

BAB II

LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Afandi (2018:3) Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja secara efisien dan efektif sehingga tercapai tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Menurut Simamora dalam Sinambela (2016:7) menyatakan bahwa manajemen SDM adalah proses pendayagunaan seluruh sumber daya yang dimiliki organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Bintoro dan Daryanto (2017:15) menyatakan bahwa “Manajemen sumber daya manusia, disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal”.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah sebuah ilmu atau cara untuk mengatur bagaimana hubungan serta peranan tenaga kerja manusia yang harus diberdayakan secara

maksimal, efektif dan efisien sehingga dapat mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan.

2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Bintoro dan Daryanto (2017:20) kegiatan pengelolaan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi dapat di klasifikasikan ke dalam beberapa fungsi, yaitu:

a. Perencanaan (*Planning*)

Merupakan fungsi penetapan program-program pengelolaan sumber daya manusia yang akan membantu pencapaian tujuan perusahaan.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Merupakan fungsi penyusunan dan pembentukan suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antar para pekerja dan tugas-tugas yang harus dikerjakan, termasuk menetapkan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab.

c. Pengarahan (*Directing*)

Merupakan fungsi pemberian dorongan pada para pekerja agar dapat dan mampu bekerja secara efektif dan efisien sesuai tujuan yang telah direncanakan.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Merupakan fungsi pengukuran, pengawasan dan pengendalian terhadap kegiatan-kegiatan yang dilakukan untuk mengetahui

sejauh mana rencana yang telah ditetapkan, khususnya di bidang tenaga kerja telah dicapai.

3. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2016:14), peranan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

- a. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan job description, job specification, job recruitment, dan job evaluation.
- b. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas the right man in the right place and the right man in the right job.
- c. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
- d. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
- e. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
- f. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijakan pemberian balas jasa perusahaan sejenis.
- g. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat pekerja.

- h. Melaksanakan pendidikan, pelatihan, dan penilai kinerja karyawan.
- i. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
- j. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

4. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia ialah meningkatkan kontribusi produktif orang – orang yang ada dalam organisasi melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial. Berikut adalah tujuan manajemen sumber daya manusia menurut Sinambela (2016:14) :

a. Tujuan Kemasyarakatan

Tujuan sosial difokuskan agar organisasi bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan dari masyarakat seraya meminimalkan dampak negatif tuntutan masyarakat terhadap organisasi. Organisasi bisnis diharapkan dapat meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat dan dapat meringankan masalah – masalah yang mereka hadapi. Oleh karenanya, berbagai organisasi besar telah mengembangkan tanggung jawab sosial dalam tujuan organisasi mereka.

b. Tujuan Organisasional

Tujuan organisasional adalah sasaran atau target formal organisasi yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuan yang ditentukan. Divisi SDM dibentuk dengan tujuan membantu para manajer mencapai tujuan organisasi.

c. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional adalah mempertahankan kontribusi departemen SDM pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pemborosan SDM akan terjadi jika teknologi sudah canggih, tetapi SDM tidak mampu mengelola teknologi tersebut maka SDM yang tersedia akan menjadi pemborosan. Dalam kondisi seperti itu, divisi SDM dapat mempersiapkan karyawan untuk memahami dan dapat mengoperasikan teknologi tersebut.

d. Tujuan Individu

Tujuan individu adalah tujuan pribadi dari setiap karyawan yang bergabung dalam organisasi. Setiap SDM memasuki organisasi tertentu pasti memiliki tujuan pribadi, yang umumnya adalah memperoleh kompensasi. Oleh karenanya, setiap individu harus rela memenuhi berbagai peraturan yang ditetapkan organisasi sehingga tujuan organisasi dapat dicapai.

2.1.2 Komitmen Organisasi

1. Pengertian Komitmen Organisasi

Menurut Sutrisno (2018 : 292), komitmen organisasi merupakan: "(1) keinginan yang kuat untuk menjadi anggota dalam suatu kelompok, (2) kemauan usaha yang tinggi untuk organisasi, (3) suatu keyakinan tertentu dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi". Menurut Utaminingsih (2014:11) definisi komitmen organisasi adalah Sebagai kekuatan relatif identitas seseorang dibandingkan dengan keberadaannya sebagai anggota organisasi, hal ini menggambarkan sebagai konstruk yang mempengaruhi aktivitas individu organisasi yang penting untuk diteliti, seperti definisi pemenuhan pekerjaan, partisipasi kerja, pertumbuhan karir, arus keterlibatan, dan intensitas pergantian karyawan. Organisasi suatu lembaga. Menurut Priansa (2018:156) Menunjukkan pengabdian perusahaan adalah identifikasi karyawan dengan persetujuan untuk menyelesaikan misi unit atau misi organisasi.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa keterlibatan organisasi adalah mentalitas atau keaslian hakikat seorang pegawai atau keseriusan seorang pegawai terhadap suatu lembaga yang dimaksudkan untuk dipertahankan dalam organisasi tersebut.

2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Menurut Darmadi (2018:16) mengemukakan faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi yaitu :

- a. Variabel personal, seperti usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, penampilan, dll. Faktor kepribadian meliputi integritas profesional, keinginan untuk mendukung perusahaan dari apa yang dilakukan dan keinginan untuk mengaktualisasikan diri dan kemajuan pekerjaan.
- b. Faktor Organisasi, termasuk sensitivitas komitmen organisasi, stabilitas pekerjaan dan penghargaan ekonomi.
- c. Pertimbangan relasional, seperti kepercayaan diri yang tinggi, kontak dengan rekan kerja dan bawahan, dan masukan yang konstruktif dari pimpinan atau konsumen.

Selanjutnya Priansa (2018:156) menyatakan faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional yakni :

- a. Unsur yang sangat mempengaruhi keterikatan karyawan, kejujuran dan kepuasan kerja, adalah pengalaman kerja yang sehat dan setara. Jika pekerja menghadapi beban kerja yang tinggi, dedikasi perusahaan akan sulit dicapai, tetapi dalam praktiknya keuntungan yang diperoleh organisasi hanya dinikmati oleh eksekutif atau manajer tingkat atas.

