

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dewasa ini persaingan dalam dunia bisnis semakin ketat. Organisasi atau perusahaan dipaksa untuk memiliki kompetensi agar dapat memenangkan persaingan dan mempertahankan kelangsungan bisnisnya. Oleh karena itu agar dapat mencapai tujuan perusahaan dan memenangkan persaingan maka perusahaan harus memiliki sumber daya yang unggul dan kompetitif. Sumber daya tersebut terdiri dari manusia, modal, peralatan atau mesin, metode, dan pasar.

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting dalam sebuah perusahaan. Dalam sebuah organisasi unsur sumber daya manusia menjadi sebuah asset yang penting karena diharapkan dapat memberikan hasil yang optimal dalam pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu manusia perlu diatur dan dikelola dengan sebaik mungkin karena manusia dapat mengelola input, proses dan output dalam perusahaan. Sumber daya manusia merupakan satu satunya unsur hidup yang dapat menggerakkan dan mengatur sumber-sumber lainnya. Tanpa adanya manusia sumber daya lain tidak akan berjalan dengan lancar. Manusia juga menjadi pusat untuk membuat inovasi dan menjalankan tugas di segala aspek yaitu dapat menjadi perencana, pelaksana dan pengendali. Oleh karena itu suatu perusahaan harus mampu mengelola sumber daya manusia agar menjadi tenaga kerja yang handal dan memiliki kinerja yang baik. Menghadapi tantangan global, suatu perusahaan tidak hanya harus mampu menguasai perkembangan teknologi

melainkan harus memiliki sumber daya yang mempunyai kinerja yang baik yang dapat menunjang perkembangan perusahaan tersebut.

Untuk memperoleh kinerja karyawan yang baik maka salah satu aspek yang harus diperhatikan oleh perusahaan adalah kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja karyawan merupakan satu elemen yang cukup penting dalam perusahaan. Hal ini disebabkan kepuasan kerja dapat mempengaruhi perilaku kerja seperti malas, rajin, produktif, hingga keinginan untuk mengundurkan diri dari perusahaan (Hariandja, 2009).

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini tercermin dari moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja dari karyawan (Hasibuan, 2003). Sedangkan menurut Rivai dan Sagala (2005), kepuasan kerja merupakan sesuatu yang bersifat individual, setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan sistem yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan yang dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Jadi kepuasan kerja merupakan kesesuaian kenyataan yang ada dengan apa yang diharapkan oleh karyawan.

Pencapaian hasil kerja yang optimal oleh seorang karyawan ditentukan oleh faktor kepuasan kerja. Seseorang yang menginginkan kepuasan dalam bekerja maka yang bersangkutan akan berusaha dengan segenap kemampuan yang dimiliki untuk menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan yang dibebankan kepadanya, sehingga hasil kerja karyawan akan meningkat secara optimal. Setiap individu memiliki kebutuhan yang berbeda oleh karena itu pemenuhan harapan akan kebutuhan juga

akan berbeda sehingga menyebabkan tingkat kepuasan yang dirasakan akan berbeda pula.

Seorang karyawan apabila telah mendapatkan kepuasan dalam bekerja maka karyawan tersebut akan bahagia dan senang dalam menjalankan pekerjaannya. Hal tersebut harus ditunjang dengan pemenuhan harapan-harapan karyawan mengenai pekerjaannya. Apabila karyawan sudah senang dalam menjalankan pekerjaannya, maka rasa loyalitas dalam bekerja dan rasa mencintai pekerjaan dan perusahaan (*sense of ownership*) akan tumbuh. Oleh karena itu kepuasan kerja pada karyawan memiliki fungsi sebagai alat untuk memotivasi, meningkatkan loyalitas kerja, dan pengendali manajerial untuk menentukan sistem pengelolaan karyawan agar tetap semangat dan komit dengan perusahaan sehingga tingkat absensi dan *turn over* rendah.

Agar perusahaan dapat memberikan kepuasan kerja kepada karyawannya maka perusahaan harus mengetahui faktor apa saja yang akan mempengaruhi kepuasan karyawan tersebut. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja diantaranya yaitu gaji/upah, kondisi kerja, pengawasan, teman kerja, isi pekerjaan, jaminan kerja, serta kesempatan promosi (Wexley dan Yukl, 1992). Sedangkan menurut Hariandja (2009), menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa aspek yaitu gaji, pekerjaan itu sendiri, rekan sekerja, atasan, promosi, dan lingkungan kerja. Sehingga faktor yang dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan diantaranya yaitu kompensasi dan lingkungan kerja. Kompensasi berkaitan dengan imbalan atas kinerja yang telah diberikan untuk perusahaan yang meliputi gaji, insentif, bonus, tunjangan, jaminan kerja dan

kesempatan cuti. Apabila kompensasi yang diberikan perusahaan sesuai dengan apa yang diharapkan karyawan maka karyawan tersebut akan merasa puas dengan pekerjaannya sehingga semangat kerja dan motivasi akan meningkat. Namun sebaliknya, apabila tidak sesuai dengan apa yang diharapkan maka karyawan cenderung akan merasa kecewa dan tidak puas terhadap kinerja perusahaan tersebut. Hal ini sesuai dengan apa yang diungkapkan oleh Qasim dan Syed (2012) bahwa penghargaan berupa uang memegang peran penting dalam menentukan kepuasan kerja. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Mabaso dan Dlamini (2017) menyatakan bahwa kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja staff akademik institusi pendidikan tinggi di Afrika Selatan.

Lingkungan kerja didefinisikan sebagai serangkaian faktor yang mempengaruhi kinerja dari fungsi-fungsi atau aktifitas-aktifitas manajemen sumber daya manusia yang terdiri dari faktor-faktor internal yang bersumber dari dalam organisasi maupun faktor-faktor eksternal yang bersumber dari luar organisasi (Sofyandi, 2008). Menurut Spector (1997) lingkungan kerja terdiri dari keamanan karyawan, keamanan pekerjaan, hubungan baik dengan rekan kerja, pengakuan terhadap kinerja, motivasi untuk berprestasi dan partisipasi dalam pengambilan keputusan. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan. Apabila karyawan merasa nyaman dan menyukai lingkungannya maka karyawan akan semangat dan termotivasi dalam melakukan pekerjaan sehingga karyawan tersebut puas. Namun sebaliknya, apabila karyawan tidak menyukai lingkungannya karena tidak nyaman maka akan berpengaruh

terhadap kinerja yang menurun karena tidak puas dengan pekerjaannya. Hoppok & Spielgler (dalam Raziq & Maulabakhsh, 2015) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja sebagai unsur yang terintegrasi dengan psikologis, fisiologis dan kondisi lingkungan yang mendorong karyawan untuk mengakui bahwa mereka puas dan bahagia dengan pekerjaannya. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Raziq & Maulabakhsh (2015) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja mempunyai hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja. Karyawan sektor perbankan, universitas, dan telekomunikasi setuju bahwa lingkungan kerja mempunyai peran penting untuk mencapai kepuasan kerja.

Sebuah penelitian yang dilakukan oleh Alegre et.al (2016) mengenai pengukuran kepuasan kerja karyawan perusahaan farmasi di Spanyol menunjukkan bahwa melalui tingkat kerjasama tim, identifikasi organisasi dan komitmen organisasi yang tinggi dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian ketika karyawan memiliki hubungan kerja yang baik dengan rekan, memiliki otonomi untuk mengatur struktur pekerjaan mereka dan memiliki kemampuan untuk menyeimbangkan pekerjaan dengan keluarga maka kepuasan kerja mereka akan tinggi. Menurut temuan ini, untuk mencapai kepuasan kerja karyawan dan kesejahteraan, maka organisasi harus mengembangkan praktik dan inisiatif untuk meningkatkan persepsi komitmen organisasi, keseimbangan *work-family*, otonomi, dukungan dan kerjasama tim.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Abiyev et.al (2016) yang mengukur kepuasan kerja pada karyawan hotel menggunakan *fuzzy sets* dan *conjoint analysis* menyebutkan bahwa analisis kepuasan kerja karyawan hotel penting dalam bisnis

jasa hotel kaitannya dengan kepuasan kerja karyawan yang akan mempengaruhi kinerja serta kualitas pelayanannya kepada tamu. Adapun atribut yang digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan diantaranya adalah aktivitas pekerjaan, independensi dalam bekerja, kompensasi, lingkungan kerja, pengawasan, variasi kerja dan kondisi kerja.

