

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORETIK**

#### **A. Deskripsi Konseptual**

##### **1. Kepuasan Kerja**

Setiap perusahaan pasti menginginkan hal yang terbaik untuk karyawannya. Banyak cara untuk dapat mewujudkan semua itu, salah satunya dengan memberikan kepuasan kerja pada karyawan. Kepuasan kerja karyawan perlu diperhatikan oleh perusahaan untuk tercapainya tujuan perusahaan. Kepuasan kerja menjadi faktor penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Kepuasan kerja pada karyawan dapat diukur dari bagaimana perusahaan itu memperlakukan karyawannya. Karyawan akan merasa puas apabila kebutuhan yang diinginkan sudah terpenuhi. Namun tingkat kepuasan setiap individu tentu berbeda-beda, semakin banyak aspek yang sesuai dengan harapan maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang didapatnya.

Menurut Robbins dalam Wibowo mendefinisikan “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>1</sup>

Sedangkan Edy mendefinisikan “Kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja.”<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Edisi Ketiga, Jakarta: Rajawali Pers, 2011 hlm 501

<sup>2</sup> Edy, Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2009, hlm 74

Berdasarkan definisi tersebut dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap seorang karyawan terhadap suatu pekerjaannya yang berhubungan dengan imbalan yang diterima oleh karyawan.

Menurut Sunyoto mendefinisikan “Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaannya.”<sup>3</sup> Sedangkan Melayu menyatakan “Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya.”<sup>4</sup>

Menurut Kasmir “Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan di mana para karyawan memandang pekerjaannya.” Sejalan dengan Davis dan Newstrom dalam Lijan bahwa “Kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaan mereka.”<sup>5</sup>

Berdasarkan pernyataan tersebut dapat disimpulkan kepuasan kerja merupakan keadaan sikap emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaannya. Perasaan menyenangkan yang mereka dapatkan seperti gaji yang diterima, rekan kerja dan promosi jabatan.

Menurut Wibowo “Kepuasan kerja merupakan tingkat perasaan senang seseorang sebagai penilaian positif terhadap pekerjaannya dan lingkungan

---

<sup>3</sup>Sunyoto, Danang, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: CAPS, 2013 hlm 210

<sup>4</sup> Melayu, Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Kesebelas, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2008 hlm 202

<sup>5</sup> Lijan, Poltak, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, hlm 302

tempat pekerjaannya.”<sup>6</sup> Sedangkan menurut Mathis “Kepuasan kerja merupakan sebuah keadaan emosi positif yang dihasilkan dari evaluasi pengalaman kerja seseorang.”<sup>7</sup> Sehingga dapat disimpulkan kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang bernilai positif yang didapatkan dari pengalaman dan lingkungan tempat kerjanya.

Menurut Rivai “Kepuasan kerja adalah bagaimana orang merasakan pekerjaan dan aspek-aspeknya.”<sup>8</sup> Sejalan dengan Kenneth “Kepuasan kerja adalah cara seseorang pekerja merasakan pekerjaan-pekerjaannya.”<sup>9</sup> Sedangkan menurut Suparyadi “Kepuasan kerja merupakan hasil evaluasi dari membandingkan atau analisis oleh pikiran, dan merasakan antara harapan dengan kenyataan atau hasil dari upaya-upaya yang dilakukan oleh seseorang.”<sup>10</sup> Dari teori diatas dapat disimpulkan kepuasan kerja adalah cara seorang pekerja merasakan pekerjaannya yang dilihat dari hasil dan upaya-upaya yang dilakukan oleh seseorang.

Kepuasan kerja setiap karyawan berbeda-beda, karena setiap karyawan pasti memiliki tingkat kepuasannya sendiri. Menurut Kaswan terdapat 5 faktor yang menentukan kepuasan kerja seorang karyawan, diantaranya adalah:

1. Pekerjaan itu sendiri, seberapa besar pekerjaan itu memberi seseorang tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab
2. Gaji dan upah, seberapa besar imbalan financial yang diterima dan seberapa besar hal itu dianggap pantas atau adil dibandingkan dengan imbalan organisasi lain

---

<sup>6</sup> Wibowo, *Perilaku Dalam Organisasi*. Edisi Kedua, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2015, hlm 132

<sup>7</sup> Farley Kambey dkk, “*Komitmen Organisasi, Kompensasi, dan Iklim Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Studi Pada PT. Telkom Tbk. Manado*” 2016 hlm 470

<sup>8</sup> Rivai, Veithzal, *Manajememen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2010 hlm 860

<sup>9</sup> Kenneth, Gary, *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia*, Jakarta: Rineka Cipta, 2005 hlm 129