- b. Karyawan mengharapkan pengaturan kerja timbal balik dengan organisasi, Keamanan Kerja. Perlindungan ketenagakerjaan harus diperhatikan untuk membangun kemitraan di mana pekerja merasa bahwa organisasi, pemimpin, dan administrator perusahaan dapat mendukung upaya mereka.
- c. Pengertian organisasi adalah identitas pribadi dengan organisasi. Ketika pekerja memiliki pandangan yang baik terhadap perusahaan, mentalitas ini akan diperkuat.
- d. Partisipasi karyawan, karena mereka turut andil dalam mengambil keputusan tentang masa depan perusahaan, pekerja menjadi bagian dari organisasi.
- e. Kepercayaan pekerja juga merupakan praktik bersama. Namun, semua pihak harus saling percaya.

3. Dimensi Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi terbagi kedalam 3 (tiga) komponen, yaitu: komponen *affective commitment*, *continuance commitment* dan *normative commitment*. Masing-masing komponen tersebut dipengaruhi oleh faktor yang berbeda. Menurut Wibowo (2017:433) menyatakan faktor yang mempengaruhi komitmen seorang karyawan berdasarkan tiga komponen komitmen organisasi adalah sebagai berikut :

- a. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)

komponen ini dipengaruhi oleh berbagai karakteristik personal seperti kepribadian dan *focus of control*, pengalaman kerja sebelumnya dan kesesuaian nilai.

b. Komitmen Lanjutan (*Continuance Commitment*)

karena komponen ini mencerminkan rasio antara biaya dan manfaat yang berkaitan dengan meninggalkan organisasi maka dipengaruhi oleh faktor yang mempengaruhi biaya dan manfaat, seperti kurangnya alternatif pekerjaan dan investasi yang telah dilakukan orang dalam organisasi atau komunitas tertentu.

c. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)

komponen ini dipengaruhi oleh proses sosialisasi yang dinamakan *psychological contact*. *Psychological contact* mencerminkan keyakinan pekerja tentang apa yang seharusnya diterima sebagai imbalan atas apa yang mereka berikan pada organisasi. Ketiga hal ini lebih tepat sebagai komponen atau dimensi dari komitmen organisasi, dari pada jenis-jenis komitmen berorganisasi. Hal ini disebabkan hubungan anggota organisasi dengan organisasinya yang mencerminkan perbedaan derajat ketiga dimensi komitmen tersebut.

4. Membangun Komitmen Organisasi

Menurut Heller dalam Wibowo (2017:191) komitmen organisasional didaapat dari bawahan dengan memenuhi

kebutuhan pokok pekerja, member perhatian pada orang di semua tingkat, mempercayai dan dipercayai, mentoleransi individualitas dan mencitrakan bebas kesalahan. Heller menganjurkan untuk mendapatkan komitmen pekerja dapat dilakukan dengan beberapa cara, yaitu:

- a. Memelihara kepercayaan kualitas dan gaya kepemimpinan merupakan faktor utama untuk mendapatkan kepercayaan dan komitmen pekerja. Kita harus membuat diri kita senyata mungkin dan menunjukkan dapat dihubungi dan berkeinginan mendengarkan orang lain. Patut diingat bahwa untuk mendapatkan kepercayaan, kita harus mempercayai mereka yang bekerja.
- b. Memenangkan pikiran, semangat dan hati. Komitmen penuh dari bawahan tidak dapat direalisasikan sampai kita menunjukkan kebutuhan psikologis, intelektual dan emosional pekerja. Dengan memberikan bobot yang seimbang dari ketiga faktor tersebut memungkinkan kita memenangkan pikiran, semangat dan hati pekerja.
- c. Menjaga staff mempunyai komitmen. Cara paling efektif menjaga komitmen pekerja adalah memperkaya pekerjaan dan memotivasi mereka.
- d. Menghargai keunggulan Pengakuan atas keunggulan merupakan masalah vital dalam memelihara komitmen dan

kepuasan kerja pekerja. Dapat dilakukan dengan pemberian gaji, pemberian bonus, pengikutsertaan dalam pelatihan akhir pecan senior atau sekedar mengucapkan terima kasih.

- e. Bersikap positif. Untuk menciptakan lingkungan positif dalam organisasi dibangun dengan mutual trust, saling mempercayai dimana orang memastikan bahwa organisasi dapat mencapai apa yang diminta untuk dilakukan.

2.1.3 Iklim organisasi

1. Pengertian Iklim Organisasi

Iklim organisasi merupakan salah satu aspek kajian dari fungsi MSDM yakni fungsi pemeliharaan karyawan agar tujuan organisasi dapat tercapai. Suasana lingkungan kerja yang dirasakan oleh masing-masing individu dalam sebuah organisasi sering disebut sebagai iklim organisasi. Kurang diperhatikannya iklim organisasi akan membawa dampak buruk bagi organisasi, hal ini dikarenakan para pegawai akan mengalami gangguan dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga kurang bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaannya. Iklim organisasi (atau disebut juga suasana organisasi) adalah serangkaian lingkungan kerja di sekitar tempat kerja yang berpengaruh terhadap perilaku seseorang dalam melaksanakan pekerjaan.

Menurut Stringer dalam Ruliana (2016:164) iklim organisasi adalah koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi serta berfokus pada persepsi-persepsi yang masuk akal atau dapat dinilai, sehingga mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja organisasi.

Garg dan Rastogi dalam Kusumaputri (2015:97) mendefinisikan iklim organisasi sebagai perasaan yang dihasilkan dari rancangan fisik organisasi, cara saat para partisipan berinteraksi antara satu dengan lainnya, serta bagaimana mereka menghubungkan diri mereka sendiri dengan anggota organisasi lainnya. Wirawan (2007:122) menjelaskan bahwa “Iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi (secara individual dan kelompok) dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi”.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi terhadap pola lingkungan yang terbentuk dari bagaimana cara mereka berinteraksi di dalam organisasi yang dapat memengaruhi sikap dan perilaku anggota organisasi serta kinerja anggota organisasi maupun kinerja organisasi.

