.

2.1.2.1. Tujuan Pemberian Kompensasi

Telah dijelaskan di atas bahwa kompensasi adalah suatu imbalan yang diberikan kepada karyawan atas pekerjaan yang telah dilakukan di suatu perusahaan. Kompensasi diberikan tidak semata-mata hanya sebagai imbalan, namun ada tujuannya. Tujuan Pemberian Kompensasi menurut Dessler (2015) tujuan perusahaan memberikan kompensasi pada karyawannya adalah :

1. Mendapatkan karyawan yang berkualitas.

   Perusahaan saling bersaing untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas dan memenuhi standar yang diminta perusahaan.
2. Mempertahankan karyawan yang sudah ada.

   Dengan adanya kompensasi yang kompetitif, perusahaan dapat mempertahankan karyawan yang berpotensial dan berkualitas untuk tetap bekerja pada perusahaan. Hal ini untuk mencegah tingkat perputaran karyawan yang tinggi dan kasus pembajakan karyawan oleh perusahaan lain dengan iming-iming gaji yang tinggi.
3. Adanya keadilan.

   Perusahaan harus mempertimbangkan pemberian kompensasi yang adil. Adanya administrasi kompensasi menjamin terpenuhinya rasa keadilan pada hubungan antara manajemen dan karyawan.
4. Perubahan sikap dan perilaku.

   Kompensasi yang layak dan adil bagi karyawan hendaknya dapat memperbaiki sikap dan perilaku yang tidak menguntungkan serta mempengaruhi produktivitas kerja.

5. Efisiensi biaya.

   Program kompensasi yang rasional membantu perusahaan untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusia pada tingkat biaya yang layak. Sehingga dengan upah yang kompetitif, perusahaan dapat memperoleh keseimbangan dari etos kerja karyawan yang meningkat.

6. Administrasi legalitas.

   Pemberian kompensasi harus mengikuti peraturan pemerintah yang diatur dalam undang-undang. Sehingga pemberian kompensasi di setiap perusahaan merata, sesuai dengan peraturan pemerintah.

Di sisi lain, Hasibuan (2015) mengemukakan tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain adalah :

1. Ikatan Kerjasama

   Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerjasama formal antar majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/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 *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah.

4. Motivasi

   Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.

5. Stabilitas karyawan

   Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turnover* relatif kecil.

6. Disiplin

   Dengan pemberian kompensasi balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan yang berlaku.

7. Pengaruh serikat buruh dan pemerintah

   Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindari dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

8. Pengaruh pemerintah

   Jika program kompensasi sesuai undang undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindari.

Berdasarkan uraian pendapat di atas, maka dapat disintesiskan bahwa tujuan pemberian kompensasi adalah : (1) Stabilitas karyawan, (2) Kepuasan kerja, (3) Perubahan sikap dan perilaku, (4) Administrasi legalitas.

2.1.2.2. Dimensi dan Indikator Kompensasi

Menurut Abadi dan Renwarin (2017) menyatakan bahwa, kompensasi terdiri dari kompensasi finansial dan non-finansial. Kompensasi finansial terdiri

dari kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi langsung terdiri dari membayar karyawan dalam bentuk upah, gaji, bonus, atau komisi. Kompensasi atau manfaat tidak langsung, terdiri dari semua pembayaran yang tidak ditanggung oleh kompensasi langsung termasuk hiburan, berbagai asuransi layanan seperti, perawatan anak atau masalah agama, dan sebagainya. Kompensasi non-finansial, yaitu penghargaan secara non-finansial seperti pujian, harga diri dan pengakuan yang dapat mempengaruhi motivasi, produktivitas, dan kepuasan karyawan.

Sementara dimensi kompensasi menurut Mondy dan Noe (2010) terdiri dari *financial* dan *non financial*. Dimensi *financial* merupakan reward yang diterima individu atas tenaga yang diberikan, terdiri dari direct financial dan indirect financial. Dimensi non *financial* merupakan kepuasan yang diterima dari job itu sendiri atau suasana yang mendukung.

Menurut Muguongo (2014) menyatakan bahwa,

"*the objective of the design of compensation program is divided into two; direct and indirect forms of compensation. Direct compensation has to do with wage or salary aspect while indirect compensation is the fringe benefits a worker enjoys as a result of working in an organization* ".

Yang artinya adalah, tujuan rancangan program kompensasi dibagi menjadi dua, yaitu bentuk kompensasi langsung dan tidak langsung. Kompensasi langsung berkaitan dengan aspek upah atau gaji sedangkan kompensasi tidak

langsung adalah tunjangan tambahan yang dinikmati pekerja sebagai hasil dari bekerja di sebuah organisasi.

Masih menurut Muguongo (2014) menyatakan kompensasi tidak langsung atau non-finansial juga bisa berupa tunjangan asuransi jiwa kesehatan, rencana pensiun, liburan, rencana kepemilikan saham karyawan, dll.

Indikator-indikator kompensasi mengacu pada teori Rivai (2013) adalah: 1) gaji, 2) insentif, dan 3) asuransi-asuransi. Kemudian, menurut Handoko dalam (Tambengi, et al., 2016) indikator kompensasi terdiri dari : (1) Gaji, (2) Upah, (3) Asuransi, (4) Fasilitas, dan (5) Tunjangan.

Berdasarkan uraian di atas dapat disintesiskan bahwa dimensi kompensasi dibagi menjadi dua jenis, yaitu kompensasi finansial dan non-finansial. Indikator kompensasi finansial terdiri dari gaji, bonus, tunjangan hari raya yang diterima karyawan. Kemudian dimensi kompensasi non-finansial terdiri dari fasilitas berupa asuransi kerja dan kesehatan, rencana pensiun, liburan. pujian dan penghargaan dari atasan atas kinerja yang bagus.

2.1.2.3. Hubungan Kompensasi dengan Kepuasan Kerja Karyawan

Kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor penting di dalamnya, salah satu faktor tersebut adalah kompensasi. Kompensasi merupakan imbalan atau timbal balik yang diterima karyawan atas kontribusi yang telah dilakukan kepada perusahaan demi mencapai tujuan organisasi. Menurut Muguongo et. al (2014) mengatakan bahwa kompensasi memiliki peran penting dalam menciptakan kepuasan kerja, dengan dua alasan. Pertama, uang adalah

instrumen penting dalam pemenuhan kebutuhan hidup, dan kedua karyawan sering melihat upah sebagai cerminan kepedulian manajemen terhadap mereka.