<sup>10</sup> *Op.cit* hlm 470

3. Kesempatan promosi, kesempatan maju dalam organisasi
4. Pengawasan, kemampuan supervisor untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan moral agar dapat meningkatkan kepuasan kerja
5. Rekan kerja, seberapa besar rekan kerja terampil secara teknis dan secara sosial dalam memberikan dukungan<sup>11</sup>

Dari pendapat diteori diatas dapat disimpulkan ada lima faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu: pekerjaan itu sendiri, gaji dan upah, kesempatan promosi yang didapat, pengawasan dan rekan kerja yang secara teknis memberikan dukungan. Suwanto menyatakan bahwa terdapat lima dimensi yang dihubungkan dengan kepuasan kerja, lima diantaranya memiliki karakteristik yang sangat penting, yaitu:

1. Upah, adalah jumlah keadaan di mana tugas pekerjaan dianggap menarik atau wajar
2. Pekerjaan, adalah keadaan dimana tugas pekerjaan dianggap menarik, memberikan kesempatan untuk belajar dan bertanggung jawab
3. Kesempatan promosi, adalah tersedianya kesempatan untuk maju
4. Penyelia, adalah kemampuan penyelia untuk menunjukkan minat dan perhatian terhadap karyawan
5. Rekan kerja, adalah di mana rekan sekerja menunjukkan sikap bersahabat dan mendukung<sup>12</sup>

Hal ini sejalan dengan hal yang dikemukakan oleh Gibson, kepuasan kerja di bagi atas lima dimensi, yaitu:

1. Pembayaran (*Pay*)
2. Pekerjaan (*Job*)
3. Kesempatan promosi (*Promotion Opportunities*)
4. Atasan (*Supervisor*)
5. Rekan Kerja (*Co – workers*)<sup>13</sup>

Menurut Gibson menjabarkan Pembayaran (*Pay*) adalah sejumlah upah yang diterima dan tingkat dimana hal ini dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi.

---

<sup>11</sup> Kaswan. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing. Yogyakarta; PT Graha Ilmu, 2012, hlm.287

<sup>12</sup> FX. Suwanto. Perilaku Keorganisasian Edisi Revisi, Yogyakarta: Universitas Atma Jaya, 2010, hlm 62

<sup>13</sup> James L., Gibson, *Organization Behavior* hlm 152

Pekerjaan (*Job*) adalah pekerjaan yang diberikan dianggap menarik, memberi kesempatan untuk pembelajaran bagi karyawan serta kesempatan untuk menerima tanggung jawab atas pekerjaan itu sendiri. Karyawan tentu akan merasa tertantang apabila diberikan pekerjaan yang membuat mereka mengarahkan semua kemampuannya.

Selanjutnya kesempatan promosi (*Promotion Opportunities*) adalah kesempatan bagi karyawan untuk maju dan berkembang dalam organisasi apabila mendapatkan penghargaan, kenaikan pangkat serta pengembangan individu. Hal yang terkait pengembangan diri karyawan adalah dimana setiap karyawan memiliki keinginan untuk terus maju dan berkembang sehingga karyawan merasa puas apabila diberikan kesempatan untuk berkembang dan mendapatkan promosi ke jenjang yang lebih tinggi.

Atasan (*Supervisor*) adalah suatu kemampuan atasan untuk menunjukkan minat dan perhatian tentang karyawan, memberikan bantuan teknis, serta peran atasan dalam memperlakukan karyawan dalam pekerjaan sehari-hari. Selain itu atasan dituntut untuk dapat memiliki kemampuan dalam melakukan pengambilan keputusan yang secara langsung akan berdampak kepada bawahannya.

Dan yang terakhir yaitu rekan kerja (*Co-workers*) yaitu sejauh mana rekan kerja pandai secara teknis, bersahabat, dan saling mendukung dalam lingkungan kerja. Dimana rekan kerja memiliki peranan dalam interaksi yang terjalin diantara karyawan yang dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja yang di rasakan oleh setiap karyawan. Karena perselisihan yang timbul diantara karyawan akan mempengaruhi perilaku karyawan dalam melakukan pekerjaannya.

Dari teori diatas dapat disimpulkan bahwa mengkalsifikasikan aspek yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu : pekerjaan itu sendiri, teman sekerja, promosi atau kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir, gaji atau upah yang dibayarkn kepada pegawai yang dianggap layak atau tidak dan penyelia, penyelia adalah kemampuan atasan dalam menunjukkan perhatian dan minta terhadap karyawannya.

Berdasarkan berberapa pendapat para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan Kepuasan kerja adalah suatu sikap emosional seseorang terhadap pekerjaannya yang meliputi perasaan menyenangkan.