2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Iklim Organisasi

Faktor-faktor yang membentuk iklim organisasi menurut Liliweri dalam Ruliana (2016:165) terdiri atas faktor lingkungan eksternal organisasi dan lingkungan internal organisasi.

a. Lingkungan Eksternal Organisasi

Sejumlah faktor eksternal organisasi membentuk iklim pada organisasi tersebut, seperti : lingkungan alam, fisik, perundang-undangan, pemerintah pusat, pemerintah daerah, industri, lembaga hukum, lembaga sumber daya keuangan, seperti perbankan, asuransi, pajak, koperasi dan yayasan, pendidikan dan kompetitor dan lain sebagainya yang dapat memengaruhi iklim organisasi.

b. Lingkungan Internal Organisasi

Adapun faktor internal yang membentuk iklim organisasi adalah :

1) Visi Organisasi

Visi merupakan pernyataan tujuan kemana organisasi akan diarahkan, lebih berhasil, atau lebih diinginkan sesuai dengan kondisi sekarang.

2) Misi Organisasi

Misi merupakan penjabaran dari visi dan merupakan gambaran ringkas mengenai apa yang akan dilaksanakan sehubungan dengan rumusan visi. Strategi organisasi merupakan gambaran mengenai metode dan teknik untuk mencapai visi dan misi organisasi.

3) Ukuran Organisasi

Konfigurasi (rentang kendali dan ukuran) yang menerangkan jumlah atau banyaknya satuan kerja yang diawasi dan berpengaruh terhadap pola-pola interaksi.

4) Teknologi dan sumber daya

Semua bentuk metode dan teknik baik material maupun non-material yang digunakan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerja organisasi.

5) Syarat-syarat pekerjaan

Bentuk formalisasi yang menerangkan sejauh mana pengaturan hubungan antara organisasi dari atas ke bawah, dari bawah ke atas, atau hubungan horizontal juga pengaturan job design.

6) Keterampilan dan kemampuan individu

Berkaitan dengan pengetahuan dan praktik teknis dari setiap pekerjaan untuk melaksanakan tugas yang dipercayakan kepada pegawai.

7) Perilaku kepemimpinan individu

Semua karakteristik pemimpin yang menggambarkan tidak hanya tindakan, tetapi latar belakang dari tindakan.

8) Budaya organisasi

Pola-pola perilaku, keyakinan, dan perilaku yang timbul dari bentuk interaksi sosial dan tindakan sosial.

9) Praktik manajemen

Keseluruhan pelaksanaan fungsi organisasi dan manajemen, misalnya perencanaan, pengorganisasian, penggerakan atau motivasi, pelaksanaan dan evaluasi.

3. Dimensi Iklim Organisasi

Litwin dan Stringers dalam Ruliana (2016:164) memberikan dimensi iklim organisasi yakni sebagai berikut:

a. Tanggungjawab

Tanggungjawab adalah tingkat delegasi yang dialami oleh pegawai. Tanggung jawab merefleksikan perasaan pegawai bahwa mereka menjadi “bos diri sendiri” dan tidak memerlukan keputusannya dilegitimasi oleh anggota organisasi lainnya.

b. Standar

Merupakan harapan tentang kualitas pekerjaan seseorang. Standar dalam organisasi mengukur perasaan tekanan untuk

meningkatkan kinerja dan derajat kebanggaan yang dimiliki oleh anggota organisasi dalam melakukan pekerjaan dengan baik.

c. Penghargaan

Penghargaan mengindikasikan bahwa anggota organisasi merasa dihargai jika mereka dapat melaksanakan tugas dengan baik.

Penghargaan merupakan ukuran pemberian imbalan dihadapkan dengan kritik dan hukuman atas penyelesaian kerja.

Penghargaan dan imbalan diberikan kepada hasil kerja yang baik dan hukuman untuk hasil kerja yang buruk.

d. Kehangatan

Merefleksikan perasaan percaya, adanya semangat tim dan keikutsertaan yang baik anggota organisasi.

4. Pendekatan Iklim Organisasi

James dan Jones dalam Ruliana (2016:169) membagi iklim organisasi dalam tiga pendekatan, yaitu:

a. Multiple measurement – organizational approach

Pendekatan ini memandang bahwa iklim organisasi adalah serangkaian karakteristik deskriptif dari organisasi yang mempunyai tiga sifat, yaitu: relatif tetap selama periode tertentu, berbeda antara organisasi satu dengan organisasi lainnya, serta

mempengaruhi perilaku orang yang berada dalam organisasi tersebut. Faktor-faktor utama yang mempengaruhi adalah ukuran, struktur, kompleksitas sistem, gaya kepemimpinan, dan arah tujuan organisasi.

b. Perseptual measurement – organizational attribute approach

Pendekatan ini juga memandang iklim organisasi sebagai atribut organisasi, tetapi pendekatan ini lebih menekankan penggunaan pengukuran persepsi daripada pengukuran secara obyektif seperti ukuran dan struktur organisasi.

c. Perseptual measurement – individual approach

Pendekatan ini memandang iklim sebagai serangkaian ringkasan atau persepsi global yang mencerminkan sebuah interaksi antara kejadian yang nyata dalam organisasi dan persepsi terhadap kejadian tersebut. Pendekatan ini menekankan pada atribut organisasi yang nyata ke sebuah ringkasan dari persepsi individu. Dengan pendekatan ini, variabel intervensi yang disebabkan oleh kejadian-kejadian baik yang dialami oleh individu maupun organisasi dapat mempengaruhi perilaku individu-individu tersebut. Oleh karena itu, iklim organisasi dapat berlaku sebagai variabel bebas maupun terikat

2.1.4 Remunerasi

1. Pengertian Remunerasi

Menurut Syamsuri dan Siregar (2018: 98) menjelaskan bahwasanya remunerasi merupakan ganti rugi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan, karena karyawan dapat memberikan hasil kerja yang memuaskan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Remunerasi merupakan bagian dari kompensasi yang diberikan oleh instansi kepada karyawannya. Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk hasil kerja mereka (Handoko, 2013:19). Sedangkan menurut Mondy dan Noe dalam Marwansyah (2012:269) juga menyatakan bahwa remunerasi sebagai bentuk imbalan yang diterima oleh seorang pegawai atas kontribusi mereka terhadap organisasi.