Apabila karyawan tidak menerima kompensasi yang sesuai dengan kontribusi atau apa yang dikerjakan, maka karyawan akan memiliki kepuasan kerja yang rendah dan tidak menghasilkan kinerja yang optimal untuk mencapai tujuan perusahaan. Menurut pendapat Notoadmodjo dalam Kurniawan, dkk (2014) menyatakan bahwa pemberian kompensasi yang tepat dan benar akan membuat karyawan merasakan kepuasan dalam bekerja dan termotivasi untuk mencapai tujuantujuan organisasi, sebaliknya jika kompensasi yang diberikan kurang tepat dan tidak memadai maka akan menyebabkan prestasi, motivasi, dan kepuasan kerja pada karyawan mengalami penurunan.

Hasil penelitian yang dilakukan Parimita, Khoiriyah, & Handaru (2018) juga menyatakan bahwa jika kompensasi diberikan secara wajar dan adil, maka akan menyebabkan kepuasan kerja karyawan meningkat.

Penelitian terdahulu dari (Kurniawan, et. al , 2014) kompensasi yang tinggi baik finansial maupun non finansial, akan meningkatkan kepuasan kerja. Hasil penelitian di atas juga sejalan dengan hasil penelitian Abadi & Renwarin (2017) yang menyatakan bahwa "*Providing compensation as an implementation of human resource management related to all kinds of individual appreciation in exchange for performing organizational tasks is good, provided that the salary received by the employee equals to his job and work load*", yang berarti adalah baik memberikan kompensasi sebagai implementasi manajemen sumber daya

manusia yang terkait dengan semua jenis penghargaan individu sebagai imbalan untuk melakukan tugas-tugas organisasi, asalkan gaji yang diterima oleh karyawan sama dengan pekerjaan dan beban kerjanya.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli serta penelitian terdahulu maka disimpulkan bahwa kompensasi dapat menjadi faktor yang mempengaruhi dan mendukung tingkat kepuasan kerja karyawan di perusahaan.

2.1.3. Beban Kerja

Keseluruhan kegiatan yang berjalan di perusahaan tentu akan sangat bergantung kepada karyawan, karena karyawan yang memegang kendali untuk melaksanakannya. Mungkin pada awal perusahaan berdiri yang dilakukan hanya kegiatan operasional sederhana, namun seiring berkembangnya teknologi dan bisnis yang dijalankan perusahaan, perusahaan harus melakukan inovasi agar lebih meningkatkan kemampuan dan kinerja perusahaan, maka dari itu karyawan di dalamnya harus mampu bekerja dengan beban pekerjaan yang lebih kompleks dan beragam.

Menurut Steve M. Jex dikutip oleh (Wahyuni S. , 2010) mengatakan "*Workload can be defined as the amount of work an employee has to do in a given period of time*", yang dapat diartikan beban kerja adalah sejumlah pekerjaan yang harus dilakukan karyawan dalam periode waktu tertentu. Kemudian pendapat tidak jauh berbeda dikemukakan oleh (Pramono, 2015) mendefinisikan "Beban kerja mengacu pada jumlah pekerjaan yang harus dilakukan oleh karyawan". Artinya beban kerja merupakan sekumpulan pekerjaan yang dibebankan

perusahaan kepada karyawan. Kemudian, beban kerja didefinisikan sebagai tuntutan yang diberikan pada karyawan oleh pekerjaan (Spector, 1997).

Di sisi lain, beban kerja adalah frekuensi kegiatan rata-rata dari masing-masing pekerjaan dalam jangka waktu tertentu menurut (Mahendrawan & Indrawati 2015). Masih dalam jurnal (Mahendrawan & Indrawati 2015), menurut Sudiharto (2001) beban kerja merupakan salah satu unsur yang harus diperhatikan bagi seorang tenaga kerja untuk mendapatkan keserasian dan produktivitas kerja yang tinggi selain unsur beban tambahan akibat lingkungan kerja dan kapasitas kerja. Beban kerja adalah penentu jumlah pekerja yang menjadi tanggung jawab atau beban satuan orang (Hasibuan, 2003). Kemudian (Wahyuni, 2010) mengatakan, "*Workload is defined as the volume of work or a unit or a department*", yang jika diartikan secara bebas yaitu beban kerja didefinisikan sebagai volume pekerjaan dari suatu unit atau departemen.

Berdasarkan uraian pendapat ahli di atas mengenai definisi beban kerja, dapat disintesiskan bahwa beban kerja adalah sekumpulan pekerjaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan dalam periode waktu tertentu. Beban kerja juga diartikan sebagai sekumpulan tugas dan tanggung jawab setiap karyawan dalam perusahaan tempat ia bekerja. Karyawan yang memiliki beban kerja yang sesuai dengan kemampuannya, akan mengerjakan tugas dan tanggung jawab nya secara optimal dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

2.1.3.1. Jenis – Jenis Beban Kerja

Menurut Kuschel (2015) mengemukakan "*there are two types of work overload: quantitative overload (i.e., feelings related to the amount of work, working too fast or too hard, having too much to do, or sensing too much pressure) and qualitative overload (i.e., an employee's feeling that he/she does not have the time to produce quality work or does not have the skills to perform assignments)*". Pendapat tersebut berarti terdapat dua tipe beban kerja berlebih, yang pertama yaitu Beban kerja berlebih kuantitatif di mana karyawan merasakan banyaknya tekanan, mendapatkan pekerjaan terlalu banyak, dan melakukan pekerjaan yang sulit.

Berdasarkan kondisi ini, orang harus bekerja berkejaran dengan waktu. Sampai taraf tertentu, adanya batas waktu (*deadline*) dapat meningkatkan motivasi. Namun bila desakan waktu melebihi kemampuan individu maka dapat menimbulkan banyak kesalahan dan menyebabkan kondisi kesehatan seseorang berkurang.