CV Laksana Karoseri merupakan salah satu perusahaan di bidang perakitan bus yang berdiri sejak tahun 1967 di Semarang. Pada tahun 2018 CV Laksana memiliki karyawan sebanyak 1250 karyawan. Menjadi salah satu perusahaan karoseri terbaik di Indonesia membuat CV laksana dihadapkan ada tantangan, persaingan dan dinamika. Menghadapi dinamika dalam industri karoseri membuat CV Laksana juga harus menghadapi dinamika pada sumber daya manusianya. Dinamika tersebut harus dihadapi oleh pihak manajemen termasuk dalam menghadapi adanya intensi *turnover* pada karyawan. Selain itu banyaknya karyawan yang keluar dari perusahaan dapat mengakibatkan menurunnya produktifitas perusahaan. Dengan adanya karyawan yang keluar dari perusahaan dengan berbagai macam alasan tersebut menunjukkan indikasi adanya ketidakpuasan kerja pada karyawan. Berikut ini adalah tabel jumlah karyawan yang keluar dari perusahaan pada tahun 2017 dan 2018.

Tabel 1.1
Data Jumlah Karyawan Keluar CV Laksana
Tahun 2017-2018

Nama Bagian	Jumlah Karyawan Keluar		
	Tahun 2017	Tahun 2018	Persentase Kenaikan/Penurunan
Pra Chassis	6	22	267%
Body dan Rangka	34	63	85%
Dempul dan Painting	8	29	225%
Frame dan Jok	3	16	433%
Finishing	12	55	275%
Pre Delivery Inspection	4	11	175%
Logistik	3	3	-
GA Maintenance	5	2	150%
HR	1	-	100%
IT	1	1	-
Technical Support	15	16	6,67%
Product Engineering	2	6	200%
Marketing	-	3	300%
Accounting	-	2	200%
Jumlah	94	229	144%

Sumber : Departemen HRD dan Training, 2018

Berdasarkan data tersebut dapat dilihat bahwa pada tahun 2018 terjadi kenaikan jumlah karyawan keluar yang cukup signifikan yaitu meningkat dari 94 orang menjadi 229 orang atau meningkat sebesar 144%. Karyawan yang keluar tersebut dari bagian yang berbeda namun yang paling banyak adalah dari bagian body dan rangka. Pada tahun 2017 bagian body dan rangka menjadi bagian dengan karyawan yang keluar terbanyak yaitu sebanyak 34 orang. Kemudian pada tahun

2018 bagian body dan rangka juga menjadi karyawan keluar terbanyak yaitu sebanyak 63 orang. Adapun peningkatan yang terjadi yaitu sebesar 29 orang atau sebesar 85% dari tahun sebelumnya.

Bagian Body dan Rangka merupakan salah satu bagian pada departemen produksi yang mengerjakan tahap awal perakitan bus. Bagian ini mengerjakan bagian yang penting yaitu pemasangan body dan rangka pada *chassis* bus. Bagian ini menjadi bagian yang penting dan vital karena pada bagian ini membuat body dan rangka yang berfungsi sebagai penopang, kerangka dan tulang dari kendaraan yang dirakit yang mana bentuk dan kualitas hasil produk akan bergantung pada bagian ini. Oleh karena itu, pada bagian ini karyawan diharuskan memiliki kompetensi dan kinerja yang baik agar dapat menjaga kualitas body dan rangka produk. Selain itu pada bagian ini membutuhkan jumlah karyawan yang banyak namun berdasarkan data pada bagian ini pula jumlah karyawan keluar paling banyak. Hal tersebut dapat menyebabkan turunnya produktivitas perusahaan.

Data tersebut menunjukkan bahwa pada tahun 2018 terjadi peningkatan keinginan karyawan untuk mengundurkan diri atau keluar dari perusahaan. Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan dengan HRD, karyawan keluar dari perusahaan disebabkan oleh banyak hal antara lain kompensasi yang lebih rendah dibandingkan perusahaan lain, beban kerja yang berat, keinginan pindah ke perusahaan lain, ingin mengembangkan wirausaha, mendapatkan kesempatan diluar yang lebih baik, kedisiplinan karyawan yang kurang baik sehingga dikeluarkan, pensiun, dan meninggal dunia.

Sehingga berdasarkan uraian tersebut terdapat permasalahan yaitu sejauh mana CV Laksana dalam memberikan kepuasan kerja karyawan menjadikan peneliti berkeinginan untuk melakukan penelitian terhadap permasalahan tersebut. Oleh karena itu peneliti mengambil judul penelitian “**Analisis Kepuasan Kerja Karyawan CV Laksana Ditinjau dari Kompensasi dan Lingkungan Kerja**”

1.2 Rumusan Masalah

CV Laksana Karoseri merupakan salah satu perusahaan karoseri bus yang besar di Indonesia. CV Laksana senantiasa berkomitmen menghasilkan bus dengan kualitas terbaik. Proses produksi yang dilakukan CV Laksana yaitu berdasarkan pesanan (*Make by Order*) oleh karena itu dalam memproduksi bus diberikan target waktu penyelesaian. CV Laksana berupaya untuk dapat menyelesaikan target tepat waktu dengan kualitas yang baik sehingga perusahaan harus menjaga kepuasan kerja karyawan agar kinerja dan produktivitas tetap terjaga. Dalam proses produksi, setiap bagian memiliki keterkaitan dengan bagian lainnya. Sehingga dalam proses pengerjaan setiap karyawan harus memiliki motivasi, kepuasan dan kinerja yang baik agar tidak menghambat pada proses produksi bagian selanjutnya.

Kompensasi merupakan imbalan yang diterima karyawan atas kontribusi yang telah diberikan kepada perusahaan. CV Laksana telah berupaya memberikan kompensasi secara adil kepada karyawannya. Kompensasi yang diberikan kepada karyawan meliputi gaji pokok, tunjangan, fasilitas kerja, jaminan, bonus dan uang pensiun. Setiap bagian memiliki tanggung jawab kerja dan beban kerja yang berbeda-beda karena jenis pekerjaan yang berbeda. Pada bagian body dan rangka jenis pekerjaan yang dilakukan memiliki beban kerja yang lebih berat jika

dibandingkan dengan bagian lainnya. Pekerjaan yang dilakukan yaitu pengelasan, *sealant*, dan penyemperotan bahan kimia yang mana menggunakan tenaga fisik yang lebih berat. Risiko kecelakaan kerja pada bagian body dan rangka juga lebih tinggi jika dibandingkan dengan bagian lain karena pekerjaan yang bersentuhan dengan bahan keras dan berat, plat, percikan las, dan paparan bahan kimia. Meskipun pekerjaan yang dilakukan memiliki beban kerja yang lebih berat dan risiko kecelakaan kerja yang lebih tinggi, kompensasi yang didapatkan sama seperti karyawan bagian lainnya.

Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan baik fisik maupun nonfisik yang dapat mempengaruhi karyawan dalam mengerjakan tugasnya. CV Laksana telah berupaya memberikan fasilitas-fasilitas kepada karyawan seperti sarana ibadah, kenyamanan tempat kerja, dan peralatan kerja yang memadai, alat pelindung diri (APD) berupa seragam, safety shoes, masker, sarung tangan, kacamata dan topi. Selain itu perusahaan juga mengupayakan terjaganya hubungan yang baik antar karyawan seperti memberikan fasilitas training, konseling, dan uji kompetensi agar terjalinnya kerjasama tim yang baik. Lingkungan kerja pada bagian body dan rangka masih harus mendapat perhatian karena pada bagian ini pekerjaan yang dilakukan menimbulkan percikan api pengelasan, kebisingan, asap pengelasan dan sisa-sisa material yang dapat mengganggu karyawan. Selain itu berdasarkan pengamatan, kebersihan tempat kerja bagian body dan rangka masih belum baik, debu dan percikan api dari pengelasan yang mengganggu sirkulasi udara, dan karyawan masih lalai dalam

memakai APD secara lengkap, serta alat-alat kerja yang dapat menimbulkan risiko kecelakaan kerja.

