

2-11-2011

Pengaruh Kompensasi dan Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

ELVIERA SARI

British International School

Follow this and additional works at: <https://scholarhub.ui.ac.id/jbb>

Recommended Citation

SARI, ELVIERA (2011) "Pengaruh Kompensasi dan Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja," *BISNIS & BIROKRASI: Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*: Vol. 16 : No. 1 , Article 4.

DOI: 10.20476/jbb.v16i1.600

Available at: <https://scholarhub.ui.ac.id/jbb/vol16/iss1/4>

This Article is brought to you for free and open access by the Faculty of Administrative Science at UI Scholars Hub. It has been accepted for inclusion in *BISNIS & BIROKRASI: Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi* by an authorized editor of UI Scholars Hub.

Pengaruh Kompensasi dan Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

ELVIERA SARI*

¹British International School

Abstract. Competitions amongst International Schools recently become a major concern of School management. The numbers of opening International schools in Jakarta provide a large opportunity of labor market especially those interested in working for a school. Hiring and retaining competent employees are not jobs; school management need to generate an attractive package to attract qualified employees. This research focuses on the job satisfaction from two different perspectives i.e. compensation and organizational climate. This research analyzes the correlation between compensation and organizational climate as factors that provide employee's job satisfaction at British International School. Descriptive method is used to explore the correlations and identify the attribution of each factor that affects employee's job satisfactions. The research indicates that compensation and organizational climate strongly affect the job satisfactions.

Keywords: *compensation, organizational climate, job satisfaction*

PENDAHULUAN

Sejalan dengan keterbukaan perekonomian dan era globalisasi di dunia mendorong pemerintah Indonesia untuk membuka kesempatan investasi seluas-luasnya bagi para investor dan pemilik perusahaan asing, dan secara tidak langsung mendorong datangnya orang asing ke Indonesia. Salah satu hal yang menjadi pertimbangan para tenaga ahli asing atau teknisi, anggota perwakilan diplomatik (konsuler) bersedia bekerja dan ditempatkan di Indonesia adalah tersedianya fasilitas yang dapat memenuhi kebutuhan mereka dan keluarganya. Keputusan Bersama Menteri Keuangan Republik Indonesia, Menteri Luar Negeri, Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor KEP-354A atau MK atau II atau 4 atau 1975-SP atau 817 atau PD atau XI atau 75-060 atau 01975 tentang "Pendirian dan Penyelenggaraan Sekolah Perwakilan Diplomatik, Sekolah Gabungan Perwakilan Diplomatik dan Sekolah Internasional di Indonesia" juga merupakan salah satu daya tarik bagi orang asing untuk menetap lama di Indonesia. Sebagian orang tua di Indonesia beranggapan bahwa sistem pendidikan yang terdapat di Indonesia saat ini masih terlambat dalam mengikuti perkembangan dunia sehingga mereka mengirimkan anaknya sekolah di luar negeri agar dapat mengikuti kurikulum internasional.

Guna mengantisipasi hal ini pemerintah Indonesia mengeluarkan kebijakan bagi Warga Negara Indonesia agar dapat mengikuti pendidikan internasional di Indonesia. Kebijakan tersebut mendapat tanggapan positif baik dari para siswa Indonesia itu sendiri maupun sekolah-sekolah internasional dengan adanya sebelas sekolah internasional yang bersedia menerima siswa

Indonesia belajar di sekolah mereka pada tahun pertama program ini diperkenalkan. Melalui diberikannya kesempatan tersebut diharapkan program ini juga dapat menghemat devisa dikarenakan orang tua yang mampu secara finansial tidak perlu mengirimkan anak-anaknya belajar ke luar negeri.

Kehadiran sekolah-sekolah internasional tersebut menciptakan persaingan bisnis pendidikan yang cukup ketat antar sekolah internasional yang ada di Indonesia khususnya di Jakarta. Guna kelancaran operasional dan administrasi, sekolah-sekolah internasional membutuhkan karyawan yang memiliki keterampilan dan kemampuan dalam melaksanakan pekerjaannya dan mampu berinteraksi dengan para siswa dan orang tua menggunakan bahasa pengantar sekolah internasional tersebut. Sekolah internasional dalam memberikan pelayanan terbaik kepada para siswa dan orang tua membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas dan profesional sehingga sekolah internasional harus merekrut, menyeleksi, dan mendidik sumber daya manusia yang sesuai dengan standar yang diperlukan. Sekolah internasional yang telah memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dan profesional menginginkan karyawannya dapat tetap berada dalam organisasi sekolah selama mungkin. Organisasi sekolah internasional menerapkan beberapa cara yang bertujuan untuk mempertahankan karyawannya dengan memberi kompensasi yang menarik, menciptakan suasana kerja yang menyenangkan dan kondusif, fasilitas lain yang dapat dinikmati karyawan selain kompensasi tetap, dan memberikan rangsangan kepada karyawan agar dapat meningkatnya kinerjanya. Salah satu hal penting dari organisasi sekolah adalah kemampuannya memberikan sistem kompensasi yang menarik dan iklim organisasi yang kondusif sehingga mampu memberikan kepuasan

*Korespondensi: +62811109100; elviera@bis.or.id

kerja karyawan.