Satu lagi, beban kerja berlebih kualitatif, di mana karyawan merasakan tidak memiliki waktu yang cukup untuk menghasilkan pekerjaan yang baik atau tidak memiliki kemampuan untuk mengerjakan pekerjaan tersebut. Pekerjaan semakin menjadi majemuk dan mengakibatkan adanya beban berlebih kualitatif. Semakin tinggi tingkat stres apabila kemajemukannya memerlukan teknik dan intelektual yang lebih tinggi daripada yang dimiliki pekerja. Sampai pada titik tertentu, hal ini dapat menjadi tantangan kerja dan motivasi. Namun apabila

melebihi kemampuan individu maka akan timbul kelelahan mental, reaksi emosional, juga reaksi fisik yang merupakan respon dari stres.

Pendapat yang sama juga dikemukakan oleh Spector (1997) bahwa Beban kerja sering dipelajari dalam dua cara berbeda. Pertama, beban kerja kualitatif, yang merujuk pada sulitnya tugas pekerjaan baik fisik maupun mental. Salah satu aspek beban kerja kualitatif yang mempengaruhi akademisi adalah tekanan waktu. Cara kedua untuk melihat beban kerja, beban kerja kuantitatif, mengacu pada jumlah pekerjaan yang diselesaikan karyawan.

Berangkat dari pendapat ahli di atas mengenai jenis-jenis beban kerja maka dapat disintesiskan bahwa terdapat dua jenis beban kerja yaitu beban kerja berlebih kuantitatif, dan beban kerja berlebih kualitatif.

2.1.3.2. Dimensi dan Indikator Beban Kerja

Menurut Rubio et al., (2004) menyatakan terdapat enam dimensi beban kerja yang terdiri dari :

1. Tuntutan mental (*mental demand*)
2. Tuntutan fisik (*physic demand*)
3. Tuntutan waktu (*temporal demand*)
4. Kinerja (*performance*)
5. Usaha dan tenaga (*effort*)
6. Tingkat frustasi (*frustration level*)

Di sisi lain, beban kerja menurut Heryati (2016) terdiri atas tiga dimensi atau faktor yaitu :

1. Beban waktu (*time load*) yaitu banyaknya waktu yang tersedia dalam melaksanakan suatu pekerjaan.
2. Beban mental (*mental effort load*) yaitu banyaknya usaha mental dalam melaksanakan suatu pekerjaan.
3. Beban psikologis (*psychological stress load*) yang menunjukkan tingkat resiko pekerjaan, kebingungan dan frustasi.

Selanjutnya, mengadopsi dari Mahendrawan & Indrawati (2015) menyatakan indikator untuk mengukur beban kerja antara lain :

1) Tugas-tugas yang bersifat fisik (sikap kerja). Indikator ini diukur dari tanggapan responden terhadap bagaimana semangat kerja yang dimiliki oleh karyawan.
2) Tugas-tugas yang bersifat mental (tanggung jawab, kompleksitas pekerjaan, emosi pekerja dan sebagainya). Indikator ini diukur dari tanggapan responden terhadap seberapa besar tanggung jawab yang dibebankan kepada karyawan.
3) Waktu kerja dan waktu istirahat karyawan. Indikator ini diukur dari tanggapan responden terhadap waktu kerja dan istirahat yang diberikan perusahaan.
4) Kerja secara bergilir. Indikator ini diukur dari tanggapan responden terhadap jadwal shift kerja yang diberikan karyawan.
5) Pelimpahan tugas dan wewenang. Indikator ini diukur dari tanggapan responden terhadap wewenang dan tugas yang diberikan perusahaan.
6) Faktor somatis (kondisi kesehatan). Indikator ini diukur dari tanggapan responden terhadap ada atau tidaknya jaminan kesehatan dari perusahaan.

7) Faktor psikis (motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan dan sebagainya). Indikator ini diukur dari tanggapan responden terhadap motivasi yang diberikan oleh perusahaan.

Di sisi lain, menurut Tambengi, et al., (2016), beberapa indikator untuk mengukur beban kerja adalah sebagai berikut :

1. Waktu Kerja
2. Jumlah Pekerjaan,
3. Tugas yang Diberikan, dan
4. Mengerjakan Tugas dengan Baik.

Berdasarkan uraian dimensi dan indikator beban kerja di atas, dapat disintesiskan bahwa dimensi dan indikator beban kerja terdiri dari : (1) Beban fisik (tugas-tugas fisik yang diberikan, kerja secara bergilir, jumlah pekerjaan, mengerjakan tugas dengan baik), (2) beban mental (tanggung jawab terhadap tugas, kompleksitas pekerjaan, motivasi kerja dari atasan), (3) beban waktu (waktu kerja, waktu istirahat).

2.1.3.3. Hubungan Antara Beban Kerja dengan Kepuasan Kerja

Beban kerja merupakan hal penting untuk diperhatikan karyawan, karena beban kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Dalam menciptakan deskripsi dan tanggung jawab seorang tenaga kerja, perusahaan harus menyesuaikan dengan kemampuan yang dimiliki individu tersebut. Apabila perusahaan memberikan beban kerja yang terlalu tinggi dan

melebihi kapasitas kemampuan karyawan, maka akan berdampak buruk kepada turunnya kepuasan kerja karyawan tersebut.

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang membahas tentang hubungan beban kerja dengan kepuasan kerja. Beban kerja memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan (Dhania, 2010). Mansoor et. al. (2011) menyatakan bahwa stress kerja dan beban kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Rehman et al (2012) juga menyatakan beban kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Di sisi lain, Altaf dan Mohamad Atif (2011) menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Namun dalam Rehman, Irum dkk. (2012) menyatakan ada hubungan positif antara beban kerja dan kepuasan kerja.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli serta penelitian terdahulu di atas mengenai hubungan beban kerja dengan kepuasan kerja, maka disimpulkan bahwa beban kerja dapat menjadi faktor yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan di perusahaan.