Berdasarkan uraian tersebut maka rumusan masalah yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimanakah tingkat kepuasan kerja karyawan CV Laksana ditinjau dari kompensasi yang diberikan oleh perusahaan?
2. Bagaimanakah tingkat kepuasan kerja karyawan CV Laksana ditinjau dari lingkungan kerja?
3. Apa sajakah faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan CV Laksana?

1.3 Tujuan Penelitian

Sebelum melakukan penelitian, maka harus ditentukan terlebih dahulu tujuan dari penelitian tersebut agar tidak kehilangan arah serta hasil dari penelitian tersebut sesuai dengan yang diharapkan. Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan CV Laksana ditinjau dari kompensasi yang diberikan oleh perusahaan.
2. Untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan CV Laksana ditinjau dari lingkungan kerja.
3. Untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat kepuasan karyawan CV Laksana.

1.4 Kegunaan Penelitian

Dengan adanya penelitian ini diharapkan akan memberikan manfaat antara lain:

1.4.1 Kegunaan bagi akademis

Hasil penelitian ini nantinya diharapkan dapat memberikan sumbangan konseptual bagi perkembangan kajian ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya mengenai analisis kepuasan kerja pada karyawan melalui metode *Importance Performance*.

1.4.2 Kegunaan Praktis

a. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan masukan mengenai hasil penelitian yaitu pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan yang diharapkan dapat digunakan untuk perbaikan kedepannya. Selain itu agar perusahaan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

b. Bagi pihak lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan rujukan bagi penelitian selanjutnya serta sebagai pertimbangan bagi organisasi yang menghadapi masalah serupa.

1.5 Kerangka Teori

1.5.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya adalah mengelola. Istilah manajemen mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya *memanage* (mengelola) segala aspek dalam suatu perusahaan. Menurut

Handoko (2003), manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Manajemen menjadi alat untuk mencapai tujuan perusahaan yang diterapkan dalam mengelola perusahaan tersebut. Dengan manajemen diharapkan daya guna dan hasil guna perusahaan akan meningkat melalui pengelolaan sumber daya yang baik.

Menurut Hasibuan (2003), unsur-unsur manajemen terdiri dari 6 M yaitu *man, money, methode, machines, materials* dan *market*. Semua unsur tersebut penting bagi perusahaan, oleh karena itu diperlukan suatu seni dan ilmu untuk mengelolanya. Ilmu dan seni tersebut disebut manajemen. Unsur *man* merujuk pada sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan.

Menurut Rivai dan Sagala (2005), sumber daya manusia adalah seseorang yang siap mau dan mampu memberi sumbangan dan kontribusi terhadap usaha pencapaian organisasi. Sumber daya manusia merupakan aspek paling penting karena menjadi asset yang menentukan arah gerak kemana perusahaan akan dibawa. Selain itu sumber daya manusia lah yang mengelola sumber daya-sumber daya lainnya hingga tujuan perusahaan tercapai. Sumber daya manusia tersebut harus *dimanage* dengan baik.

Manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memerhatikan hubungan kerja pada mereka, kesehatan, keamanan, dan masalah keadilan (Dessler, 2007).

Kegiatan manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan: menentukan tujuan dan standar, menetapkan arah, sistem dan prosedur pengelolaan, dan menetapkan rencana masa depan. Dalam perencanaan ditentukan jumlah dan sistem pengadaan sumber daya manusia yang diperlukan perusahaan sehingga tidak terjadi *over* dan pengalokasian sumber daya manusia yang tepat guna dan sasaran.

Menurut Hasibuan (2003), manajemen sumber daya manusia mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut:

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, *job requirement* dan *job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.

1.5.2 Kepuasan Kerja

Menurut Robbins (dikutip oleh Wibowo, 2007) 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. Sedangkan menurut Greenberg dan Baron (dalam Wibowo, 2007) mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai sifat positif atau negatif yang dilakukan individual terhadap pekerjaan mereka.

Sementara itu Hasibuan (2003), mengemukakan kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini tercermin dari moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja dari karyawan. Sedangkan menurut Wexley dan Yukl (1992), kepuasan kerja adalah cara seorang pekerja merasakan pekerjaannya.

Berdasarkan pengertian para ahli tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah sikap yang dirasakan secara individual oleh karyawan atas apa yang diharapkan dari pekerjaannya dengan kenyataan yang mereka terima.

1.5.1.1 Teori Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual artinya setiap individu memiliki tingkat kepuasan tersendiri dan tidak sama. Namun terdapat teori dari para ahli untuk mendefinisikan kepuasan kerja tersebut.

Menurut Wibowo (2007), teori kepuasan kerja terdiri dari :

1. *Two-Factor Theory*

Teori dua faktor merupakan teori kepuasan kerja yang menganjurkan bahwa *satisfaction* (kepuasan) dan *dissatisfaction* (ketidakpuasan) merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda, yaitu *motivators* dan *hygiene factors*.

Pada teori ini, ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi di sekitar pekerjaan seperti kondisi kerja, pengupahan, keamanan, kualitas, pengawasan dan hubungan dengan orang lain dan bukannya dengan pekerjaan itu sendiri. Karena

faktor ini mencegah reaksi negatif, dinamakan sebagai *hygiene* atau *maintenance factors*.

Sebaliknya, kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung daripadanya, seperti sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi dan kesempatan untuk pengembangan diri dan pengakuan. Karena faktor ini berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi, dinamakan *motivators*.

2. *Value Theory*

Menurut konsep teori ini kepuasan kerja terjadi pada tingkatan dimana hasil pekerjaan diterima individu seperti yang diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, maka akan semakin puas. Semakin sedikit mereka menerima hasil, akan kurang puas. *Value Theory* memfokuskan pada hasil manapun yang menilai orang tanpa memperhatikan siapa mereka. Kunci menuju kepuasan dalam teori ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dan diinginkan seseorang. Semakin besar perbedaan, semakin rendah kepuasan orang.

Dengan menekankan pada nilai-nilai, teori ini menganjurkan bahwa kepuasan kerja dapat diperoleh dari banyak faktor. Oleh karena itu, cara yang efektif untuk memuaskan pekerja adalah dengan menemukan apa yang mereka inginkan dan apabila mungkin memberikannya.

Sedangkan menurut Wexley dan Yukl (1992), mengemukakan tiga teori kepuasan kerja yaitu:

1. Teori ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*)

Menurut Locke (dalam Wexley dan Yukl, 1992), kepuasan atau ketidakpuasan dengan sejumlah aspek pekerjaan tergantung pada selisih (*discrepancy*) antara apa yang telah dianggap telah didapatkan dengan apa yang diinginkan.

Jumlah yang “diinginkan” dari karakteristik pekerjaan didefinisikan sebagai jumlah minimum yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan yang ada. Seseorang akan terpuaskan jika tidak ada selisih antara kondisi yang diinginkan dengan kondisi aktual.

Variasi model lain ketidaksesuaian tentang kepuasan kerja yang telah dikemukakan oleh Porter (dalam Wexley dan Yukl, 1992) mendefinisikan kepuasan sebagai selisih dari banyaknya sesuatu “yang seharusnya ada” dengan banyaknya “apa yang ada”.

2. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori keadilan memerinci kondisi-kondisi yang mendasari seorang pekerja menganggap fair dan masuk akal atas insentif dan keuntungan dalam pekerjaannya. Dalam teori ini, seseorang menilai fair hasilnya dengan membandingkan hasilnya : rasio inputnya dengan hasil : rasio input dari seorang atau sejumlah orang bandingan.