Menurut pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa remunerasi merupakan imbalan yang mempunyai cakupan luas dari upah atau gaji yang diterima pegawai atas kontribusi terhadap organisasi atas usaha dan kinerjanya yang baik yang bertujuan untuk mensejahterakan pegawai tersebut.

a. Komponen Remunerasi

Menurut Mondy dan Noe dalam Marwansyah (2012:269), komponen remunerasi dapat dibedakan menjadi 2 (dua), yaitu remunerasi finansial dan remunerasi non finansial.

Remunerasi finansial langsung terdiri dari pembayar yang diterima oleh seorang pegawai dalam bentuk gaji, upah, bonus, dan insentif sedangkan remunerasi finansial tidak langsung atau yang disebut dengan tunjangan yaitu meliputi semua imbalan finansial, yang tidak termasuk dalam remunerasi langsung antara lain berupa program asuransi jiwa dan kesehatan, bantuan sosial, seperti benefit serta ketidakhadiran yang dibayar seperti cuti.

Remunerasi Non Finansial adalah semua imbalan yang diperoleh pegawai berdasarkan kepuasan atas pekerjaan yang dilakukan dan kepuasan atas lingkungan kerja yang ada.

2. Konsep Remunerasi

Menurut Robbins (2012:214) terdapat 3 konsep remunerasi yang biasa disebut 3P, yaitu :

a. Position

Position atau posisi yaitu pemberian remunerasi berdasarkan posisi jabatan yang ditempati. Dengan kata lain, remunerasi yang diberikan nilainya sama untuk setiap jabatan yang setingkat.

b. People

People atau orang adalah pemberian remunerasi kepada orang yang memiliki Remunerasi atau pendidikan khusus yang sesuai dengan pekerjaannya.

c. Performance

Performance atau kinerja adalah pemberian remunerasi yang diberikan kepada karyawan yang memiliki kinerja tinggi (berkualitas) atau sesuai harapan yang telah ditetapkan.

3. Dimensi Remunerasi

Dimensi remunerasi menurut Pora (2011:12) dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Gaji

Gaji merupakan balas jasa dalam bentuk uang yang diberikan pengusaha kepada karyawan atas tenaga, pikiran yang telah disumbangkan dalam rangka memajukan atau mewujudkan tujuan perusahaan. Gaji sifatnya tetap dan diberikan dalam jumlah yang pasti selama masih ada hubungan kerja, maka gaji dapat diterima oleh karyawan yang berstatus karyawan tetap berdasarkan perhitungan bulanan.

b. Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan atas prestasi kerjanya yang mencapai atau melebihi target yang telah ditentukan. Insentif hanya dapat diberikan kepada pekerja apabila ia bisa menghasilkan produk melebihi standar yang telah ditetapkan.

c. Benefit

Hal – hal yang termasuk dalam kategori benefit adalah service (pelayanan) dan ketersediaan fasilitas – fasilitas. Berbeda dengan insentif, benefit lebih merupakan imbalan tidak langsung atau tambahan baik dalam bentuk uang maupun non finansial yang diberikan pengusaha kepada karyawan. Contoh – contoh benefit adalah: uang makan, uang transport, uang pengobatan dan uang hadiah pernikahan. Sementara contoh – contoh service (pelayanan) adalah: poliklinik, dokter spesialis, bantuan hukum, asuransi kredit rumah dan antar jemput.

d. Bonus dan Komisi

Bonus adalah imbalan yang diterima karyawan dari pengusaha atas pencapaian kinerja yang melampaui hasil atau waktu yang ditetapkan. Dalam praktiknya, pemberian bonus dapat berupa uang cash, naik haji, umroh, tour dalam/luar negeri, gaji bulan ke 13 atau 14 dan kredit atau pinjaman lunak.

e. Tunjangan

Suatu pembayaran yang diatur berkaitan dengan pekerjaan yang diberikan oleh pengusaha kepada pekerja. Berdasarkan sifatnya, tunjangan ada dua macam yaitu:

- 1) Tunjangan tetap, adalah suatu pembayaran yang diatur berkaitan dengan pekerjaan yang diberikan secara tetap untuk pekerja dan keluarganya, serta dibayarkan dalam satuan waktu yang sama dengan.

- 2) Tunjangan tidak tetap, adalah pembayaran yang diatur berkaitan dengan pekerjaan yang diberikan secara tidak tetap dan dikaitkan dengan kehadiran dan prestasi tertentu.

2.1.5 Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Gilnow dan McShane dalam Wirawan (2014:698) kepuasan kerja merupakan evaluasi pegawai mengenai pekerjaannya dan konteks pekerjaannya, penilaian mengenai persepsi karakteristik pekerjaan, lingkungan pekerjaan dan pengalaman emosional di tempat kerja. Handoko dalam Sutrisno (2016:75) mengemukakan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para pegawai memandang pekerjaan mereka. Menurut Sinambela (2017:303) Kepuasan adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang dihasilkan oleh usahanya sendiri (internal) dan yang didukung oleh hal-hal yang dari luar dirinya (eksternal), atas keadaan kerja, hasil kerja, dan kerja itu sendiri.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan senang atau tidak senang yang dirasakan seorang pegawai sebagai akibat dari pekerjaan yang dilakukan dan hasil yang didapatkan dari organisasi.