## **2. Komitmen Organisasi**

Komitmen dalam suatu organisasi atau yang biasa dikenal dengan komitmen organisasi yang merupakan salah satu konstruksi penting yang dipertahankan selama bertahun-tahun, dikarenakan komitmen organisasi sangat berhubungan dengan peningkatan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Menurut Poni “Komitmen adalah suatu kemauan dalam meylaraskan perilaku pribadi yang mencangkup memenuhi tujuan organisasi yang pada intinya mendahulukan misi organisasi dari pada kepentingan pribadi.”<sup>14</sup>

Menurut Robbins “Komitmen organisasi adalah keadaan dimana karyawan mengaitkan dirinya ke organisasi tertentu dan sasaran-sasarannya, serta berharap dapat mempertahankan keanggotaan dalam organsisasi itu.”<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> Poni Yanita dkk, *Pengaruh Kompensasi, Komitmen Organisasi Dan Job Insecurity Terhadap Intention To Turnover Pada Dosen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sakti Alam Kerinci (Stie Sak)*” hlm 3

<sup>15</sup> Robbins, Stephens P. *Perilaku Organisasi, Edisi Kesepuluh*, Jakarta: PT Intan Sejati Klaten, 2003 hlm 94

Sejalan dengan Spector dkk “Komitmen organisasi menggambarkan sejauh mana individu mengidentifikasi dirinya dan dilibatkan dengan organisasinya.”<sup>16</sup>

Dari kedua teori diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah suatu keinginan karyawan dimana karyawan tersebut mengaitkan dirinya dan tetap ingin mempertahankan keanggotannya pada organisasinya.

Menurut Suparyadi “Komitmen Organisasi merupakan sikap yang menunjukkan lebih dari sekedar keanggotaan formal tetapi juga meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggal bagi kepentingan organisasi dalam mencapai tujuannya.”<sup>17</sup>

Sejalan Menurut Wibowo “Komitmen Organisasi merupakan sikap atau perilaku yang dimiliki setiap individu terhadap organisasi dimana ia bekerja.”<sup>18</sup>

Dari kedua teori diatas maka dapat disimpulkan komitmen organisasi adalah suatu sikap yang dimiliki individu bukan hanya bersikap seperti anggota biasa yang hanya bekerja pada umumnya, namun memiliki rasa kesukaan dan kesediaan dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut Luthans “Komitmen organisasi adalah loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.”<sup>19</sup>

Sejalan dengan pendapat Glesser dalam Hoy dan Miskey mengatakan bahwa “bila seseorang memiliki komitmen yang tinggi, biasanya akan menunjukkan loyalitas dan kemampuan profesionalnya dan sebaliknya,

---

<sup>16</sup> Tendra Hidayanti dkk, “Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Pegawai Serta Kinerja Layanan” 2015

<sup>17</sup> Farley Kambey dkk, “Komitmen Organisasi, Kompensasi dan Iklim Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Studi Pada PT. Telkom Tbk. Manado” 2016 hlm 460

<sup>18</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Edisi Kelima, Jakarta: Rajawali Pers, 2016 hlm 429

<sup>19</sup> Luthans, Freed, *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh, Yogyakarta: Andi, 2006 hlm 249

bila komitmennya rendah, maka kemampuan professional dan loyalitasnya tidak akan muncul.”<sup>20</sup>

Dari kedua teori diatas dapat disimpulkan seorang yang memiliki loyalitas yang tinggi terhadap suatu organisasi maka tingkat komitmen organisasinya tinggi dan memiliki perhatian terhadap organisasi untuk mencapai tujuan organisasi itu, begitupun sebaliknya jika karyawan yang memiliki tingkat komitmen organisasinya rendah maka ia tidak mempunyai hasrat loyalitas terhadap organisasinya itu.

Menurut Robbins komitmen organisasi memiliki tiga dimensi terpisah yaitu:

1. Komitmen afektif (*affectif commitment*) merupakan perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya.
2. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) adalah nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut.
3. Komitmen normatif (*normatif commitment*) adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis<sup>21</sup>

Sejalan dengan Mowday dalam Sopiah yang menyatakan ada tiga aspek komitmen antara lain:

1. *Affectif commitment*
2. *Continuance commitment*
3. *Normatif commitment*<sup>22</sup>

Mayer dan Allen dalam Edy Sutrisno sependapat bahwa komitmen organisasi memiliki tiga aspek yaitu:

1. *Continuance commitment*, sebagai ketertarikan anggota secara psikologis pada organisasi karena biaya yang dia tanggung sebagai konsekuensi keluar organisasi