2.2. Review Penelitian Terdahulu

Berikut ini merupakan review penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian yang sedang peneliti lakukan :

1. Abayomi Olarewaju Adeoye1, Sulaiman Olusegun Atiku, Ziska Fields, *Structural Determinants of Job Satisfaction: The Mutual Influences of*

Compensation Management and Employees' Motivation, International Journal of Economics and Behavioral Studies Vol. 8, No. 5, pp. 27-38, October 2016

Pentingnya kepuasan kerja sebagai anteseden terhadap produktivitas karyawan dan hasil perusahaan tidak dapat dibesar-besarkan di dunia bisnis, terutama di industri jasa. Jurnal ini menambah pemahaman tentang kepuasan kerja dalam bisnis asuransi dengan menyelidiki penyebab struktural pemenuhan tugas. Pengaruh timbal balik dari administrasi kompensasi dan motivasi kerja pada kepuasan karyawan dinilai dengan menggunakan analisis multivariat. Penelitian ini menganut metode kuantitatif dan 212 karyawan ditarik menggunakan teknik convenience sampling. Tiga proposisi diuji menggunakan analisis statistik inferensial dijalankan melalui statistik SPSS versi 23 dan Analisis SPSS untuk Struktur Momen (AMOS) versi 23. AMOS digunakan untuk menentukan secara struktural kepuasan kerja melalui persamaan structural pemodelan (SEM). Statistik SPSS versi 23 berperan dalam menilai sifat psikometrik melalui analisis faktor eksplorasi dan koefisien alpha Cronbach. Hasilnya menunjukkan afiliasi yang substansial antara administrasi hadiah dan motivasi. Secara statistik, penelitian ini menemukan kompensasi itu manajemen memberikan pengaruh lebih langsung pada kepuasan kerja karyawan daripada ikatan tidak langsung melalui motivasi. Mungkin ada kebutuhan untuk mendesain ulang praktik sumber daya manusia di industri untuk meningkatkan derajat gratifikasi dan pemenuhan tugas karyawan.

2. I Gede Mahendrawan, Ayu Desi Indrawati, *PENGARUH BEBAN KERJA DAN KOMPENSASI TERHADAP KEPUASAN KERJA PT. PANCA DEWATA DENPASAR*, E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 4, No. 11, 2015

Perusahaan dituntut untuk meningkatkan kualitas dari sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki, karena didalam pengelolaan perusahaan SDM berperan sangat penting. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh beban kerja dan kompensasi terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini mengambil lokasi di PT. Panca Dewata Denpasar dengan jumlah responden sebanyak 47 orang karyawan. Teknik analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah analisis regresi linear berganda untuk mengetahui pengaruh variabel beban kerja dan kompensasi terhadap variabel kepuasan kerja. Berdasarkan hasil analisis data diketahui bahwa variabel beban kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Panca Dewata sedangkan variabel kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja PT. Panca Dewata dan juga menghasilkan bahwa variabel kompensasi memberi pengaruh yang lebih besar dibandingkan dengan variabel beban kerja.

3. Kevin F.S. Tambengi, dkk., *PENGARUH KOMPENSASI, BEBAN KERJA, DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA TBK. WITEL SULUT*, Jurnal EMBA Vol.4 No.4, 2016

Manajemen sumber daya manusia yang baik adalah manajemen sumber daya manusia yang dapat menjalankan segala sistem pelaksanaan yang berkaitan

secara langsung dengan sumber daya manusia. Perusahaan memiliki suatu kewajiban untuk memberikan suatu timbal-balik bagi karyawan - karyawan yang dimilikinya untuk menciptakan suatu keuntungan yang sama bagi kedua pihak, yaitu perusahaan dan karyawan atau dengan kata lain memberikan rasa kepuasan kerja bagi karyawannya, dimana kompensasi, beban kerja dan pengembangan karir dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di dalam suatu organisasi. Tujuan yang ingin dicapai pada penelitian ini yaitu untuk mengetahui pengaruh kompensasi, beban kerja dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk, Witel Sulut. Dan metode analisis yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda. Sampel yang digunakan sebanyak 47 karyawan dan metode pengambilan sampel yang digunakan yaitu saturation sampling method, karyawan dalam perusahaan digunakan sebagai sampel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi, beban kerja, dan pengembangan karir berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja.

4. Putu Melati Purbaningrat Yo, Ida Bagus Ketut Surya, *PENGARUH BEBAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN STRES KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI Pada Perusahaan PT. Lianinti Abadi*, Jurnal Manajemen Unud, Vol. 4, No. 5, 2015

Kepuasan kerja adalah satu dari beberapa faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil maksimal. Kepuasan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, organisasi perlu untuk memeperhatikan faktor tersebut untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Tujuan penelitian untuk mengetahui besar pengaruh

beban kerja terhadap kepuasan kerja dengan stres kerja sebagai variabel mediasi.Penelitian ini dilakukan di perusahaan PT. Lianinti Abadi di Denpasar. Jumlah sampel yang diambil sebanyak 55 orang pegawai, dengan metode sampel jenuh. Metode pengumpulan data dengan survey dengan kuesioner sebagai alatnya dan wawancara. Path analisis digunakan untuk mendapatkan hasil sehingga ditemukan beban kerja berpengaruh positif terhadap stres kerja, bila beban kerja karyawan maka meningkat stres kerja karyawan akan meningkat. Beban kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja,bila beban kerja meningkat maka kepuasan kerja menurun, dan sebaliknya. Stres kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Stres kerja meningkat maka kepuasan kerja menurun, dan sebaliknya.

5. Agustina Heryati S.Kom.,MM, *PENGARUH KOMPENSASI DAN BEBAN KERJA TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN DI DEPARTEMEN OPERASI PT. PUPUK SRIWIDJAJA PALEMBANG*, Jurnal Ecoment Global Volume 1 Nomor 2, 2016

Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui apakah kompensasi dan beban kerja secara signifikan mempengaruhi loyalitas karyawan. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Departemen Operasi PT. Pupuk Sriwidjaja Palembang. Teknik pengambilan sampel adalah simple random sampling dengan menggunakan rumus Slovin yang dapat sebanyak 102 responden dalam metode penelitian dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian dan hipotesis menunjukkan bahwa secara simultan dan parsial kompensasi dan beban kerja secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan. Para pemimpin

Departemen Operasi, harus memperhatikan kompensasi dan beban kerja untuk hasil yang optimal dalam mencapai tujuan organisasi.