2. Faktor-Faktor Kepuasan Kerja

Ghiselli dan Brown dalam Sinambela (2017:309), mengemukakan terdapat lima faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, yaitu :

a. Kedudukan (posisi)

Umumnya, manusia beranggapan bahwa seseorang pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada yang pekerjaannya lebih rendah. Sesungguhnya, hal tersebut tidak selalu benar, melainkan perubahan dalam tingkat pekerjaannya yang memengaruhi kepuasan kerja.

b. Golongan

Seseorang yang memiliki golongan yang lebih tinggi umumnya memiliki gaji, wewenang dan kedudukan yang lebih dibandingkan yang lain sehingga menimbulkan perilaku dan perasaan puas terhadap pekerjaannya.

c. Umur

Dinyatakan bahwa ada hubungannya antara umur dengan kepuasan kerja, ketika umur antara 25-34 tahun dan umur 40-45 tahun merupakan umur yang bisa menimbulkan perasaan kurang puas terhadap pekerjaan.

d. Jaminan finansial dan Jaminan sosial

Jaminan finansial dan jaminan sosial umumnya berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

e. Mutu pengawasan

Kepuasan pegawai dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan dengan bawahan sehingga pegawai akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja.

3. Teori Kepuasan Kerja

Rivai (2015:620) mengemukakan ada beberapa teori tentang kepuasan kerja yang cukup dikenal yaitu :

a. Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*).

Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Sehingga apabila kepuasannya diperoleh melebihi dari yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi, sehingga terdapat discrepancy, tetapi discrepancy yang positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.

b. Teori Keadilan (*Equity Theory*).

Teori ini mengemukakan bahwa orang yang merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidak adanya keadilan (*equity*) dalam situasi, khususnya situasi kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil,

keadilan dan ketidakadilan. Input adalah faktor bernilai bagi pegawainya dan dianggap mendukung pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah tugas dan peralatan atau perlengkapan yang digunakan untuk melaksanakan pekerjaannya. Hasilnya adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seseorang pegawai yang diperoleh dari pekerjaannya, seperti : upah/gaji, keuntungan sampingan, simbol, status, penghargaan dan kesempatan untuk hasil atau aktualisasi diri. Sedangkan orang selalu membandingkan dapat berupa seseorang di perusahaan yang sama, atau di tempat lain atau bisa pula dengan dirinya di masa lalu. Menurut teori ini, setiap pegawai akan membandingkan rasio input hasil dirinya sendiri dengan rasio input hasil orang lain. Bila perbandingan itu dianggap cukup adil, maka pegawai akan merasa puas. Bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan bisa menimbulkan kepuasan, tetapi bisa pula tidak. Tetapi bila perbandingan itu tidak seimbang maka akan timbul ketidakpuasan.

c. Teori Dua Faktor (*Two factor theory*).

Menurut teori ini kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan bukan suatu variabel yang kontinu. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu

satisfies atau motivator dan dissatisfies. Satisfies ialah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari : pekerja yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan memperoleh penghargaan dan promosi. Terpenuhinya faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, namun tidak terpenuhinya faktor ini tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan. Dissatisfies (hygiene factors) adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari: gaji/upah, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja dan status. Faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar pegawai. Jika tidak terpenuhinya faktor ini, pegawai tidak akan puas. Namun, jika besarnya faktor ini memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, pegawai tidak akan kecewa meskipun belum terpuaskan.

4. Dimensi Kepuasan Kerja

Dimensi dan Indikator yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan menurut Robbins and Judge (2014:79), yaitu sebagai berikut :

- a. Pekerjaan itu sendiri (*work it self*)

Merupakan sumber utama kepuasan dimana pekerjaan tersebut memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, kesempatan untuk belajar, kesempatan untuk menerima tanggung jawab dan kemajuan untuk karyawan.

b. Gaji/ Upah (*pay*)

Merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja. Sejumlah upah/ uang yang diterima karyawan menjadi penilaian untuk kepuasan, dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dan layak.

c. Promosi (*promotion*)

Kesempatan untuk berkembang secara intelektual dan memperluas keahlian menjadi dasar perhatian penting untuk maju dalam organisasi sehingga menciptakan kepuasan.

d. Pengawasan (*supervision*)

Merupakan kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Pertama adalah berpusat pada karyawan, diukur menurut tingkat dimana penelia menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan. Kedua adalah iklim partisipasi atau pengaruh dalam pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi pekerjaan karyawan.

e. Rekan Kerja (*workers*)

Rekan kerja yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana. Kelompok kerja, terutama tim yang

kompak bertindak. Pegawai cenderung memiliki pekerjaan yang memberikan kesempatan mereka menggunakan keahlian dan kemampuan, serta menawarkan variasi tugas, kebebasan, dan umpan balik seputar sebaik mana pekerjaan yang mereka lakukan. Pekerjaan yang kurang menantang cenderung membosankan, sementara pekerjaan yang terlalu menantang cenderung membuat frustrasi dan rasa gagal. Di bawah kondisi moderat sampai menantang, sebagian besar pekerja akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

2.2 Landasan Empiris

Dalam penelitian ini, penulis menggali informasi dari penelitian-penelitian sebelumnya. Sebagai bahan perbandingan, baik mengenai kekurangan atau kelebihan yang sudah ada. Adapun hasil penelitian terdahulu yang digunakan sebagai bahan acuan dan perbandingan penulis ini yaitu :

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti / Tahun / Judul Penelitian	Variabel yang Diteliti dan Dimensinya	Metode dan Alat Analisa	Hasil Penelitian

1.	<p>Linda Pujiastutik Dan Rifki Suwaji Tahun 2020</p> <p>Pengaruh Suasana Kerja, Iklim Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Pasuruan</p> <p>Journal Management And Business Applied Vol. 1 No. 2</p>	<p>Suasana Kerja</p> <p>a. Adanya kejelasan pembagian kerja</p> <p>b. Adanya kejelasan tanggung jawab masing-masing pegawai</p> <p>c. Adanya pengawasan di tempat kerja</p> <p>d. Hubungan baik antar pegawai di tempat kerja</p> <p>Iklim Organisasi</p> <p>a. Pimpinan memberikan teladan cara bekerja keras dan tanggung jawab</p> <p>b. Pimpinan membuat tugas pegawai sesuai dengan bidangnya</p> <p>c. meluangkan waktu dengan pegawai yang memiliki masalah pribadi</p> <p>d. Pegawai menyelesaikan pekerjaannya dengan penuh semangat dan tanggung jawab</p> <p>Komitmen Organisasi</p> <p>a. Kemauan untuk melakukan usaha bagi kepentingan</p>	<p>Metode: Kuantitatif</p> <p>Alat Analisis: Regresi Linier Bergandan dan Regresi Linier Sederhana</p>	<p>Terdapat pengaruh secara serempak seluruh variabel bebas suasana kerja, iklim organisasi, dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja terdapat pengaruh secara parsial setiap variabel bebas suasana kerja, iklim organisasi, dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja.</p>
----	---	--	--	---