---

<sup>20</sup> Rizky Natassia, *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada CV. Lakitan Padang*, 2013 hlm 178

<sup>21</sup> Robbins, Stephen P & Judge T.A, *Perilaku Organisasi*, Edisi kedua belas, Jakarta:Salemba Empat, 2008 hlm 101

<sup>22</sup> Sopiah, *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta: Andi Offset, 2008



2. *Normatif commitment*, ketertarikan anggota secara psikologis dengan organisasi karena kewajiban moral untuk memelihara hubungan dengan organisasi
3. *Affective commitment*, adalah tingkat ketertarikan secara psikologis dengan organisasi berdasarkan seberapa baik perasaan mengenai organisasi<sup>23</sup>

Dari ketiga teori diatas, disimpulkan bahwa komitmen organisasi memiliki tiga dimensi yaitu: komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif. Komitmen afektif adalah komitmen dimana perasaan emosional karyawan tersebut selama bekerja di organisasi itu. Komitmen berkelanjutan adalah rasa keinginan bertahan pada organisasi itu karena kesesuaian balas jasa yang diterima. Sedangkan komitmen normatif adalah kewajiban bertahan atas alasan-alasan moral atau etis karena sudah cukup lamanya bekerja pada organisasi tersebut.

Berdasarkan berberapa pendapat teori yang mengemukakan tentang komitmen organisasi, maka dapat disimpulkan Komitmen organisasi adalah keadaan dimana seorang karyawan mengaitkan dirinya kepada suatu organisasi serta berharap dapat mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

### **3. Kompensasi Finansial**

Menurut Cardos dalam Sunyoto “Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pekerja sebagai balas jasa atas kerja mereka.”<sup>24</sup> Sedangkan menurut Handoko “Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para

---

<sup>23</sup> Edy, Sutrisno, *Budaya Organisasi*, Jakarta: Kencana, 2010 hlm 292

<sup>24</sup> Sunyoto, Danang, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedua, Yogyakarta: CAPS. PT Buku Seru, 2013 hlm 153

karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka.”<sup>25</sup> Sejalan dengan Kasmir “Kompensasi adalah balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan, baik yang bersifat keuangan maupun non keuangan.”<sup>26</sup> Dari teori diatas dapat disimpulkan kompensasi adalah keseluruhan balas jasa yang diterima oleh karyawan sebagai pelaksana pekerjaan dalam bentuk uang atau lainnya.

Menurut Mangkuprawira dalam Sunyoto “Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai penukar dari kontribusi jasa mereka pada perusahaan.”<sup>27</sup> Sejalan dengan pendapat Yusuf “Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh para pekerja sebagai balas jasa atas mereka.”<sup>28</sup> Dari teori diatas, maka dapat disimpulkan kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh seorang karyawan atas kontribusi yang sudah dilakukan untuk perusahaan.

Menurut Justin “Kompensasi adalah hal yang diterima oleh pegawai, baik berupa uang atau bukan uang sebagai balas jasa yang diberikan bagi upaya pegawai ( kontribusi pegawai) yang diberikannya untuk organisasi.”<sup>29</sup> Sejalan dengan Siti Al Fajar “Kompensasi adalah seluruh *extrinsic rewards* yang diterima oleh karyawan dalam bentuk upah atau gaji, insentif atau bonus dan beberapa tunjangan (*benefit*).”<sup>30</sup> Berdasarkan dari kedua teori diatas dapat

---

<sup>25</sup> T. Handoko, *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Yogyakarta:BPFE Jogjakarta, 2011 hlm 155

<sup>26</sup> Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*, Jakarta: Rajawali Pers, 2016 hlm 233

<sup>27</sup> *Op.cit* hlm 153

<sup>28</sup> Yusuf, Burhanuddin, *Manajemen Sumber Daya Manusia Lembaga Keuangan Syariah*, Jakarta: Rajawali Pers, 2015 hlm 235

<sup>29</sup> Justin, *Memahami Aspek-Aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*, Jakarta: PT Grasindo, 2007, hlm 181

<sup>30</sup> Alfajar, Siti dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan, 2015 hlm 152

disimpulkan kompensasi adalah suatu balas jasa atau *reward* atas upaya pegawai yang berupa gaji, upah, insentif, bonus dan tunjangan.