6. Bhajan L. Kardam, Dr. Santosh Rangnekar, *JOB SATISFACTION: INVESTIGATING THE ROLE OF EXPERIENCE AND EDUCATION*, Journal of Arts, Science and Commerce, 2012

Penelitian ini pertama-tama meneliti pemahaman teoritis tentang variabel demografis & kepuasan kerja, diikuti oleh penyelidikan empiris. Data dikumpulkan dengan menggunakan skala standar: Skala Kepuasan Kerja (Spector, 1985). Studi ini mencakup eksekutif tingkat menengah dan senior dari PSU dan organisasi sektor swasta. Statistik deskriptif, Korelasi, T-test, dan ANOVA digunakan pada data yang dikumpulkan untuk mencari tahu jawaban pertanyaan penelitian dan untuk mencapai tujuan penelitian. Temuan penelitian ini mengungkapkan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan antara kelompok pengalaman yang berbeda juga di berbagai tingkat kelompok pendidikan, terkait dengan kepuasan kerja. Tapi penyelidikan mendalam dari hasil jelas menunjukkan bahwa beberapa dimensi kepuasan kerja memiliki perbedaan signifikan dalam berbagai pengalaman dan kelompok pendidikan. Studi ini merupakan kontribusi dalam kumpulan literatur yang masih ada dari studi demografi kepuasan kerja. Ini juga akan meningkatkan pemahaman tentang kepuasan kerja di organisasi India. Subjek penelitian terikat pada karyawan tingkat atas dan menengah. Studi serupa dapat dilakukan pada karyawan tingkat bawah untuk mengetahui hasil yang lebih baik.

7. Noraani Mustapha, Wee Yu Ghee, *Examining Faculty Workload as Antecedent of Job Satisfaction among Academic Staff of Higher Public Education in Kelantan, Malaysia*, Business and Management Horizons Vol. 1, No 1, 2013

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh beban kerja fakultas terhadap kepuasan kerja di kalangan akademisi di empat universitas negeri di Kelantan, Malaysia. Sampel adalah dipilih secara acak melalui prosedur sistematis dan data dikumpulkan dari 320 sampel menggunakan kuesioner yang dikelola sendiri. Data dianalisis menggunakan analisis deskriptif untuk menggambarkan profil responden dan menggunakan Pearson Product Moment Correlation untuk menguji hubungan antar variabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan negatif yang signifikan antara beban kerja dosen harian dan kepuasan kerja. Organisasi seharusnya pertimbangkan jumlah beban kerja karena beban harian yang wajar akan menentukan kepuasan karyawan. Kepuasan kerja yang tinggi di antara karyawan akan meningkatkan kewarganegaraan dan loyalitas organisasi.

8. Widya Parimita F, Siti Khoiriyah, Agung Wahyu Handaru, *PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN KOMPENSASI TERHADAP KEPUASAN KERJA PADA KARYAWAN PT TRIDAYA ERAMINA BAHARI*, Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI) Vol 9, No. 1, 2018

Tujuan penelitian ini adalah: 1) Untuk mengetahui deskripsi motivasi kerja, kompensasi dan kepuasan kerja pada karyawan PT Tridaya Eramina Bahari, 2) Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh antara motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pada karyawan pada PT Tridaya Eramina Bahari, 3) Untuk

mengetahui apakah terdapat pengaruh antara kompensasi terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT Tridaya Eramina Bahari, 4) Untuk mengetahui motivasi kerja dan kompensasi dapat memprediksi kepuasan kerja pada karyawan pada PT Tridaya Eramina Bahari. Penelitian ini dilakukan terhadap 70 karyawan PT Tridaya Eramina Bahari. Teknik pengumpulan data menggunakan metode survey yaitu menyebarkan kuesioner yang kemudian diolah dengan program SPSS 24.0. Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dan eksplanatori. Hasil dari regresi menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kepuasan kerja, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi terhadap kepuasan kerja. Motivasi kerja dan kompensasi dapat memprediksi kepuasan kerja.

9. Ni Made Nadya Rahayu, I Gede Riana, *PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KEINGINAN KELUAR PADA HOTEL AMARIS LEGIAN*, E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 6, No. 11, 2017

   Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja dan keinginan keluar. Penelitian ini dilakukan di hotel Amaris Legian dengan menggunakan sampel jenuh yaitu 46 orang karyawan. Data dikumpulkan dengan melakukan wawancara dan penyebaran kuesioner. Selanjutnya data yang telah terkumpul dianalisis dengan menggunakan analisis deskriptif dan analisis Partial Least Square. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, namun kompensasi ditemukan berpengaruh negatif signifikan terhadap keinginan keluar, dan kepuasan kerja juga ditemukan berpengaruh

negatif signifikan terhadap keinginan keluar. Implikasi penting penelitian ini adalah dibuktikannya beberapa hasil penelitian sebelumnya terkait dengan kompensasi, kepuasan kerja dan keinginan keluar. Hasil analisis menunjukkan bahwa persepsi karyawan atas kompensasi, kepuasan kerja dan keinginan keluar dipersepsikan dengan baik oleh para karyawan hotel Amaris Legian.

10. Emmanuel Erastus Yamoah, PhD, *Exploratory Analysis of Compensation and Employee Job Satisfaction*, Developing Country Studies, Vol.4, No.12, 2014

Organisasi terdiri dari orang-orang, dan keberhasilan atau kegagalan organisasi-organisasi ini bergantung pada orang-orang dalam organisasi. Sudah terbukti berulang kali bahwa salah satu cara untuk mendapatkan kinerja terbaik dari karyawan adalah membuat mereka nyaman dan bahagia. Pekerja dari segala usia dan tanda kurung penghasilan terus berlanjuttumbuh semakin tidak bahagia di tempat kerja - tren jangka panjang yang seharusnya menjadi perhatian serius para pengusaha. Lalu bagaimana caranya manajer menciptakan karyawan yang puas? Karena kompensasi telah menjadi faktor utama memotivasi karyawan dalam suatu organisasi. Penelitian ini meneliti masalah kompensasi dan kepuasan kerja karyawan. Data dikumpulkan dan dianalisis dalam hal statistik deskriptif dan Pearson chi square digunakan untuk menguji signifikansi hubungan antara kompensasi dan kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara kompensasi dan kepuasan kerja karyawan di antara

responden. Namun komponen kompensasi seperti pengembangan karir dan keamanan kerja merupakan faktor utama dalam kepuasan kerja karyawan. Studi ini merekomendasikan bahwa peluang pengembangan karier yang lebih baik harus diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kepuasan kerja.