		<p>organisasi</p> <p>b. Bersedia menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepadanya</p> <p>c. Kepercayaan dan penerimaan terhadap tujuan dan nilai organisasi</p> <p>d. Senantiasa mendukung kebijakan yang ditetapkan untuk kepentingan bersama</p> <p>Kepuasan Kerja</p> <p>a. Pekerjaan saat membutuhkan banyak keahlian untuk penyelesaian</p> <p>b. Imbalan sesuai dengan tuntutan pekerjaan</p> <p>c. Kelengkapan peralatan yang mendukung pekerjaan</p> <p>d. Rekan kerja dapat saling menjaga suasana kerja yang tenang atau kondusif</p>		
2.	Alfi Pahlawan , Onsardi Tahun 2020 Pengaruh	<p>Motivasi Kerja</p> <p>a. Dorongan internal</p> <p>b. Dorongan eksternal</p> <p>Iklm Organisasi</p> <p>a. Tanggungjawab</p>	<p>Metode: Kuantitatif</p> <p>Alat Analisis: Regresi Linier Berganda</p>	<p>Motivasi kerja, iklim organisasi dan Kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh secara</p>

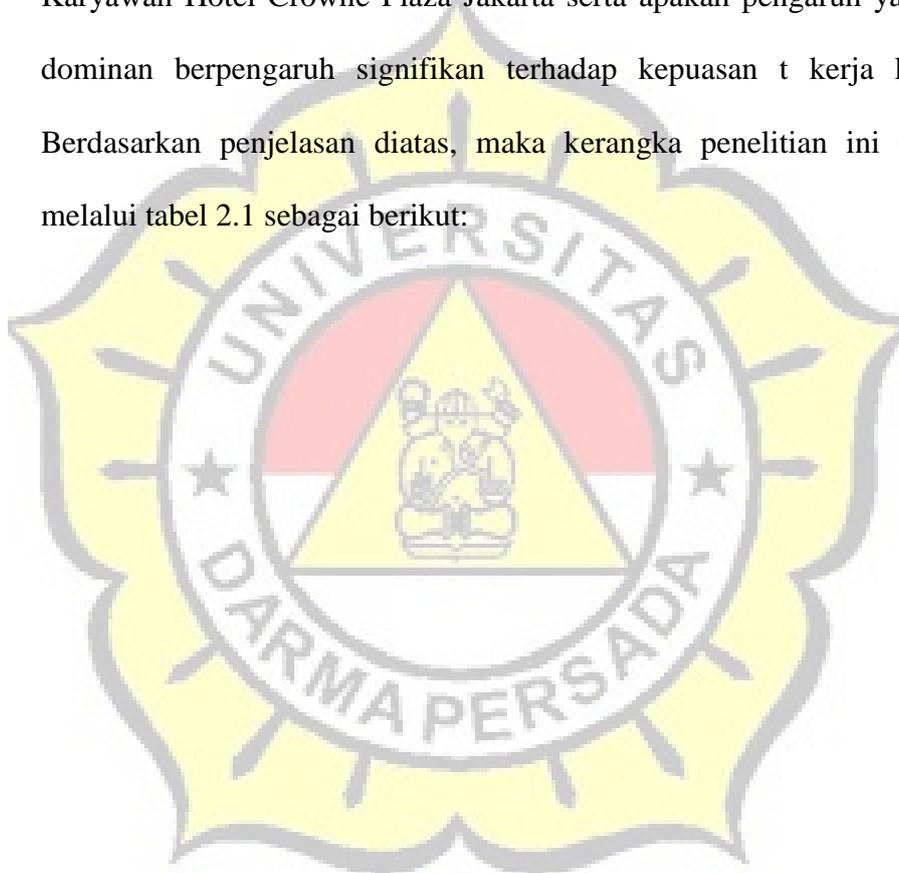
	<p>Motivasi Kerja, Iklim Organisasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan</p> <p>Jurnal Manajemen Modal Insani Dan Bisnis (Jmmib)E-Issn 2723-424x Vol.1 No.2</p>	<p>b. Standar c. Penghargaan d. Kehangatan</p> <p>Gaya Kepemimpinan a. Gaya Kepemimpinan Otoriter b. Kepemimpinan Delegatif c. Kepemimpinan Partisipatif</p> <p>Kepuasan Kerja a. Pernyataan Gaji b. Jumlah Tunjangan c. Gaya Kepemimpinan</p>	<p>dan Regresi Linier Sederhana</p>	<p>signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Marketing Pada PT. Agung Toyota Kota Bengkulu</p>
3.	<p>Fariz Arie Surahman Tahun 2019</p> <p>Pengaruh Remunerasi dan Keselamatan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja</p> <p>ISSN: 2477-2666/E-ISSN: 2477-2674 Vol.7 No.1</p>	<p>Remunerasi a. Gaji b. Tunjangan</p> <p>Keselamatan Kerja a. Standar keselamatan b. Merasa aman dan nyaman c. Merasa cemas</p> <p>Kepuasan Kerja a. Pernyataan gaji b. Jumlah tunjangan c. Gaya kepemimpinan</p>	<p>Metode Penelitian: Kuantitatif</p> <p>Alat Analisis: Regresi Linier Bergandan dan Regresi Linier Sederhana</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa remunerasi dengan kepuasan kerja menunjukkan remunerasi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja.</p>
4.	<p>Priskila Lang, Irvan Trang, Yantje Uhing</p>	<p>Gaya Kepemimpinan a. Gaya kepemimpinan otoriter</p>	<p>Metode Penelitian: Kuantitatif</p> <p>Alat</p>	<p>Hasil penellitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan</p>