Menurut Panggabean “Kompensasi yakni disebut dengan penghargaan atau ganjaran yang dapat didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atau kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi.”<sup>31</sup> Menurut Nawawi “Kompensasi merupakan penghargaan atau ganjaran pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut bekerja.”<sup>32</sup> Sejalan dengan Ati Cahayani “Kompensasi adalah suatu penghargaan atau ganjaran pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut bekerja.”<sup>33</sup>

Sehingga dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah suatu bentuk penghargaan atau imbalan yang diterima oleh seorang pegawai yang telah diberikan dari suatu organisasi berdasarkan kontribusi maupun kinerja yang sudah dilakukan dalam mewujudkan tujuan organisasi.

Menurut Rivai “Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan, sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan.”<sup>34</sup> Sedangkan menurut Suwatno “ Kompensasi adalah setiap bentuk pembayaran yang diberikan kepada karyawan sebagai pertukaran yang mereka berikan

---

<sup>31</sup> Panggabean, S. Mutiara, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 2010 hlm 75

<sup>32</sup> Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Pres, 2008 hlm 315

<sup>33</sup> Cahayani, Ati, *Strategi dan Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Indeks 2005 hlm 81

<sup>34</sup> Rivai, Veithzal, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2010 hlm 741

kepada majikan.”<sup>35</sup> Dari dua teori tersebut dapat disimpulkan kompensasi adalah suatu alat pertukaran yang diberikan perusahaan kepada karyawan untuk pemberian pembayaran atas kontribusi jasa yang sudah di berikan kepada perusahaan.

Menurut Veithzal dalam Rivai membagi kompensasi kedalam dua jenis yaitu:

- a. Kompensasi Finansial yang merupakan imbalan yang melibatkan penilaian dan kontribusi pekerjaannya. Dalam kompensasi finansial terbagi kedalam dua kelompok, yaitu:
  1. Kompensasi langsung yang meliputi upah, gaji atau komisi
  2. Kompensasi tidak langsung seperti asuransi kesehatan dan kecelakaan, pemberian jaminan nasional dan imbalan prestasi.
- b. Kompensasi Non Finansial terbagi menjadi dua:
  1. Pekerjaan seperti tugas, tantangan, kesempatan belajar, penghargaan dan lain-lain
  2. Lingkungan seperti kebijakan, lingkungan yang nyaman dan fasilitas.<sup>36</sup>

Dari teori diatas dapat disimpulkan bahwa kompensasi terbagi menjadi dua yaitu kompensasi finansial yang merupakan suatu imbalan yang diterima atas kontribusi pekerjaannya, sedangkan kompensasi non finansial merupakan penghargaan dan lingkungan yang nyamana.

Menurut Bangun Wiloson kompensasi digolongkan menjadi dua yaitu:

- a. Kompenasi Finansial yang terdiri dari:
  1. kompensasi langsung seperti gaji, upah, insentif dan bonus.
  2. Kompensasi tidak langsung seperti jaminan soasial, pengobatan. Asuransi, liburan, pensiunan, dan berbagai tunjangan.
- b. Kompensasi Non Finansial yang terdiri lingkungan dan fleksibilitas pekerjaan yang meliputi: kebijakan organisasi, manajer yang berkualitas, rekan kerja yang menyenangkan, waktu yang fleksibel dan pembagian pekerjaan.<sup>37</sup>

---

<sup>35</sup> Suwatno, *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, Bandung: Alfabeta, 2011 hlm 220

<sup>36</sup> *Op.cit* hlm 742

<sup>37</sup> Bangun, Wilson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Erlangga, 2012 hlm 258

Menurut teori diatas dapat disimpulkan bahwa kompensasi terbagi menjadi dua yaitu kompensasi finansial dan non finansial. Pada kompensasi finansial terbagi lagi menjadi dua kompensasi langsung dan tidak langsung. Kompensasi langsung hal yang meliputi pembayaran seperti gaji, upah dan bonus. Kompensasi tidak langsung meliputi tunjangan dan asuransi. Sedangkan kompensasi non finansial merupakan suatu lingkungan tempat bekerja.

Menurut Mathis komponen program kompensasi Finansial terbagi menjadi dua macam:

- a. Langsung yang terdiri dari:
  1. Gaji Pokok : Upah dan Gaji
  2. Gaji Variabel : Bonus, Insentif, dan Kepemilikan saham
- b. Tidak Langsung yaitu:
  1. Asuransi kesehatan
  2. Libur pengganti
  3. Dana pensiun
  4. Kompensasi pekerja<sup>38</sup>

Sejalan dengan Suparyadi dalam Farley kompensasi dikelompokkan menjadi dua yaitu:

- a. Kompensasi langsung
- b. Kompensasi tidak langsung<sup>39</sup>

Berdasarkan kedua teori diatas maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi terbagi menjadi dua macam yaitu, kompensasi langsung yang meliputi balas jasa yang diterima berupa gaji, bonus dan insentif. Sedangkan kompensasi tidak langsung merupakan pembayaran diluar dari hak atas yang mereka seharusnya terima seperti asuransi dan dana pensiun.