Suatu organisasi seyogyanya memberikan kompensasi melalui sistem balas jasa yang sesuai dan berkewajiban menciptakan suatu iklim di dalam organisasi yang mampu memberikan kepuasan kerja sehingga karyawan dapat termotivasi untuk meningkatkan prestasi kerja masing-masing. Untuk itu perlu diketahui faktor apa saja yang menjadi faktor penentu kepuasan kerja karyawan dan pengaruh kompensasi dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

Keberhasilan suatu organisasi dalam mempertahankan karyawan yang telah dimiliki tidak dapat dicapai dengan cara yang mudah. Hal tersebut hanya dapat terwujud berkat kepiawaian organisasi dalam memahami kebutuhan karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga memberikan kepuasan kerja bagi karyawan dan termotivasi secara optimal. Karyawan selalu berharap adanya kesinambungan pekerjaan dan diimbangi dengan peningkatan kesejahteraan untuk karyawan dan keluarga dari waktu ke waktu (Soeling, 2005). Karyawan yang memiliki dedikasi, komitmen, dan kompetensi yang tinggi adalah karyawan yang harus dimiliki dan dipertahankan oleh setiap organisasi.

Motivasi setiap individu dalam bekerja sangat mempengaruhi cara mereka bersikap dan bekerja sehingga manajemen suatu organisasi harus memiliki kemampuan untuk memahami karakteristik setiap individu. Studi menunjukkan bahwa *gender* (jenis kelamin) seseorang tidak mempengaruhi motivasi dan kepuasan kerja seseorang. Kepuasan kerja merupakan salah satu sikap karyawan yang perlu diciptakan di lingkungan kerja agar karyawan dapat bekerja dengan penuh rasa tanggung jawab sehingga menghasilkan kerja yang optimal, secara spesifik pengaruhnya terhadap kerja yang kreatif (Amabile, 1998; Soeling, 2005). Herzberg dengan teori dua faktor menyatakan bahwa kebutuhan karyawan dalam pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori, yaitu *hygiene factors* atau *disatisfier* (pemuahan kebutuhan dasar seseorang) dan *motivator* atau *satisfier* (kebutuhan psikologis untuk mendapatkan sesuatu dan berkembang menjadi lebih maju). Herzberg menyatakan bahwa kompensasi tidak selalu dapat memberikan kepuasan kerja dan motivasi yang tinggi bagi karyawan namun lebih kepada adanya kompensasi intrinsik yang terdiri dari perasaan puas atas pekerjaannya, kesempatan untuk lebih maju dalam karir, peningkatan tanggung jawab, pengakuan atas kemampuan dan suasana atau iklim suatu organisasi.

Teori Maslow dalam Gibson (2006) membahas kebutuhan hierarki dasar manusia yaitu *physiological needs*, *safety needs*, *belonging needs and love*, *esteem needs*, *self-actualization*. Maslow menjelaskan, bahwa materi merupakan faktor mendasar yang mutlak ada sebelum munculnya kebutuhan-kebutuhan yang lain bersifat nonmateri. Dengan demikian, motivasi

dapat berbentuk dua hal, yaitu materi dan non materi. Kepuasan kerja karyawan terdapat pada kombinasi dari teori Maslow tersebut, karyawan membutuhkan pekerjaan guna memenuhi kebutuhannya, rasa aman atas pekerjaannya, perasaan diperlukan oleh lingkungannya dan bentuk aktualisasi diri masing-masing. Apabila hal ini dipenuhi, kepuasan kerja karyawan akan meningkat.

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan sasaran penting dalam manajemen sumber daya manusia karena akan mempengaruhi kinerja dan produktivitas kerja. Kepuasan kerja dapat dilihat dari bagaimana pegawai bereaksi terhadap perubahan karakteristik pekerjaannya. Suatu gambaran tentang kepuasan kerja pegawai adalah bobot ide yang dihasilkan oleh pegawai dalam pikirannya terhadap semua aspek pekerjaan mereka (Hamermesh, 2001). *Job Description Index* (JDI) dapat digunakan untuk mengukur kepuasan kerja dari lima hal yaitu pekerjaan itu sendiri, supervisor langsung di atasnya, gaji, rekan kerja dan peluang untuk promosi (Downey, 1975).

Kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan bahwa sebuah organisasi telah mengelola kebutuhan karyawan dengan baik melalui manajemen yang efektif. Sementara itu, Luthan (1981) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah tergantung kepada bagaimana persepsi individu seseorang dalam melaksanakan tugasnya di tempat kerja sehingga bersifat subjektif bagi individu yang merasakannya.

Pegawai akan merasa puas dalam bekerja apabila aspek pekerjaan dan individunya saling menunjang sehingga dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja berkenaan dengan perasaan seseorang tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan karyawan. Aspek yang mempengaruhi kepuasan kerja ini dapat dipelajari dan diteliti guna mengetahui aspek yang paling mempengaruhi kepuasan kerja karyawan seperti yang dijelaskan oleh Spector (1997),

“A job satisfaction facet can be concerned with any aspect or part of a job. Facet frequently assessed include rewards such as pay or fringe benefits, other people such as coworker or supervisors, the nature of the work itself, and the organization itself”.

Komponen lain selain gaji dan fasilitas yang mempengaruhi kepuasan kerja biasanya terdiri dari penghargaan yang diberikan kepada karyawan, komunikasi, hubungan dengan atasan dan teman kerja, kondisi pekerjaan, keamanan dan lain lain. Kepuasan kerja bersifat dinamis, yang berarti berkembang terus tergantung harapan yang ada di lingkungan kerja.

Organisasi seyogyanya menciptakan *reward* dan *compensation system* yang efektif dan sedapat mungkin memberi kepuasan kerja karyawan. Armstrong, Murlis (1999) menyatakan,

“Reward management is about the development, implementation, maintenance, communication and evaluation of reward process. These

processes deal with the assessment of relative job values, the design and management of pay structures, performance management, paying for performance, competence or skill (contingent pay), the provision of employee benefits and pensions, and the management of reward procedures.”

Kompensasi adalah salah satu bentuk penghargaan suatu organisasi terhadap sumber daya manusia yang terlibat di dalamnya. Manajemen kompensasi adalah salah satu fungsi penting dalam manajemen sumber daya manusia. Sistem kompensasi yang sesuai dan tepat dipercaya akan dapat meningkatkan motivasi, komitmen, dan kontribusi sumberdaya manusia dalam organisasi. Pandangan ini sesuai dengan pendapat Lockyer yang dikutip oleh Irianto (2001) yang menyatakan, “*Sistem kompensasi merupakan bagian internal dalam hubungan industrial dan mempengaruhi efektivitas hubungan antara organisasi dan pekerja*”. Kompensasi yang sesuai dan tepat dapat memberikan pemenuhan kebutuhan dasar karyawan untuk membeli makanan, minuman, perumahan yang didapat melalui gaji yang diterima seperti yang dijelaskan dalam teori Maslow tentang hierarki kebutuhan dasar manusia. Kompensasi juga menjadi pemenuhan kebutuhan dasar manusia dalam teori Herzberg meski dapat pula menjadi *hygiene factor* atau *disatisfier*, faktor yang dapat menyebabkan karyawan menjadi kehilangan motivasi atau *demotivation* apabila kompensasi tidak diberikan dengan tepat.

Dalam hasil *Annual Job Satisfaction Survey* terhadap para staf perusahaan di Amerika Serikat menunjukkan bahwa level tertinggi dari ketidakpuasan karyawan berkisar seputar gaji, bonus, dan hubungan antara pembayaran karyawan karyawan dan hasil kerjanya (Weldon, 1999). Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Sugiarto, Alhabsji dan Al-Musadieq terhadap karyawan Hotel Patra Jasa Semarang menunjukkan bahwa variabel-variabel dalam kompensasi (kompensasi finansial dan nonfinansial) secara simultan dan parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Sugiarto, Alhabsji, dan Al-Musadieq, 2001), begitu pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Agung Panudju terhadap karyawan di PT X Palembang yang menemukan bahwa kompensasi baik *financial* dan *nonfinancial* secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja (Panudju, 2003).

Igalens (1999) mengklasifikasikan kompensasi ke dalam dua bagian, yaitu *fixed pay* dan *flexible pay*. *Fixed pay* adalah kompensasi yang jumlah dan pembayarannya telah ditetapkan misalnya gaji pokok, bonus *seniority*, gaji ke-13, dsb, sedangkan *flexible pay* meliputi *variable pay* dan *deferred income*, seperti *sharing* keuntungan, bonus, insentif, lembur, dan sebagainya.