	<p>Tahun 2021</p> <p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan , Motivasi, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Sekretariat DPRD Kota Manado</p> <p>Jurnal EMBA ISSN 2303-1174 Vol.9 No.2</p>	<p>b. Gaya kepemimpinan delegatif</p> <p>c. Gaya kepemimpinan partisipatif</p> <p>Motivasi</p> <p>a. Dorongan internal</p> <p>b. Dorongan eksternal</p> <p>Komitmen Organisasi</p> <p>a. Komitmen afektif</p> <p>b. Komitmen normatif</p> <p>c. Komitmen berkelanjutan</p> <p>Kepuasan Kerja</p> <p>a. Pernyataan gaji</p> <p>b. Jumlah tunjangan</p> <p>c. Gaya kepemimpinan</p>	<p>Analisis: Regresi Linier Bergandan dan Regresi Linier Sederhana</p>	<p>, motivasi, dan komitmen organisasi secara simultan dan parsial berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada Sekretariat DPRD Kota Manado.</p>
5.	<p>Junaidi dan Carol Daniel Kadang Tahun 2021</p> <p>Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan , Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan</p>	<p>Motivasi</p> <p>a. Dorongan internal</p> <p>b. Dorongan eksternal</p> <p>Kepemimpina</p> <p>a. Gaya kepemimpinan otoriter</p> <p>b. Gaya kepemimpinan delegatif</p> <p>c. Gaya kepemimpinan partisipati</p> <p>Komitmen Organisasi</p>	<p>Metode: Deskriptif.</p> <p>Alat Analisis: Regresi Linier Bergandan dan Regresi Linier Sederhana</p>	<p>Hasil analisis menyimpulkan bahwa motivasi, kepemimpinan , dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja PT Superpoly Industry di Jakarta.</p>

	<p>Pada Pt. Superpoly Industry Jakarta</p> <p>Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan , Vol.3 No. 1</p>	<p>a. Komitmen afektif b. Komitmen normatif c. Komitmen berkelanjutan</p> <p>Kepuasan Kerja a. Pernyataan gaji b. Jumlah tunjangan c. Gaya kepemimpinan</p>		
6.	<p>Inge Hutagalung dan Rajab Ritonga Tahun 2018</p> <p>Pengaruh Iklim Komunikasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kecamatan XYZ Bekasi</p> <p>ISSN: 2303- 2006 Jurnal Kajian Komunikasi, Vol.6 No.2</p>	<p>Iklim Komunikasi a. Komunikasi Internal b. Komunikasi Eksternal</p> <p>Komitmen Karyawan a. Komitmen afektif b. Komitmen normatif c. Komitmen berkelanjutan</p> <p>Kepuasan Kerja a. Pernyataan gaji b. Jumlah tunjangan c. Gaya kepemimpinan</p>	<p>Metode: kuantitatif.</p> <p>Alat Analisis: Regresi linear berganda</p>	<p>Hasil penelitian membuktikan, variabel iklim organisasi dan variabel komunikasi interpersonal memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan variabel komitmen organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja.</p>

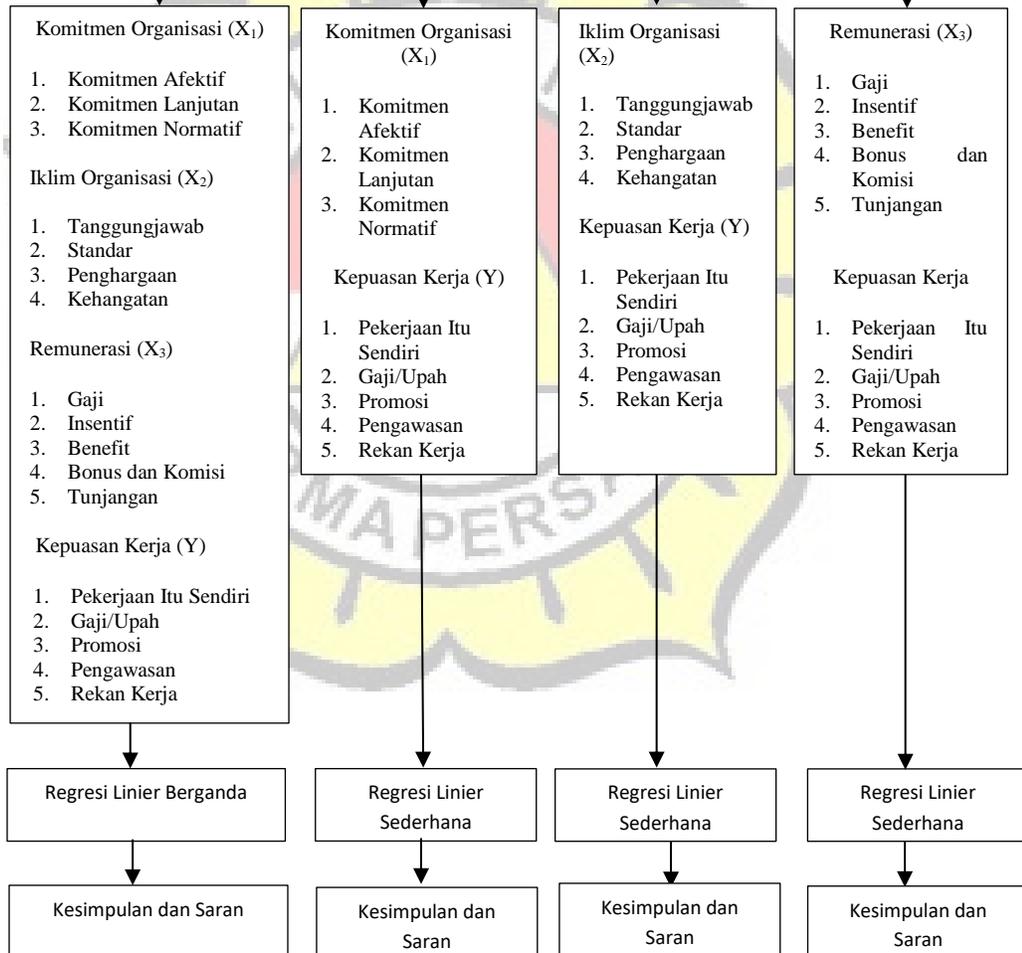
2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan alur dari sebuah gambaran penelitian yang dibuat untuk memudahkan penulis dalam memahami apa yang akan disampaikan. Adapun tujuan dari pelaksanaan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh yang mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan Hotel Crowne Plaza Jakarta serta apakah pengaruh yang paling dominan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan t kerja karyawan. Berdasarkan penjelasan diatas, maka kerangka penelitian ini dijelaskan melalui tabel 2.1 sebagai berikut:



Pengaruh Komitmen Organisasi, Iklim Organisasi, Dan Remunerasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada Hotel Crowne Plaza Jakarta

1. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada Hotel Crowne Plaza Jakarta ?
2. Apakah iklim organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada Hotel Crowne Plaza Jakarta?
3. Apakah remunerasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada Hotel Crowne Plaza Jakarta?
4. Apakah komitmen organisasi, iklim organisasi, dan remunerasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada Hotel Crowne Plaza Jakarta?



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

2.4 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2018:63) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan.

Mengacu pada rumusan masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, maka hipotesis yang diajukan sebagai jawaban sementara dan masih harus dibuktikan kebenarannya adalah :

1. Apakah komitmen organisasi, iklim organisasi, dan remunerasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada Hotel Crowne Plaza Jakarta?

Ho: Tidak terdapat pengaruh antara komitmen organisasi (X1), iklim organisasi (X2) dan remunerasi (X3) terhadap kepuasan karyawan (Y).

Ha: Terdapat pengaruh antara komitmen organisasi (X1), iklim organisasi (X2) dan remunerasi (X3) terhadap kepuasan karyawan (Y).

2. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada Hotel Crowne Plaza Jakarta ?

Ho: Tidak terdapat pengaruh antara komitmen organisasi (X1) terhadap kepuasan karyawan (Y).

Ha: Terdapat pengaruh antara komitmen organisasi (X1) terhadap kepuasan karyawan (Y).

3. Apakah iklim organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada Hotel Crowne Plaza Jakarta?

Ho: Tidak terdapat pengaruh antara iklim organisasi (X2) terhadap kepuasan karyawan (Y).

Ha: Terdapat pengaruh antara iklim organisasi (X2) terhadap kepuasan karyawan (Y).

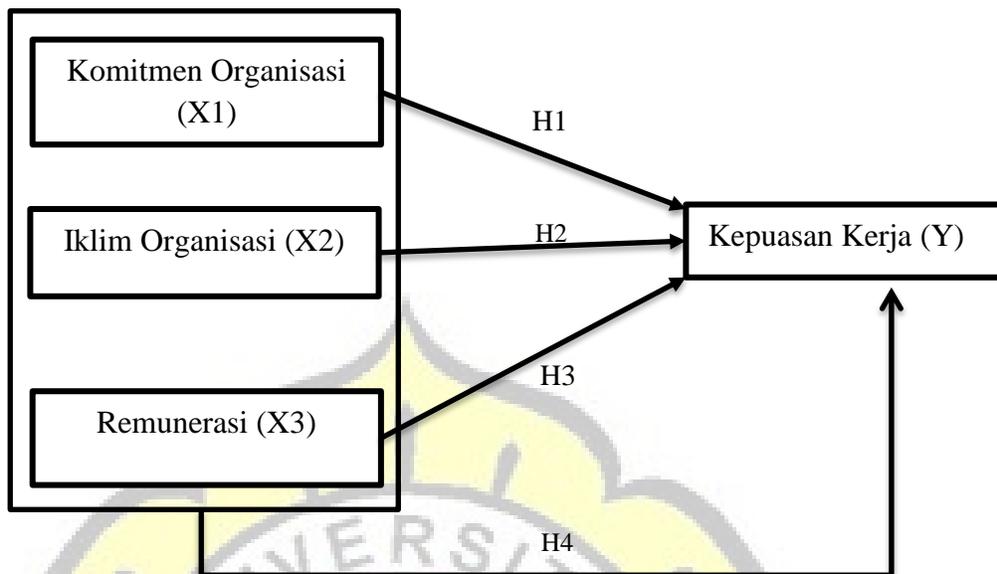
4. Apakah remunerasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada Hotel Crowne Plaza Jakarta?

Ho: Tidak terdapat pengaruh antara remunerasi (X3) terhadap kepuasan karyawan (Y).

Ha: Terdapat pengaruh antara remunerasi (X3) terhadap kepuasan karyawan (Y).

2.5 Paradigma Penelitian

Menurut Sugiyono (2018:42) paradigma penelitian diartikan sebagai pola pikir yang akan diteliti dan sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian, teori, yang digunakan. Berdasarkan uraian hipotesis – hipotesis yang ada maka model penelitian yang dikembangkan dari penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 2.2 :



Gambar 2.2
Paradigma Penelitian

Gambar diatas menjelaskan mengenai hubungan antara variabel dimana terdapat tiga variabel independen yakni komitmen organisasi (X1), iklim organisasi (X2) dan remunerasi (X3) satu variabel dependen yakni kepuasan kerja (Y), dimana komitmen organisasi (X1), iklim organisasi (X2) dan remunerasi (X3) mempengaruhi kepuasan kerja (Y) secara parsial atau individu dengan rumusan persamaan regresi : $Y = a + bx$. Berikutnya komitmen organisasi (X1), iklim organisasi (X2) dan remunerasi (X3) mempengaruhi kepuasan kerja (Y) secara bersama-sama dengan rumusan persamaan regresi :

$$Y = a+bX1 + a+bX2 + a+bX3$$