Menurut Martoyo dalam Astika “Kompensasi Finansial terdiri dari kompensasi langsung dan tidak langsung. Kompensasi langsung meliputi pembayaran (pay) yang diperoleh seseorang dalam bentuk gaji atau upah dan insentif. Sedangkan

---

<sup>38</sup> Mathis, Robert, L, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Salemba Empat, 2002, hlm 119

<sup>39</sup> Farley, Kambey dkk, “*Komitmen Organisasi, Kompensasi dan Iklim Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Studi Pada PT. Telkom Tbk, Manado*”, 2016 hlm 469

kompensasi tidak langsung meliputi, jaminan, kesehatan dan fasilitas yang diberikan.”<sup>40</sup>

Sejalan menurut Hariandja dalam Ariska macam-macam kompensasi finansial terdiri dari dua:

- a. Kompensasi langsung yaitu kompensasi yang diberikan secara langsung dengan pekerjaan seperti gaji atau upah, bonus dan komisi.
- b. Kompensasi tidak langsung sering disebut juga dengan tunjangan yaitu imbalan tidak langsung yang diberikan kepada karyawan sebagai bagian dari keanggotaan organisasi seperti asuransi, jaminan kesehatan, pembayaran waktu tidak bekerja, dan dana pensiun.<sup>41</sup>

Dari kedua teori diatas maka dapat disimpulkan. Bahwa kompensasi finansial terdiri dari dua macam, yaitu kompensasi langsung yang berupa gaji atau upah dan bonus sedangkan kompensasi tidak langsung seperti tunjangan,, jaminan kesehatan dan dana pensiun.

Dalam pemberian kompensasi Hasibuan dalam Mila menjelaskan “Bahwa program kompensasi (balas jasa) harus ditetapkan atas asas adil dan layak dengan memperhatikan undang-undang perburuhan yang berlaku.”<sup>42</sup>

Menurut Mila “Pemberian kompensi harus memiliki prinsip adil dan layak harus mendapat perhatian merangsang gairah dari kepuasan pegawai.

- a. Asas adil adalah besarnya kompensasi yang dibayar kepada setiap pegawai harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, risiko, pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerjaan, dan memenuhi persyaratan konsistensi.
- b. Asas layak dan wajar adalah kompensasi yang diterima pegawai dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal.”<sup>43</sup>

Sejalan dengan menurut Tubagus “Pemberian kompensasi harus ditetapkan atas asas adil dan layak agar mendapat perhatian dengan sebaik-baiknya agar imbalan yang diberikan dapat merangsang motivasi dan kepuasan kerja.

---

<sup>40</sup> Astika, Faliani, dkk, “Pengaruh Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non Finansial terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Divisi Tower & Approach – Terminal (TWR & APP-TMA)”, 2015 hlm 3

<sup>41</sup> *Ibid* hlm 3

<sup>42</sup> Mila, Badriyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: CV Pustaka Setia, 2015 hlm 158

<sup>43</sup> *ibid* hlm 158

- a. Asas adil, keadilan tidak diartikan bahwa setiap pekerjaan menerima kompensasi yang sama.
- b. Asas kelayakan dan kewajaran. kelayakan berkaitan dengan standar hidup seperti kebutuhan pokok minuman atau upah minimum yang sesuai dengan ketentuan pemerintah.”<sup>44</sup>

Dari kedua teori diatas dapat disimpulkan bahwa pemberian kompensasi harus memiliki dasar asas dan adil. Asas adil bukanlah pemberian kompensasi secara sama dan merata tetapi melihat tingkatan dan persyaratan sesuai dengan kontribusi yang sudah dilakukan. Sedangkan asas layak dan wajar harus dilihat dari standar upah minimum yang sudah ditetapkan oleh pemerintah agar pemberian kompensasi dan kontribusi yang sudah dilakukan sesuai dan memberikan kepuasan kerja pada karyawan.

Berdasarkan teori-teori pendapat ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kompensasi finansial adalah balas jasa yang diterima oleh karyawan sebagai bentuk pelaksana pekerjaan dalam bentuk gaji, bonus, tunjangan dan asuransi atas kontribusi yang sudah dilakukan untuk perusahaan.