3. Teori Dua Faktor

Menurut teori ini, karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori, yang satu dinamakan “*disatisfiers*” atau “*hygiene factors*” dan yang lain dinamakan “*satisfiers*” atau “*motivators*”.

Teori dua faktor sangat berbeda dengan teori-teori sikap kerja konvensional yang menggambarkan kepuasan dan ketidakpuasan sebagai dua titik yang berlawanan dari suatu kontinum dengan satu titik netral (baik untuk kepuasan maupun ketidakpuasan) pada pusatnya.

1.5.1.2 Indikator Kepuasan Kerja

Secara teori faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja sangat banyak. Namun Menurut Rivai dan Sagala (2005), faktor yang dapat digunakan untuk mengukur kepuasan kerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Isi pekerjaan, penampilan tugas pekerjaan yang actual dan sebagai control terhadap pekerjaan.
2. Supervisi.
3. Organisasi dan manajemen.
4. Kesempatan untuk maju.
5. Gaji dan keuntungan dalam bidang finansial lainnya seperti adanya insentif.
6. Rekan kerja.
7. Kondisi pekerjaan.

1.5.1.3 Pengukuran Kepuasan Kerja

Menurut Robbins (dikutip oleh Wibowo, 2007) terdapat dua macam pendekatan yang secara luas dipergunakan untuk melakukan pengukuran kepuasan kerja yaitu sebagai berikut:

1. *Single global rating*, yaitu tidak lain dengan meminta individu merespons atas satu pertanyaan, seperti dengan mempertimbangkan semua hal, seberapa puas

Anda dengan pekerjaan Anda? Responden menjawab antara “*Highly Satisfied*” dan “*Highly Dissatisfied*”.

2. *Summation score* lebih canggih. Mengidentifikasi elemen kunci dalam pekerjaan dan menanyakan perasaan pekerja tentang masing-masing elemen. Faktor spesifik yang diperhitungkan adalah sifat pekerjaan, supervisi, upah sekarang, kesempatan promosi dan hubungan dengan co-worker. Faktor ini di peringkat pada skala yang disatandarkan dan ditambahkan untuk menciptakan *job satisfaction score* secara menyeluruh.

Sedangkan menurut Greenberg dan Baron (dalam Wibowo, 2007) mengemukakan tiga cara untuk melakukan pengukuran kepuasan kerja yaitu:

1. *Rating scales* dan kuesioner

Rating scales dan kuesioner merupakan pendekatan pengukuran kepuasan kerja yang paling umum dipakai dengan kuesioner dimana *rating scales* secara khusus disiapkan. Dengan menggunakan metode ini, orang menjawab pertanyaan yang memungkinkan mereka melaporkan reaksi mereka pada pekerjaannya.

2. *Critical Incidents*

Setiap individu menjelaskan apa yang mereka rasakan terhadap pekerjaan mereka, apakah memuaskan atau tidak memuaskan. Kemudian jawaban tersebut dipelajari untuk mengungkapkan tema yang mendasari.

3. *Interviews*

Interview merupakan prosedur pengukuran kepuasan kerja dengan melakukan wawancara tatap muka dengan pekerja. Dengan mengajukan pertanyaan secara

berhati-hati kepada pekerja dan mencatatat jawabannya secara sistematis, hubungan pekerjaan dengan sikap dapat dipelajari.

Selain menggunakan metode-metode tersebut, untuk mengukur kepuasan kerja karyawan dapat pula menggunakan metode *Importance Performance Analysis*. Metode *Importance Performance Analysis* merupakan metode riset bisnis yang dikemukakan oleh Martila dan James pada tahun 1977. Metode tersebut awalnya digunakan sebagai *market tool* untuk menguji strategi bisnis yang pada umumnya digunakan untuk mengetahui kepuasan pelanggan. Kemudian selain digunakan untuk riset pemasaran juga digunakan untuk tujuan lain seperti mengukur kepuasan kerja karyawan (Sever, 2015). Metode *Importance Performance* mengukur tingkat kesesuaian antara apa yang diharapkan dengan kinerja yang telah diberikan untuk mengetahui seberapa responden merasa puas terhadap kinerja perusahaan dan seberapa besar pihak perusahaan memahami apa yang diinginkan responden.

Berdasarkan uraian tersebut, maka metode pengukuran kepuasan kerja karyawan yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah metode *Importance Performance Analysis* yaitu dengan membandingkan tingkat harapan yang diinginkan karyawan dengan kinerja yang diberikan perusahaan. Metode tersebut digunakan untuk mengetahui posisi faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja pada suatu diagram yang dibagi dalam empat kuadran. Setiap kuadran menentukan strategi yang berbeda untuk membantu perusahaan dalam menentukan tindakan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawannya.

1.5.3 Kompensasi

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melaksanakan tugas (Rivai & Sagala, 2005).

Menurut Rivai dan Sagala (2005), kompensasi terdiri dari kompensasi finansial dan non finansial. Kompensasi finansial terdiri dari kompensasi langsung dan tidak langsung. Kompensasi langsung terdiri dari pembayaran karyawan dalam bentuk upah, gaji, bonus, atau komisi. Kompensasi tidak langsung atau benefit terdiri dari semua pembayaran yang tidak mencakup dalam kompensasi finansial langsung yang meliputi liburan, berbagai macam asuransi, jasa seperti perawatan anak dan kepedulian keagamaan. Penghargaan nonfinansial seperti pujian, menghargai diri sendiri, dan pengakuan yang dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan, produktivitas dan kepuasan.

Komponen-komponen kompensasi menurut Rivai & Sagala (2005) yaitu:

1. Gaji

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

Tujuan pemberian gaji dan upah menurut Rivai dan Sagala (2005) adalah:

a. Ikatan Kerja Sama

Dengan pemberian gaji dan upah terjalinlah ikatan kerja sama formal antara pemilik atau pengusaha dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik sedangkan pemilik wajib membayar upah dan gaji sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

b. Kepuasan Kerja

Dengan gaji, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

c. Pengadaan Efektif

Jika program gaji dan upah ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah.

d. Motivasi

Jika upah dan gaji yang diberikan cukup besar, manajer akan lebih mudah memotivasi para karyawannya.

e. Stabilitas Karyawan

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

f. Disiplin

Dengan pemberian upah dan gaji yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku.

g. Pengaruh Serikat Buruh

Dengan program upah dan gaji yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

h. Pengaruh Asosiasi Usaha Sejenis/Kadin

Dengan program upah dan gaji atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turnover* relatif kecil dan perpindahan ke perusahaan sejenis dapat dihindarkan.

i. Pengaruh Pemerintah

Jika program upah dan gaji sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

2. Upah

Upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi tidak seperti gaji yang jumlahnya relatif tetap, besarnya upah dapat berubah-ubah tergantung pada keluaran yang dihasilkan.

3. Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Insentif merupakan bentuk

lain dari upah langsung di luar upah dan gaji yang merupakan kompensasi tetap yang biasa disebut kompensasi berdasarkan kinerja (*pay for performance plan*).