11. Vannecia Marchelle Soegandhi, Drs. Eddy M. Sutanto, M.Sc dan Roy Setiawan, S.Kom.,MM.,MSM, *PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN LOYALITAS KERJA TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA KARYAWAN PT. SURYA TIMUR SAKTI JATIM,* AGORA Vol. 1, No. 1, 2013

Dalam pencapaian tujuan perusahaan, sumber daya manusia mempunyai peran yang sangat penting. Oleh karena itu perusahaan harus selalu memperhatikan kepuasan dan loyalitas kerja karyawan. Karyawan yang puas dan loyal akan memberikan kontribusi yang besar bagi pencapaian tujuan perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja dan loyalitas kerja terhadap organizational citizenship behavior pada karyawan PT. Surya Timur Sakti Jatim. Penelitian ini menggunakan metode analisis regresi linier berganda dan crosstab, dengan jenis penelitian causal research. Dari analisis regresi linier berganda disimpulkan bahwa kepuasan kerja dan loyalitas kerja berpengaruh positif terhadap organizational citizenship behavior karyawan PT. Surya Timur Sakti Jatim. Hal ini berarti peningkatan kepuasan kerja dan loyalitas kerja akan meningkatkan secara

signifikan organizational citizenship behavior karyawan PT. Surya Timur Sakti Jatim.

12. Ferryal Abadi, Joseph MJ Renwarin, *Analysis on the Influence of Compensation and Leadership on Job Satisfaction and Its Effect on Job Performance,* Advances in Intelligent Systems Research, volume 131 International Conference of Organizational Innovation (ICOI), 2017

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mempelajari pengaruh kompensasi dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan dampaknya terhadap kinerja pekerjaan. Populasi dan sampel penelitian ini adalah 84 manajer di Kawasan Berikat Nusantara di Jakarta yang dituntut berada di posisi tengah antara karyawan dan pengusaha. Pengumpulan data menggunakan kuesioner, wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis jalur digunakan dalam pemrosesan data SPSS. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sedangkan kepemimpinan tidak mempengaruhi kinerja.

13. A. Scott Rood, Andrew Holdnak, *An Analysis of Compensation Patterns and Job Satisfaction Issues of Resort Recreation Professionals,* " Journal of Tourism Insights: Vol. 4: Iss. 1 (2013).

Kepuasan keseluruhan jelas merupakan prediktor paling signifikan dari niat yang diungkapkan untuk tetap dan manajer harus mempertimbangkan berbagai strategi untuk mengatasi faktor terkait (Brown, Yoshioka & Munoz, 2004). Yang menarik dari jurnal ini adalah perbandingan dari temuan 2012 dengan studi sebelumnya. Secara keseluruhan, organisasi (dan industri) melihat banyak konsolidasi antara

studi 2006 dan 2012. Dimana studi awal menunjukkan proporsi yang tinggi dari responden diawal untuk kelompok usia 26-30 dan angka menurun pada kelompok yang lebih tua, penelitian ini menemukan responden telah "berusia" dan gaji rata-rata meningkat secara substansial dari $ 33.000 pada tahun 2000 menjadi $ 48.000 pada tahun 2012. Kompensasi termasuk gaji, komisi, dan bonus. Responden paling banyak manfaat yang sering dilaporkan seperti liburan berbayar, asuransi kesehatan dan gigi. Mempertimbangkan debat nasional tentang asuransi kesehatan wajib, perlu diperhatikan bahwa 84% responden melaporkan memiliki asuransi kesehatan sebagai manfaat. Faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat kompensasi tampak untuk melibatkan pengalaman (bertahun-tahun di lapangan, tahun dalam pekerjaan saat ini dan tingkat atau tanggung jawab) selama faktor-faktor lain seperti usia dan jenis kelamin.

14. Tanto Wijaya dan Fransisca Andreani, *PENGARUH MOTIVASI DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT SINAR JAYA ABADI BERSAMA*, AGORA Vol. 3, No. 2, 2015

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh motivasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT Sinar Jaya Abadi Bersama. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 39 karyawan di PT Sinar Jaya Abadi Bersama. Hasil dari penelitian didapatkan bahwa motivasi dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Diantara kedua variabel tersebut, motivasi memiliki pengaruh lebih dominan terhadap kinerja karyawan dibandingkan kompensasi.

15. Mary Makena Muguongo, Andrew T. Muguna, Dennis K. Muriithi, *Effects of Compensation on Job Satisfaction Among Secondary School Teachers in Maara Sub - County of Tharaka Nithi County, Kenya*, Journal of Human Resource Management. Vol. 3, No. 6, pp. 47-59, (2015)

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kompensasi finansial dan nonfinansial pada kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan desain penelitian survei deskriptif. Stratified random sampling digunakan untuk memilih aukuran sampel 214 guru yang diambil dari populasi target 474. Tanggapan dikumpulkan melalui administrasi daftar pertanyaan. Validitas dan reliabilitas kuesioner ditingkatkan melalui studi percontohan yang dilakukan di tiga sekolah di Kabupaten Meru Selatan. Untuk memastikan validitas instrumen, validitas wajah dan konten digunakan. Data dikumpulkan, dikategorikan kode dan kemudian ditabulasi menggunakan SPSS. Data kualitatif dianalisis menggunakan statistik deskriptif, berarti tabel frekuensi dan persentase. Hipotesis diuji menggunakan chi-square. Studi ini menetapkan bahwa gaji pokok, tunjangan dan lingkungan kerja sangat mempengaruhi kepuasan kerja guru. Penelitian menyimpulkan bahwa para guru

sangat tidak puas dengan semua aspek kompensasi yang mereka terima. Studi ini merekomendasikan agar pemerintah meninjau ulang kompensasi guru untuk menyamakan layanan yang diberikan. Diharapkan bahwa temuan penelitian ini dapat membantu perencana pendidikan dalam merumuskan kebijakan kompensasi yang akan memungkinkan guru untuk mencapai kepuasan kerja.