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

Penelitian yang relevan merupakan penelitian sebelumnya yang mendukung untuk melakukan penelitian ini. Semakin banyak judul dan jenis penelitian yang sama dan diungkapkan oleh berberapa peniliti hal ini dapat mendukung penelitian yng baru. Berberapa penelitian yang pembahasannya sama dengan penelitian ini adalah:

### **1. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada CV. Lakitan Padang**

---

<sup>44</sup> Tubagus, Achmad, *Manajemen Personalia*, Bandung: PT Refika Aditama, 2015 hlm 173

**Oleh : Rizky Natassia**

**Jenis : Jurnal 2013 / ISSN : 2302-1590**

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dan kompensasi karyawan. Teknik pengumpulan data dilakukan sejumlah 35 orang karyawan total. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah komitmen organisasi dan kompensasi sebagai variabel independen, sedangkan variabel terikat adalah kepuasan karyawan. Metode analisis yang digunakan adalah metode regresi linier berganda digunakan untuk menentukan apakah ada atau tidak pengaruh variabel independen dengan variabel dependen. variabel Komitmen organisasi memiliki efek positif ( $\beta = 0,089$ ) dan signifikan ( $\alpha = 0,019$ ) pada kepuasan karyawan. variabel kompensasi memiliki efek positif ( $\beta = 0,078$ ) dan signifikan ( $\alpha = 0,028$ ) terhadap kepuasan karyawan.

## **2. Pengaruh Lingkungan Kerja, Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Perawat (Studi pada RSUD Muhammadiyah Tunas Medika Purworejo)**

**Oleh : Ridwan Baraba**

**Jenis : Jurnal 2013 / Vol. IV, No 1**

Penelitian ini bertujuan yaitu untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja, komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja perawat di RSUD Muhammadiyah tunas Medika Purworejo sebanyak 60 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara lingkungan kerja dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja menunjukkan bahwa secara



parsial dan simultan kedua variabel independen tersebut berpengaruh signifikan terhadap variabel dependennya. Dengan demikian, hasil penelitian ini menerima hipotesis satu dan dua. Sedangkan hasil hioitesis yang ketiga dari penelitian ini ditolak karena variabel komitmen organisasi lebih dominan terhadap lingkungan kerja. diterimanya H1 dan H2 dalam penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Fatonah dan Utami (2010).

### **3. Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja PT Galang Kreasi Sempurna**

**Oleh : Dwi Novianto**

**Jenis : Jurnal 2015 / Volume 4 Nomor 6**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menguji pengaruh variable kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Galang Kreasi Sempurna Surabaya. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan PT Galang Kreasi Sempurna Surabaya dengan jumlah sampel sebesar 60 responden. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda, yang bertujuan untuk menghitung besarnya koefisien regresi guna menunjukkan besarnya pengaruh variable kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Sedangkan uji *goodness of fit* (Uji F) digunakan untuk menguji kelayakan model dalam penelitian. Hasil pengujian uji F menunjukkan bahwa model regresi dapat digunakan untuk memprediksi kepuasan kerja karyawan. Hasil pengujian uji t menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dengan hasil  $0,000 < 0,05$  dengan  $t_{hitung}$  sebesar

7,829, dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dengan hasil  $0,000 < 0,05$  dengan  $t_{hitung}$  sebesar 4.201 .

**4. Pengaruh Kompensasi Finansial dan Kompensasi Nonfinansial Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Divisi *Tower & Approach* – Terminal (TWR & APP – TMA) Air Nav Indonesia Kantor Cabang *Aero Traffic Control* (ATC) Bandara Soekarno**

**Oleh : Astika Faliani**

**Jenis : Jurnal Vol 26 No 2 September 2015**

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan gambaran variabel kompensasi finansial, kompensasi non finansial serta kepuasan kerja karyawan dan mengetahui dan menganalisis secara parsial dan simultan kompensasi finansial dan kompensasi non finansial terhadap kepuasan kerja karyawan pada divisi Tower & Approach – Terminal AirNav Indonesia Kantor Cabang Aero Traffic Control Bandara Soekarno Hatta. Metode penelitian ini adalah explanatory research dengan menggunakan teknik proportional random sampling dan dilakukan dengan metode kuesioner. Sampel pada penelitian ini berjumlah 65 karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non Finansial secara simultan (bersama-sama) terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian uji parsial (Uji t) menyatakan bahwa variabel Kompensasi Finansial memiliki t hitung sebesar 3,978 dan Kompensasi Non Finansial memiliki t hitung sebesar 6,567. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara

Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non Finansial terhadap kepuasan kerja karyawan secara parsial (masing-masing).