Menurut Rivai dan Sagala (2005), program insentif terdiri dari:

a. Piecework

Piecework merupakan insentif yang diberikan berdasarkan jumlah output atau barang yang dihasilkan pekerja. Sistem ini bersifat individual, standarnya output per unit, kelihatannya cocok digunakan untuk pekerjaan yang outputnya sangat jelas dan dapat dengan mudah diukur dan umumnya terdapat pada level yang sangat operasional dalam organisasi.

b. Production Bonus

Tambahan upah yang diterima karena hasil kerja melebihi standar yang ditentukan, dimana karyawan juga mendapatkan upah pokok. Bonus juga dapat dikarenakan pekerja menghemat waktu penyelesaian pekerjaan. Pada umumnya bonus dihitung berdasarkan tingkat tarif tertentu untuk masing-masing unit produksi.

c. Commission

Insentif yang diberikan berdasarkan jumlah barang yang terjual. Sistem ini biasanya digunakan untuk tenaga penjual atau wiraniaga. Sistem ini bersifat individual, standarnya adalah hasil penjualan yang dapat diukur dengan jelas.

d. Maturity Curve

Kurva yang menunjukkan jumlah tambahan gaji yang dapat dicapai sesuai dengan prestasi kerja dan masa kerja sehingga mereka diharapkan terus meningkatkan prestasi.

e. *Merit Pay*

Penerimaan kenaikan upah yang terjadi setelah suatu penilaian prestasi. Kenaikan ini diputuskan oleh penyelia karyawan atau bersama atasan. Tetapi nilai kenaikan jarang ditentukan secara baku, karena kenaikan tersebut terjadi berdasarkan sasaran manajemen.

f. *Pay for Knowledge/ Pay for Skill Compensation.*

Pemberian insentif yang didasarkan bukan pada apa yang dikerjakan oleh karyawan akan menghasilkan produk nyata, tetapi pada apa yang dapat dilakukan untuk organisasi melalui pengetahuan yang diperoleh yang diasumsikan mempunyai pengaruh besar dan penting bagi organisasi.

g. *Non Monetary Incentive*

Insentif umumnya berupa uang, tetapi insentif dapat pula dalam bentuk lain. Sebagai contoh dalam bentuk materi baru, sertifikat, liburan dan barang lainnya. Hal ini dapat menjadi pendorong untuk meningkatkan pencapaian seseorang. Adapula insentif diberikan dalam bentuk usaha perubahan seperti rotasi kerja, perluasan jabatan, dan pengubahan gaya.

h. *Insentif Eksekutif*

Bonus yang diberikan kepada para manajer atau eksekutif atas peran yang mereka berikan untuk menetapkan dan mencapai tingkat keuntungan tertentu bagi organisasi. Insentif ini bisa dalam bentuk bonus tahunan yang biasa disebut bonus jangka pendek atau kesempatan pemilikan perusahaan melalui pembelian pembelian saham perusahaan dengan harga tertentu yang biasa disebut bonus jangka panjang.

4. Kompensasi Tidak Langsung (*Fringe Benefit*)

Fringe benefit merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan para karyawan. Contohnya berupa fasilitas-fasilitas seperti asuransi-asuransi, tunjangan-tunjangan, uang pensiun. fasilitas seperti mobil perusahaan, keanggotaan klub, tempat parkir khusus, atau akses internet, seragam kerja, uang transort, uang makan dan sebagainya.

Selanjutnya, untuk menentukan besaran kompensasi yang akan diberikan perusahaan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut Hasibuan (2009: 127), faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi, antara lain sebagai berikut:

a. Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja

Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan, maka kompensasi relatif semakin besar.

b. Kemampuan dan Kesiediaan Perusahaan

Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik tingkat kompensasi akan semakin besar. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.

c. Serikat Buruh/Organisasi Karyawan

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.

d. Produktivitas Kerja Karyawan

Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya kalau produktivitas kerjanya buruk serta sedikit maka kompensasinya kecil.

e. Pemerintah dengan Undang-undang dan Keppres

Pemerintah dengan undang-undang dan keppres menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan. pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.

f. Biaya Hidup

Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi/upah semakin besar. Sebaliknya, jika biaya hidup di daerah itu rendah maka tingkat kompensasi/upah relatif kecil. Seperti tingkat upah di Jakarta lebih besar dari di Bandung, karena tingkat biaya hidup di Jakarta lebih besar daripada di Bandung.

g. Posisi Jabatan Karyawan.

Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji/kompensasi lebih besar. Sebaliknya karyawan yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh gaji/kompensasi yang kecil. Hal ini wajar karena seseorang yang mendapat kewenangan dan tanggung jawab yang besar harus mendapatkan gaji/kompensasi yang lebih besar pula.

h. Pendidikan dan Pengalaman Kerja

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji/balasan akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik. Sebaliknya, karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat gaji/kompensasinya kecil.

i. Kondisi Perekonomian Nasional

Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju (*boom*) maka tingkat upah/kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi *full employment*. Sebaliknya, jika kondisi perekonomian kurang maju (depresi) maka tingkat upah rendah, karena terdapat banyak penganggur (*disquashed unemployment*).

1.5.4 Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah serangkaian faktor yang mempengaruhi kinerja dari fungsi-fungsi atau aktifitas-aktifitas manajemen sumber daya manusia yang terdiri dari faktor-faktor internal yang bersumber dari dalam organisasi maupun faktor-faktor eksternal yang bersumber dari luar organisasi (Sofyandi, 2008).

Menurut Nitisemito (dikutip oleh Wibowo, 2014) mengemukakan lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja, yang dapat mempengaruhi seorang pekerja dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan. Selain itu menurut Swastha dan Sukotjo (dalam Wibowo, 2014) menyatakan bahwa lingkungan perusahaan dapat diartikan sebagai keseluruhan dari faktor-faktor ekstern yang mempengaruhi organisasi dan kegiatannya.

Sehingga berdasarkan pengertian yang dikemukakan oleh para ahli dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja berkaitan dengan segala sesuatu yaitu elemen atau faktor yang ada di sekitar karyawan yang dapat mempengaruhi performa karyawan dalam menjalankan pekerjaannya baik mempengaruhi secara langsung maupun tidak langsung dan berasal dari eksternal maupun internal.

Oleh karena itu lingkungan kerja menjadi faktor yang sangat penting bagi manajemen untuk memperhatikannya agar tercipta lingkungan kerja yang dapat meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan.

1.5.1.4 Komponen Lingkungan Kerja

Terdapat dua komponen lingkungan kerja yaitu:

1. Lingkungan Kerja Fisik

Pengertian lingkungan kerja fisik menurut Sedarmayanti (dikutip oleh Wibowo, 2014) adalah semua elemen atau keadaan yang ada di sekitar tempat kerja yang akan mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung.

Menurut Nitisemito komponen lingkungan kerja fisik terdiri dari:

a. Penerangan

Penerangan merupakan seberapa terpenuhinya pencahayaan tempat kerja karyawan. Penerangan merupakan faktor yang sangat penting untuk menunjang kenyamanan karyawan dalam bekerja. Dengan penerangan yang cukup maka sangat membantu karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga dapat menunjukkan hasil kerja yang baik.

b. Pewarnaan

Pewarnaan dapat mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan pekerjaan mereka. Pewarnaan berpengaruh terhadap suasana kerja yang akan membuat karyawan semangat dalam bekerja. Pewarnaan dinding ruang kerja dapat menggunakan warna-warna yang lembut.

c. Kebersihan

Lingkungan kerja yang bersih akan menciptakan keadaan di sekitarnya menjadi sehat. Lingkungan yang bersih merupakan lingkungan yang terbebas dari hal yang dapat menyebabkan terjangkitnya penyakit. Lingkungan yang bersih dan sehat dapat membuat karyawan merasa senang dan nyaman dalam bekerja sehingga karyawan akan menjadi puas dan kinerja menjadi optimal.

d. Pertukaran Udara

Di dalam ruangan kerja karyawan membutuhkan udara yang cukup dengan sirkulasi udara yang baik. Dengan adanya pertukaran udara yang cukup, menyebabkan kesegaran fisik pada ruangan tersebut sehingga kenyamanan karyawan akan meningkat. Namun suhu udara yang panas dan sirkulasi udara yang kurang akan menurunkan semangat kerja karyawan karena tidak nyaman dalam bekerja.

e. Ruang Gerak

Ruang gerak yaitu ruang yang cukup untuk melaksanakan tugas dan pekerjaan. Ruang gerak yang terbatas menyebabkan karyawan tidak nyaman dalam bekerja. Ruang gerak dalam bekerja seharusnya sudah direncanakan sejak awal agar penataan letak pekerjaan sesuai dengan kemauan karyawan.

f. Keamanan

Rasa aman bagi karyawan sangat berpengaruh terhadap semangat kerja dan kinerja karyawan. Yang dimaksud dengan keamanan adalah keamanan kaitannya terhadap lingkungan fisik yaitu suasana tenteram dan tidak ada gangguan yang dapat menyebabkan karyawan gelisah dalam bekerja. Oleh karena itu suatu perusahaan terus berusaha menciptakan dan mempertahankan suatu keadaan dan suasana aman yang akan menyebabkan karyawan merasa senang dan nyaman dalam bekerja.

g. Kebisingan

Suara atau bunyi yang bising dapat mengganggu para karyawan dalam bekerja. Suara tersebut dapat ditimbulkan dari suara mesin. Suara bising tersebut dapat mengganggu konsentrasi karyawan sehingga kinerja karyawan dapat menurun. Oleh karena itu untuk tetap membuat karyawan nyaman dalam bekerja perusahaan harus dapat mengendalikan suara dan kebisingan.