16. Katherina Kuschel, *Quantitative and qualitative work overload and its double effect on the work-family Interface*, (2015)

Para peneliti telah terlalu menekankan efek dari waktu kerja di atas kerja-keluarga (WF) interface. Dalam artikel ini, kami fokus pada bagaimana beban kerja bertindak sebagai pemicu dalam domain keluarga. Kami menyajikan kerangka kerja dengan mana kami mengeksplorasi hubungan antara kuantitatif dan beban kerja kualitatif dan antarmuka kerja-rumah. Model kuantitatif dan Kelebihan beban kerja kualitatif diusulkan, dan serangkaian usulan penelitian disajikan. Kita mengusulkan bahwa beban kerja kuantitatif dan kualitatif adalah konsep yang berbeda yang memiliki dimensi, anteseden, hasil, dan efek yang berbeda terhadap konflik kerja-ke-keluarga (WFC). Oleh karena itu, WFC mungkin memiliki solusi yang berbeda sesuai dengan sifat konflik. Meskipun tinjauan literatur menunjukkan ada hubungan yang kuat antara konsep dan pengukuran waktu kerja dan beban kerja, penelitian yang mendukung hubungan antara kelebihan kerja dan WFC masih lebih banyak. Beberapa masalah yang belum diselidiki termasuk bagaimana domain keluarga dapat menghasilkan atau mengintensifkan kelebihan pekerjaan, dan metode yang efektif untuk menangani kelebihan pekerjaan.

Tabel 2.1

Matriks Penelitian Terdahulu

No	Nama Pengarang dan Tahun	Judul	Variabel		
			Kompensasi	Beban Kerja	Kepuasan Kerja
1.	Abayomi Olarewaju Adeoye, Sulaiman Olesegun Atiku, Ziska Fields, 2016	Structural Determinants of Job Satisfaction: The Mutual Influences of Compensation Management and Employees' Motivation	√		√

2.	I Gede Mahendrawan, Ayu Desi Indrawati, 2015	Pengaruh Beban Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja PT. Panca Dewata Denpasar	√	√	√
3.	Kevin F.S. Tambengi, dkk., 2016	Pengaruh Kompensasi, Beban Kerja, Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Witel Sulut	√	√	√
4.	Bhajan L. Kardam, Dr. Santosh Rangnekar, 2012	Job Satisfaction: Investigating The Role Of Experience And Education			√
5.	Agustina Heryati S.Kom.,MM, 2016	Pengaruh Kompensasi dan Beban Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Di Departemen Operasi PT. Pupuk Sriwidjaja Palembang	√	√	
6.	Putu Melati Purbaningrat Yo, Ida Bagus Ketut Surya, 2015	Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Stres Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Perusahaan Pt. Lianinti Abadi		√	√
7.	Noraani Mustapha, Wee Yu Ghee, 2013	Examining Faculty Workload As Antecedent Of Job Satisfaction Among Academic Staff Of Higher Public Education In Kelantan, Malaysia		√	√
8.	Widya Parimita F, Siti Khoiriyah, Agung Wahyu Handaru, 2018	Pengaruh Motivasi Kerja dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada Karyawan PT. Tridaya Eramina Bahari	√		√
9.	Ni Made Nadya Rahayu, I Gede Riana, 2017	Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Keinginan Keluar Pada Hotel Amaris Legian	√		√
10.	Emmanuel Erastus Yamoah, PhD, 2014	Exploratory Analysis of Compensation and Employee Job Satisfaction	√		√

11	Vannecia Marchelle Soegandhi, Drs. Eddy M. Sutanto, M.Sc dan Roy Setiawan, S.Kom.,MM.,MSM, 2013	Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan PT. Surya Timur Sakti Jatim			√
12.	Ferryal Abadi, Joseph MJ Renwarin, 2017	Analysis on the Influence of Compensation and Leadership on Job Satisfaction and Its Effect on Job Performance	√		√
13.	A. Scott Rood, Andrew Holdnak, (2013)	*An Analysis of Compensation Patterns and Job Satisfaction Issues of Resort Recreation Professionals*	√		√
14.	Tanto Wijaya dan Fransisca Andreani, 2015	Pengaruh Motivasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sinar Jaya Abadi Bersama	√		
15.	Mary Makena Muguongo, Andrew T. Muguna, Dennis K. Muriithi, (2015)	*Effects of Compensation on Job Satisfaction Among Secondary School Teachers in Maara Sub - County of Tharaka Nithi County, Kenya*	√		√
16.	Katherina Kuschel, (2015)	*Quantitative and qualitative work overload and its double effect on the work-family Interface*		√	

Sumber: Data diolah peneliti (2019)

Berdasarkan uraian diatas, dalam penelitian ini terdapat beberapa kesamaan variabel bebas dan variabel terikat dengan penelitian yang sebelumnya pernah dilakukan. Namun dalam penelitian ini dilakukan penyesuaian terhadap indikator yang digunakan di beberapa variabelnya.

2.3. Kerangka Pemikiran

Kepuasan kerja karyawan merupakan salah satu faktor penting yang membuat perusahaan dapat berjalan dan berkembang dengan lancar. Kepuasan kerja menurut Rodd dan Holdnak (2013) kepuasan kerja, didefinisikan sebagai

sejauh mana seseorang menyukai pekerjaannya. Kepuasan kerja yang dirasakan karyawan adalah suatu bentuk sikap emosional positif berupa senang dan nyaman akan pekerjaan yang dilakukan. Perusahaan harus berusaha membuat dan menjaga tingkat kepuasan kerja karyawan dengan cara memperhatikan aspek-aspek tertentu dalam pekerjaan. Dengan meningkatkan juga menjaga kepuasan karyawannya, diharapkan perusahaan tersebut akan berjalan lancar dan berkembang secara pesat.