### **C. Kerangka Teoretik**

Karyawan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi keberhasilan suatu perusahaan. Maka dari itu karyawan harus memberikan hasil yang terbaik sehingga dapat terwujudnya tujuan perusahaan. Salah satu faktor agar karyawan dapat memberikan hasil yang maksimal ialah memberikan kepuasan kerja bagi karyawan. Pemberian kompensasi dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.<sup>45</sup> Kompensasi yang memadai dapat meningkatkan prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja pegawai atau bahkan dapat mempertahankan pegawai yang potensial keluar dari organisasi serta merupakan faktor yang dapat menarik calon pegawai yang berkualitas dan berpengalaman untuk bergabung.<sup>46</sup> Begitupun sebaliknya Menurut Siagian (2007: 253) jika pegawai diliputi oleh rasa tidak puas atas kompensasi yang diterimanya dampaknya bagi organisasi akan sangat bersifat negatif artinya apabila permasalahan kompensasi tidak dapat terselesaikan dengan baik maka dapat menurunkan kepuasan kerja pegawai.<sup>47</sup>

Oleh karena itu perusahaan perlu memperhatikan pemberian kompensasi secara adil dan layak. Apabila perusahaan tidak memperhatikan atas kompensasi yang diberikan, maka kinerja dan hasil yang dilakukan oleh karyawan akan

---

<sup>45</sup> Handoko, T. Hani, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Edisi Kedua*, Yogyakarta: BPFE UGM, 2001) hlm. 155

<sup>46</sup> Irawan, Prasetya, Suryani F, Motik dan Sri Wahyu Krida Sakti, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: STIA LAN Press, 2000 hlm 212

<sup>47</sup> Siti Fathonah, "Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karir, Lingkungan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar Dengan Keyakinan Diri (*Self Efficacy*) Sebagai Variabel Pemoderasi"

memperoleh penurunan. Adapun tujuan dari pemberian kompensasi yaitu: terjalannya ikatan kerja sama, memperoleh kepuasan kerja atas balas jasa, pengadaan efektif, atasan dapat dengan memotivasi bawahnya, disiplin karyawan akan semakin baik, pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonstentrasi terhadap pekerjaannya, pengaruh pemerintah atas adanya standar upah minimum.<sup>48</sup>

Selain kompensasi ada pun faktor lain yang mendukung kepuasan kerja karyawan yaitu komitmen organisasi. Komitmen organisasi adalah gambaran sejauh mana karyawan melibatkan dirinya pada suatu organisasi. Dalam melakukan suatu pekerjaannya tentu karyawan harus mengerjakan dengan baik. Agar bersedia melakukan pekerjaannya dengan baik, bukan hanya dibutuhkan kemampuan melakukan pekerjaan, tetapi juga dibutuhkan rasa puas dan komitmen terhadap organisasi. Ini disebabkan karena karyawan yang puas dan memiliki komitmen, mereka akan bersedia melakukan apa yang diharapkan organisasi.<sup>49</sup>

Komitmen organisasi yang tinggi dapat diartikan bahwa pemeliharaan karyawan (loyalitas) pada organisasi yang mempekerjakannya adalah tinggi. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap suatu organisasi akan lebih termotivasi untuk bekerja dan menimbulkan kepuasan kerja dalam dirinya.<sup>50</sup>

Pegawai yang merasa puas, maka pegawai memiliki komitmen yang kuat tidak akan mau untuk meninggalkan pekerjaan dan juga berusaha keras untuk mempertahankan, sedangkan apabila kebutuhan pegawai tidak terpenuhi akan

---

<sup>48</sup> Hasibuan, M, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2002 hlm. 121

<sup>49</sup> *Op.cit*

<sup>50</sup> Ridwan, Baraba "Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Perawat" 2013 hlm 63

menimbulkan kekecewaan, tidak bergairah untuk bekerja dan prestasi kerja akan menurun, melihat keberadaan pegawai maka pimpinan harus memperhatikan pegawai dan mampu menciptakan suasana yang mendorong kepuasan kerja pegawai.<sup>51</sup>

Kepuasan kerja karyawan merupakan variabel kompleks yang banyak dipengaruhi oleh lingkungan kerja, kompensasi, komitmen, serta gaya gaya kepemimpinan<sup>52</sup>

Kepuasan kerja karyawan dapat dipengaruhi oleh komitmen yang dimiliki oleh karyawan terhadap organisasi ditempatnya bekerja. Disamping di pengaruhi oleh komitmen organisasi, kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh tingkat kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya.<sup>53</sup>

#### **D. Perumusan Hipotesis**

Berdasarkan kerangka berfikir diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja
2. Kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja
3. Komitmen organisasi dan kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja

---

<sup>51</sup> *Op.cit*

<sup>52</sup> Agung Wahyu dkk, *Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di RS X* 2013

<sup>53</sup> Rizky Natassia, *"Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada CV. Lakitan Padang"* 2013 hlm 176