2. Lingkungan Kerja Non-Fisik

Selain lingkungan kerja fisik, ada pula lingkungan kerja non fisik. Lingkungan kerja non fisik adalah lingkungan kerja yang mencakup semua keadaan yang terjadi berkaitan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun dengan bawahan (Sedarmayanti dalam Wibowo, 2014).

Sedangkan menurut Nitisemito (dikutip oleh Wibowo, 2014), mengemukakan bahwa perusahaan hendaknya dapat menciptakan kondisi kerja yang mendukung kerja sama antara tingkat atasan, bawahan, maupun memiliki status jabatan yang sama di perusahaan.

Adapun menurut Sedarmayanti (dalam Analisa, 2011) komponen lingkungan kerja non fisik yang dapat mempengaruhi perilaku karyawan adalah sebagai berikut:

1. Struktur kerja, yaitu sejauh mana bahwa pekerjaan yang diberikan kepadanya memiliki struktur kerja dan organisasi yang baik.
2. Tanggung jawab kerja, yaitu sejauh mana pekerja merasakan bahwa pekerjaan mengerti tanggung jawab mereka serta bertanggung jawab atas tindakan mereka.
3. Perhatian dan dukungan pemimpin, yaitu sejauh mana karyawan merasakan bahwa pimpinan sering memberikan pengarahan, keyakinan, perhatian serta menghargai mereka.
4. Kerja sama antar kelompok, yaitu sejauh mana karyawan merasakan ada kerjasama yang baik diantara kelompok kerja yang ada.
5. Kelancaran komunikasi, yaitu sejauh mana karyawan merasakan adanya komunikasi yang baik, terbuka, dan lancar, baik antara teman sekerja maupun dengan pimpinan.

1.5.5 Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang mendukung penelitian ini, antara lain sebagai berikut:

Peneliti/Penulis	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
Siti Hajar Komariah (2016)	Analisis Kepuasan Kerja Pegawai dengan Menggunakan GAP Analisis dan Quadrant Map (Kasus pada Yayasan Pendidikan Al-Aitaam Bandung)	Tingkat kepuasan kerja pegawai yayasan Pendidikan Al-Aitaam secara keseluruhan berada dalam kategori puas dengan nilai rata-rata indeks kepuasan kerja sebesar 64,03%. Faktor yang diukur yaitu pekerjaan itu sendiri, atasan, rekan kerja, promosi dan gaji.
Sabilla Nurul Imanda (2012)	Analisis Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus pada Karyawan Kontrak PT Kharisma Ide Nusantara Garmindo)	Berdasarkan hasil <i>Importance Performance Analysis</i> , secara keseluruhan responden puas dengan kinerja perusahaan terhadap kompensasi, pengawasan, pekerjaan itu sendiri, hubungan kerja dan jaminan kerja.
Rahmat Adi Prayitno P.W (2000)	Upaya Peningkatan Kepuasan Karyawan Melalui Pendekatan Eksploratif dengan	Terdapat faktor pemicu kepuasan dari analisis <i>Importance-Performance Analysis</i> yang dianggap

Peneliti/Penulis	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
	Metode <i>Importance Performance Analysis</i> dan <i>Job Satisfaction</i>	penting oleh karyawan namun tingkat kinerja rendah yaitu pengembangan potensi, reward dan sistem informasi manajemen (SIM).
Ida Ayu Mahatma Tuningrat (2011)	Analisis Tingkat Kepuasan Karyawan Terhadap Kompensasi yang Diberikan Perusahaan (Studi Kasus di Perusahaan Kopi Banyuatis)	Tingkat kepuasan karyawan di perusahaan banyuatis terhadap variabel kompensasi sebesar 82,43% yang berarti karyawan merasa puas terhadap kompensasi yang diberikan perusahaan. Variabel kompensasi yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan adalah kebijakan perusahaan, tugas dan tanggung jawab atasan terhadap pekerjaan, kesempatan beribadah, suasana lingkungan kerja nyaman, pemberian gaji, pemberian THR, pemberian

Peneliti/Penulis	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
		tunjangan jamsostek, serta pelatihan dan pengembangan diri karyawan.

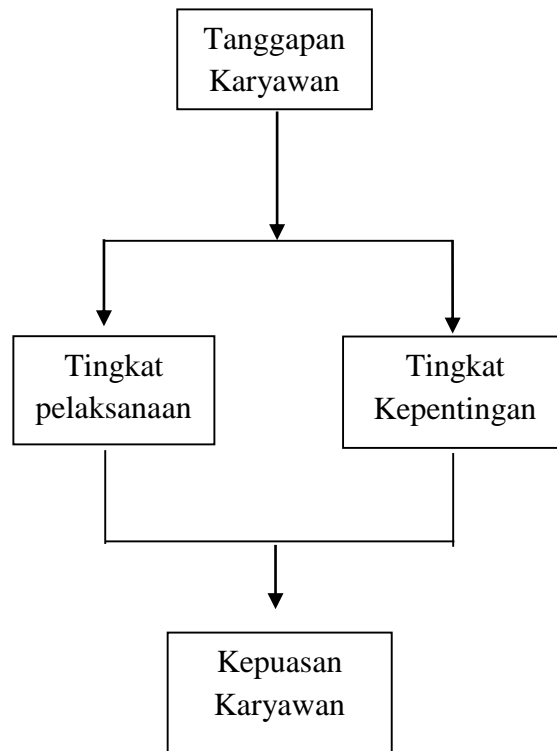
1.6 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru berdasarkan teori yang relevan. Belum berdasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data (Sugiyono, 2007). Berdasarkan hubungan antara kerangka pemikiran teoritis yang sudah dijelaskan terhadap perumusan masalah, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Terdapat perbedaan tingkat kepentingan/harapan karyawan dan tingkat kinerja/pelaksanaan perusahaan ditinjau dari kompensasi.

H2 : Terdapat perbedaan tingkat kepentingan/harapan karyawan dan tingkat kinerja/pelaksanaan perusahaan ditinjau dari lingkungan kerja.

Untuk memperjelas rumusan hipotesis di atas maka perlu dibuat suatu model hipotesis. Adapun model hipotesis yang digunakan dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 1.1 Model Hipotesis

1.7 Definisi Konsep

Dalam penelitian, definisi konsep diperlukan untuk memberi batasan pengertian dari variabel-variabel penelitian agar dalam pembahasan masalah tidak terjadi kekaburan karena kurang jelasnya batasan variabel penelitian yang ada. Pendefinisian secara konsep dari variabel penelitian adalah sebagai berikut:

1. Kepuasan Kerja

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 (Robbins dalam Wibowo, 2007).

2. Kompensasi.

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa untuk usaha mereka (Handoko, 2012).

3. Lingkungan Kerja.

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja, yang dapat mempengaruhi seorang pekerja dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan (Nitisemito dalam Wibowo, 2014).

1.8 Definisi Operasional

Definisi operasional menurut Supranto (dikutip oleh Analisa, 2012) terdiri dari upaya mereduksi konsep dari tingkat abstraksi (tidak jelas) menuju ke tingkat yang lebih konkret, dengan jalan merinci atau memecah menjadi dimensi kemudian elemen-elemen dimensi dari suatu konsep.

1. Kepuasan kerja adalah kesesuaian antara kondisi yang sesungguhnya dengan harapan yang diinginkan oleh karyawan CV Laksana Bagian Body & Rangka.