Salah satu upaya peningkatan kepuasan kerja karyawan yaitu lewat peningkatan dengan kesesuaian kompensasi yang diberikan kepada karyawan. Menurut laporan survei yang dilakukan oleh *Society for Human Resource Management* (2012), mereka menemukan bahwa kompensasi dan manfaat akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Dalam laporan survei, kompensasi dan tunjangan secara teratur di antara tiga faktor teratas yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Dari sini, kompensasi dan manfaatnya hubungan positif dengan kepuasan kerja karyawan. Souza (2000) mengamati bahwa kompensasi adalah prediktor kepuasan kerja. Selain itu, karyawan yang dibayar sangat menunjukkan kepuasan kerja yang lebih besar (Joanne, 1980). Semua ini adalah bukti kuat untuk membuktikan hubungan antara kompensasi dan kepuasan kerja karyawan. Tunjangan karyawan digunakan oleh organisasi untuk merekrut dan mempertahankan karyawan berbakat. Di masa ekonomi krisis, ketika organisasi mungkin tidak dapat menawarkan kenaikan gaji dan bonus karyawannya, tunjangan menjadi salah satu dari banyak alat yang digunakan pengusaha untuk meningkatkan loyalitas, produktivitas, dan kepuasan kerja. Berdasarkan survei

laporan yang dilakukan oleh Masyarakat untuk Manajemen Sumber Daya Manusia (SHRM), manfaat tetap di antara yang teratas dua faktor terpenting kepuasan kerja bagi karyawan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pengaruh manfaat terhadap kepuasan kerja karyawan sangat signifikan dan jelas.

Menurut penelitian Pontoh (2014) menyatakan bahwa adanya pengaruh langsung positif dan signifikan dari kompensasi terhadap kepuasan kerja serta pengaruh langsung positif dan signifikan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Diharapkan dengan dilakukannya peningkatan dengan kesesuaian kompensasi yang diberikan kepada karyawan, tingkat keterlambatan karyawan dan kemalasan karyawan akan berkurang bahkan tidak adanya lagi karyawan yang malas dan sering datang terlambat saat masuk kerja. Kompensasi adalah suatu timbal balik atau pengganti jasa secara langsung maupun tidak langsung yang diberikan dengan adil kepada karyawan atas kontribusinya kepada perusahaan. Maka dari itu, perlu pembagian kompensasi yang jelas dan pertimbangan matang dalam memberikan kompensasi yang adil dan sesuai kepada setiap karyawan di perusahaan.

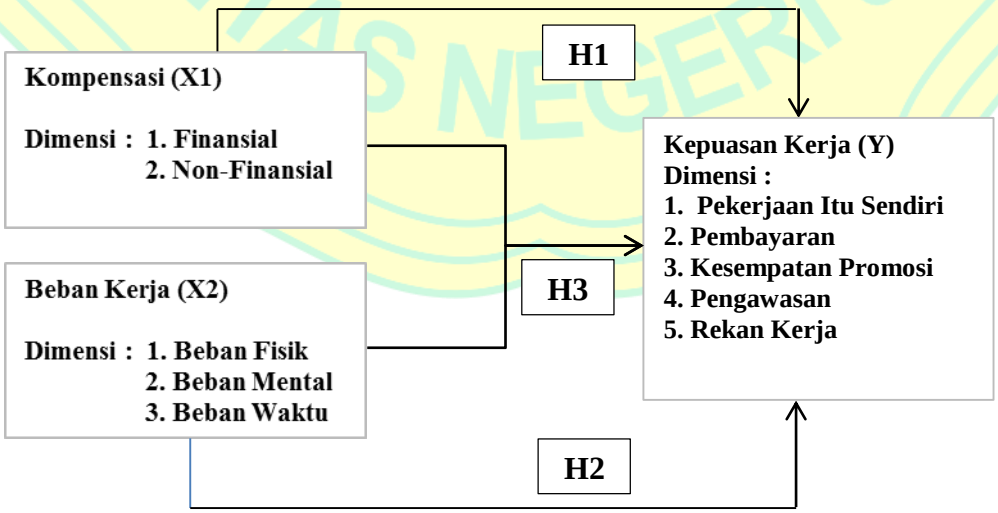
Selain kompensasi, kepuasan kerja karyawan juga dipengaruhi oleh beban kerja. Beban kerja menurut Riggio, adalah tugas-tugas pekerjaan yang menjadi sumber stres seperti pekerjaan mengharuskan bekerja dengan cepat, menghasilkan sesuatu dan konsentrasi dari stres kerja (Purbaningrat Yo dan Surya, 2015). Mustapha dan Ghee (2013) menyatakan terdapat hubungan negatif signifikan antara beban kerja dan kepuasan kerja. Mustapha menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh beban kerja sehari-hari, karyawan lebih puas ketika mereka

diberikan beban kerja yang lebih rendah. Semakin rendah beban kerja yang diterima karyawan, semakin senang dan semangat karyawan tersebut dalam menjalankan aktivitas kerja nya setiap hari. Beban kerja adalah sekumpulan pekerjaan yang harus dikerjakan karyawan dalam periode waktu tertentu. Pemberian beban kerja yang sesuai dengan kemampuan dan keahlian setiap karyawan akan membuat karyawan senang dengan pekerjaannya sehingga menghasilkan kepuasan dalam kerja.

Berdasarkan penelitian terdahulu, dan kerangka pemikiran diatas dapat dinyatakan bahwa ada pengaruh antara kompensasi dan beban kerja terhadap kepuasan kerja, kerangka pemikiran tersebut dapat dilihat pada gambar di bawah ini.

Gambar 2.1

Keterkaitan Variabel



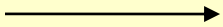
Sumber : Data diolah peneliti (2019)

Keterangan:

X_1: Variabel Bebas = Kompensasi

X_2: Variabel Bebas = Beban Kerja

Y : Variabel Terikat = Kepuasan Kerja

 = Arah Hubungan Variabel

2.4. Hipotesis Penelitian

Dalam penelitian ini, hipotesis dikemukakan dengan tujuan untuk mengarahkan serta memberi pedoman bagi penelitian yang akan dilakukan. Berdasarkan deskripsi konseptual dan kerangka pemikiran yang telah dijelaskan diatas, maka hipotesis pada penelitian ini adalah:

Hipotesis 1 (H1) :

H_o: Kompensasi tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Hotel Best Western Jakarta

H_a: Kompensasi memiliki pengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Hotel Best Western Jakarta

Hipotesis 2 (H2) :

H_o: Beban Kerja tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Hotel Best Western Jakarta

H_a : Beban Kerja memiliki pengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Hotel Best Western Jakarta

Hipotesis 3 (H3) :

H_o: Kompensasi dan Beban Kerja tidak dapat memprediksikan model Kepuasan Kerja pada karyawan Hotel Best Western Jakarta

H_a : Kompensasi dan Beban Kerja dapat memprediksikan model Kepuasan Kerja pada karyawan Hotel Best Western Jakarta.