Adapun indikator kepuasan kerja yaitu:

a. Kinerja perusahaan

Kinerja perusahaan merupakan kondisi sesungguhnya atas pelaksanaan yang telah dilakukan perusahaan. Kinerja perusahaan ditinjau melalui pelaksanaan atas pemberian kompensasi dan lingkungan kerja kepada karyawan.

b. Harapan atau Tingkat Kepentingan

Harapan merupakan tingkat kepentingan dan keinginan karyawan atas kinerja yang diberikan perusahaan. Harapan karyawan ditinjau melalui harapan atas kompensasi yang didapatkan dan lingkungan kerja.

2. Kompensasi

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan CV Laksana divisi body dan rangka dalam bentuk finansial maupun non finansial sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Indikatornya adalah:

- a. Besarnya gaji.
- b. Keragaman kompensasi.
- c. Besarnya bonus dan tunjangan .
- d. Pemberian jaminan kesehatan dan keselamatan kerja.
- e. Pemberian tunjangan hari tua dan uang pensiun.
- f. Kesesuaian antara gaji yang diterima dengan beban kerja dan tanggung jawab.
- g. Sistem pemberian kompensasi.
- h. Ketepatan waktu pemberian kompensasi.

3. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan CV Laksana divisi body dan rangka baik fisik maupun non fisik yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam menjalankan tugas-tugasnya.

Indikatornya adalah:

- a. Lingkungan kerja fisik.

Lingkungan kerja fisik adalah segala sesuatu di sekitar karyawan CV Laksana Divisi Body dan Rangka yang secara fisik dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Indikator lingkungan kerja fisik yaitu:

- Kebersihan tempat kerja.
- Penerangan dan pencahayaan.
- Sirkulasi udara.
- Kenyamanan tempat kerja.
- Kelengkapan peralatan kerja.
- Ruang gerak dan tata letak.

b. Lingkungan kerja non fisik.

Lingkungan kerja non fisik adalah segala sesuatu yang dapat mempengaruhi karyawan yang tidak dirasakan secara fisik dan kaitannya dalam menjalin hubungan dengan karyawan lain.

Yang termasuk lingkungan kerja non fisik yaitu:

- Struktur kerja yaitu kesesuaian pekerjaan yang dilakukan dengan *job description*.
- Beban kerja dan tanggung jawab kerja.
- Hubungan antar karyawan, baik dengan sesama karyawan maupun dengan atasan.
- Komunikasi yang terjalin antar karyawan.
- Kerjasama tim.
- Pengawasan dari atasan.
- Perhatian dan dukungan pemimpin.

1.9 Metode Penelitian

1.9.1 Tipe Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif yaitu penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel baik satu variabel maupun lebih tanpa menggunakan perbandingan. Penelitian ini akan menganalisa dan menguraikan hasil secara deskriptif berdasarkan sifat-sifat yang ditemukan dari suatu keadaan.

1.9.2 Populasi dan Sampel

1.9.1.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2007). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan CV Laksana pada departemen produksi bagian body & rangka. Adapun jumlah karyawan divisi body & rangka berjumlah 281 orang.

1.9.1.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2007). Sedangkan menurut Mawson (dalam Imanda, 2012) sampel adalah suatu porsi dari populasi tertentu yang menjadi pusat perhatian dan memiliki karakteristik yang sama dengan populasi. Sampel digunakan untuk memudahkan dalam mendapatkan data dari responden.

Dalam menentukan jumlah sampel digunakan metode slovin yaitu dengan perhitungan sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

Dimana:

n = Jumlah Sampel

N = Jumlah Populasi

e = Sampling error (taraf kesalahan yang bisa ditolerir sebesar 10%)

Dengan menggunakan rumus tersebut, maka jumlah sampel yang digunakan yaitu:

$$\begin{aligned} n &= \frac{281}{1+(281 \times 0,1^2)} \\ &= \frac{281}{3,81} = 73,75 \end{aligned}$$

Untuk memudahkan dalam perhitungan maka jumlah sampel dibulatkan menjadi 74. Sehingga jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sebesar 74 orang.

1.9.3 Teknik Pengambilan Sampel

Dalam penelitian ini teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah probability sampling yaitu setiap elemen populasi mempunyai kemungkinan yang sama untuk dijadikan sampel. Jenis probability sampling yang digunakan yaitu simple random sampling. Simple random sampling yaitu teknik pengambilan sampel dari anggota populasi yang dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi (Sugiyono, 2007).

1.9.4 Jenis dan Sumber Data

1.9.4.1 Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif yaitu data yang berupa angka-angka dan diolah melalui perhitungan menggunakan rumus untuk menghitung tingkat kesesuaian antara kepentingan dan kinerja.

1.9.4.2 Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

a. Data Primer

Data primer yaitu data yang diperoleh langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2007). Data primer ini diperoleh dengan berinteraksi dan terjun secara langsung dengan responden yaitu karyawan CV Laksana. Dalam penelitian ini data primer diperoleh dari kuesioner yang diberikan kepada karyawan CV Laksana.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung melalui sumber-sumber tertulis yaitu seperti literatur, penelitian terdahulu, jurnal ilmiah, majalah, artikel yang relevan dengan penelitian. Data sekunder juga dapat diperoleh berdasarkan sumber atau keterangan tertulis dari perusahaan.

1.9.5 Skala Pengukuran

Skala pengukuran merupakan kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur, sehingga alat ukur tersebut bila digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif. Dengan skala pengukuran ini maka nilai variabel yang digunakan dalam penelitian

dapat dinyatakan dalam bentuk angka sehingga akan lebih akurat, efisien dan komunikatif (Sugiyono, 2007).

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert. Skala ini digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok terhadap suatu fenomena sosial (Sugiyono, 2007). Dalam skala ini setiap pertanyaan atau pernyataan memiliki jawaban dimana jawaban tersebut diberikan skor untuk kemudian dianalisis. Dengan skala likert maka variabel yang diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator variabel tersebut digunakan sebagai titik tolak untuk menuntukan daftar pertanyaan dalam kuesioner.

Pada penelitian ini digunakan skala 5 tingkat (*Likert*) yaitu terdiri dari sangat penting, penting, cukup penting, kurang penting dan tidak penting. Adapun bobot untuk penilaian tersebut yaitu:

- a. Jawaban sangat penting diberikan bobot 5.
- b. Jawaban penting diberi bobot 4.
- c. Jawaban cukup penting diberi bobot 3.
- d. Jawaban kurang penting diberi bobot 2.
- e. Jawaban tidak penting diberi bobot 1.

Untuk kinerja diberikan lima penilaian dengan bobot sebagai berikut:

- a. Jawaban sangat baik, diberi bobot 5 yang berarti karyawan sangat puas.
- b. Jawaban baik, diberi bobot 4 yang berarti karyawan puas.
- c. Jawaban cukup baik, diberi bobot 3 yang berarti karyawan cukup puas.
- d. Jawaban kurang baik, diberi bobot 2 yang berarti karyawan kurang puas.
- e. Jawaban tidak baik, diberi bobot 1 yang berarti karyawan tidak puas.

1.9.6 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah

a. Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2007). Metode pengumpulan data ini dilakukan dengan cara memberikan daftar pertanyaan kepada karyawan untuk dijadikan data primer dalam penelitian ini.

b. Metode interview atau wawancara

Wawancara adalah komunikasi dua arah untuk mendapatkan data dari responden (Jogiyanto, 2010). Wawancara dilakukan untuk menemukan permasalahan yang akan diteliti dan untuk mendapatkan informasi mendalam terhadap responden. Metode ini dilakukan dengan wawancara langsung kepada karyawan.

c. Metode Observasi

Observasi merupakan teknik atau pendekatan untuk mendekati data primer dengan cara mengamati langsung objek datanya (Jogiyanto, 2010). Metode observasi digunakan untuk mengetahui perilaku dan kondisi dari karyawan tanpa berinteraksi dengan karyawan secara langsung. Menurut Sugiyono (2007) metode observasi digunakan untuk mengumpulkan data berkenaan dengan perilaku manusia, proses kerja dan gejala-gejala alam.

1.9.7 Teknik Analisis Data

Untuk menjawab rumusan masalah yang telah ditentukan maka digunakan analisis menggunakan metode *Importance-Performance* yaitu berdasarkan hasil penelitian

akan dilakukan penilaian terhadap tingkat harapan dan tingkat kenyataan atau pelaksanaannya.

Berdasarkan hasil penilaian tingkat kepentingan/harapan dan hasil penilaian kinerja/kenyataan maka akan dihasilkan suatu perhitungan mengenai tingkat kesesuaian antara tingkat kepentingan/harapan dan tingkat pelaksanaan/kenyataannya oleh CV Laksana.

Tingkat kesesuaian adalah hasil perbandingan skor kinerja/pelaksanaan dengan skor kepentingan/harapan. Tingkat kesesuaian inilah yang akan menentukan urutan prioritas peningkatan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan.

Dalam penelitian ini terdapat dua buah variabel yang diwakilkan oleh huruf X dan Y, dimana X merupakan tingkat kinerja perusahaan yang dapat memberikan kepuasan kepada karyawan yang mana ditunjukkan oleh variabel kompensasi dan lingkungan kerja. Sedangkan Y merupakan tingkat harapan karyawan.

Adapun rumus yang digunakan adalah:

$$Tki = \frac{Xi}{Yi} \times 100\%$$

Dimana:

Tki = Tingkat kesesuaian responden

Xi = Skor penilaian kinerja perusahaan

Yi = Skor penilaian kepentingan kepentingan/harapan karyawan.

Selanjutnya sumbu mendatar (X) akan diisi oleh skor tingkat pelaksanaan/kenyataan, sedangkan sumbu tegak (Y) akan diisi oleh skor tingkat

kepentingan/harapan. Dalam penyederhanaan rumus, maka untuk setiap faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan dengan:

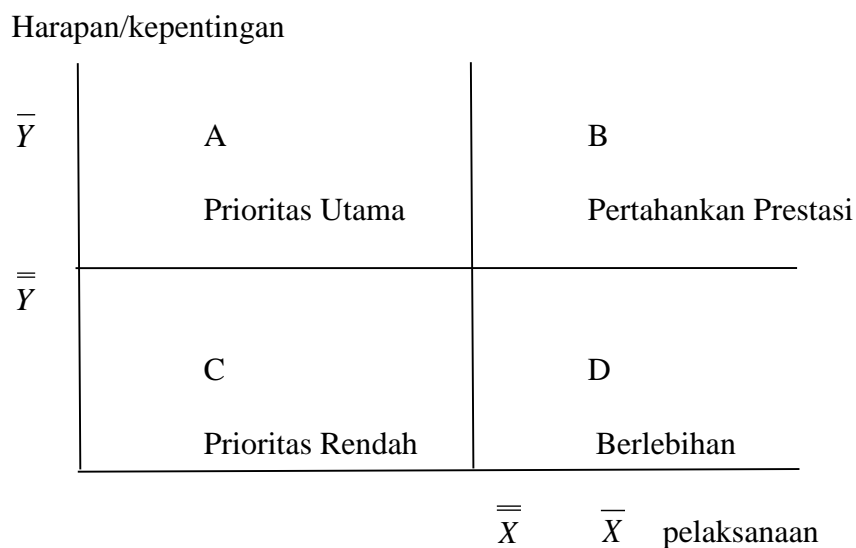
$$\bar{X} = \frac{Xi}{n} \qquad \bar{Y} = \frac{Yi}{n}$$

Keterangan:

- \bar{X} = Mean/skor rata-rata kenyataan
- Xi = Skor penilaian kenyataan/kinerja karyawan
- \bar{Y} = Mean/ skor rata-rata harapan
- Yi = Skor penilaian harapan karyawan
- n = Total Responden

Diagram kartesius merupakan suatu bangun yang dibagi atas empat bagian yang dibatasi oleh dua buah garis yang berpotongan tegak lurus pada titik-titik (\bar{X} , \bar{Y}), dimana \bar{X} merupakan rata-rata dari rata-rata skor tingkat kenyataan/kinerja atau kepuasan karyawan seluruh faktor atau atribut dan \bar{Y} adalah rata-rata dari rata-rata skor tingkat harapan atau kepentingan seluruh faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan.

Selanjutnya tingkat unsur-unsur tersebut akan dijabarkan dan dibagi menjadi empat bagian ke dalam diagram kartesius seperti pada gambar berikut:



Gambar 1.2 Diagram Cartesius

Pada diagram kartesius diatas dibagi menjadi empat kuadran yang akan menunjukkan letak tingkat kepuasan karyawan berdasarkan faktor yang mempengaruhinya. Kemudian empat kuadran tersebut dijelaskan sebagai berikut:

- Kuadran A: menunjukkan bahwa indikator-indikator kepuasan kerja tersebut dianggap sangat penting bagi karyawan, namun pelaksanaan dari perusahaan kurang sesuai dengan harapan karyawan sehingga karyawan tidak puas.
- Kuadran B: menunjukkan bahwa indikator-indikator kepuasan kerja tersebut dianggap penting bagi karyawan dan pelaksanaannya sudah sesuai harapan karyawan. Sehingga pada kuadran ini kinerja perusahaan sangat memuaskan karyawan.
- Kuadran C: menunjukkan bahwa indikator-indikator kepuasan kerja tersebut kurang penting bagi karyawan dan pelaksanaan oleh perusahaan kurang sesuai dengan harapan karyawan sehingga karyawan kurang puas.

- d. Kuadran D: menunjukkan bahwa indikator-indikator kepuasan kerja dianggap kurang penting bagi karyawan, namun pelaksanaan yang dilakukan oleh perusahaan sangat baik sehingga sangat memuaskan karyawan.

Setelah menghitung tingkat kesesuaian responden, maka dapat ditentukan indeks kepuasan karyawan terhadap indikator-indikator variabel kompensasi dan lingkungan kerja berdasarkan skor tingkat kesesuaian tersebut. Indeks kepuasan kerja digunakan untuk mengetahui kategori kepuasan karyawan dan melihat seberapa puas karyawan terhadap kinerja perusahaan atas kompensasi dan lingkungan kerja.

Dasar atau acuan yang digunakan dalam menentukan kategori menggunakan penilaian acuan patokan (PAP). Penilaian acuan patokan (*Criterion Referenced Interpretation*) adalah penilaian yang dalam menginterpretasikan hasil pengukuran secara langsung didasarkan standar performansi tertentu yang ditetapkan sebelumnya yang disesuaikan dengan tujuan intruksional (Bambang dan Sunarni, 2009). Suatu penilaian disebut PAP apabila dalam melakukan penilaian mengacu pada standar absolut atau kriteria kompetensi yang ditetapkan sebelumnya dengan cara membandingkan skor mentah hasil tes masing-masing peserta dengan skor maksimal ideal (Smi).

Dalam penelitian ini, berdasarkan hasil perhitungan TKI maka skor maksimal ideal (Smi) adalah 100 dengan asumsi bahwa jawaban responden maksimal adalah ketika menjawab semua indikator sangat penting dan sangat baik. Sedangkan skor minimal yaitu 20 dengan asumsi jawaban responden terendah apabila responden menjawab semua indikator sangat tidak penting dan sangat baik.

Kemudian dari skor minimal dan skor maksimal tersebut digunakan untuk menentukan interval dengan perhitungan sebagai berikut:

$$\frac{\textit{Skor maksimal} - \textit{skor minimal}}{\textit{jumlah kelas}}$$
$$= \frac{100 - 20}{5}$$
$$= 16$$

Berdasarkan perhitungan interval tersebut maka kategorisasi kepuasan kerja karyawan dibagi ke dalam 5 kategori yaitu:

- Skor >84 dengan kategori Sangat Puas.
- Skor 68-84 dengan kategori Puas.
- Skor 52-68 kategori Cukup Puas.
- Skor 36-52 dengan kategori Kurang Puas.
- Skor 20-36 dengan kategori Sangat Tidak Puas.