Iklm (*climate*) selalu dilihat sebagai *descriptive concept* yang tertuju pada fakta tentang lingkungan,

di lain pihak iklim digunakan untuk mengevaluasi kepuasan kerja. Iklim organisasi adalah suatu sistem sosial yang selalu dipengaruhi oleh lingkungan baik internal maupun eksternal. Iklim organisasi yang baik penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi seorang karyawan tentang apa yang diberikan oleh organisasi dan dijadikan dasar bagi penentuan tingkah laku karyawan selanjutnya. Pengertian iklim organisasi atau suasana kerja dapat bersifat jelas secara fisik, tetapi dapat pula bersifat tidak secara fisik atau emosional. Iklim organisasi merupakan suasana kerja yang dialami oleh karyawan, misalnya lewat ruang kerja yang menyenangkan, rasa aman dalam bekerja, penerangan yang memadai, sarana dan prasana yang memadai jaminan sosial yang memadai, promosi jabatan, kedudukan dan pengawasan yang memadai. Oleh karena itu iklim organisasi merupakan hal yang krusial dan berdampak pada motivasi individu dalam pencapaian suatu hasil (Brown dan Leigh, Neal, Griffin dan Hart, 1996).

James and Jones menyatakan bahwa iklim organisasi tertuju pada atribut dari organisasi yang meliputi deskripsi organisasi, dan diukur berdasarkan persepsi (Muchinsky, 1977). George H. Litwin dan Robert A. Stringer, Jr. (1976) menyatakan bahwa iklim organisasi dapat dilihat dari beberapa dimensi. *Pertama*, dimensi struktur yang menjelaskan langkah dan tindakan dari pihak manajemen, berhubungan dengan peraturan yang ditetapkan, hirarki dalam organisasi dan birokrasi, kejelasan uraian tugas yang diberikan, proses pengambilan keputusan serta kontrol yang diberlakukan di organisasi. *Kedua*, dimensi interaksi yang menggambarkan suasana interaksi antar karyawan suatu organisasi, seyogyanya dalam suatu organisasi harus tercipta interaksi yang baik dan harmonis antar karyawan suatu organisasi. *Ketiga*, dimensi imbalan yang memiliki pengaruh yang besar dalam terciptanya iklim organisasi yang baik, dimensi ini menggambarkan sistem imbalan yang ada. *Keempat*, dimensi resiko yang menjelaskan bahwa setiap aktivitas organisasi memiliki risiko dan menjadi kewajiban organisasi untuk meminimalkan risiko dan memiliki *action plan* apabila terjadi hal-hal yang tidak diinginkan. Kelima, dimensi tanggung jawab yang menjelaskan rasa tanggung jawab yang ada di dalam organisasi, setiap karyawan diharapkan memiliki tanggung jawab yang tinggi atas pekerjaannya.

Suatu organisasi harus dapat menciptakan dimensi yang dijabarkan di atas. Selain itu pengetahuan mengenai motivasi setiap karyawan di suatu organisasi merupakan hal mutlak yang harus dimiliki oleh para pelaku organisasi. Dengan demikian, mereka akan lebih dapat memahami bagaimana menciptakan iklim organisasi yang kondusif.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang dikelompokkan ke dalam studi deskriptif (*descriptive*

Tabel 1. Urutan Persentase Variabel Kompensasi

| No. Pernyataan | Pernyataan | Persentase | Ranking |
|----------------|--|------------|---------|
| 12 | Tunjangan kacamata yang diterima telah memenuhi harapan saya | 95,00% | 1 |
| 13 | Tunjangan melahirkan yang diterima telah memenuhi harapan saya | 93,33% | 2 |
| 9 | Upah lembur yang diberikan telah memenuhi harapan saya | 93,33% | 3 |
| 11 | Program pemeliharaan kesehatan yang diterima telah memenuhi harapan saya | 81,67% | 4 |
| 2 | Gaji yang diterima sesuai dengan pekerjaan saya | 60,00% | 5 |
| 1 | Gaji yang diterima telah memenuhi harapan saya | 60,00% | 6 |
| 3 | Gaji yang diterima telah sesuai dengan tanggung jawab saya | 58,33% | 7 |
| 14 | Kesempatan kenaikan pangkat yang ada telah memenuhi harapan saya | 53,33% | 8 |
| 10 | Tunjangan lembur yang diterima telah memenuhi harapan saya | 51,67% | 9 |
| 7 | Sistem kenaikan gaji yang diterapkan telah sesuai dengan lama kerja saya | 48,33% | 10 |

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian, 2007

study) yaitu untuk memberikan gambaran dan penjelasan secara akurat mengenai pengaruh variabel kompensasi dan variabel iklim organisasi terhadap variabel kepuasan kerja. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yaitu data yang didapatkan melalui penyebaran kuesioner kepada responden. Kuesioner merupakan daftar pertanyaan yang ditujukan untuk mengumpulkan data dari populasi atau responden yang terlibat dengan materi penelitian, sedangkan data sekunder didapat dari departemen sumber daya manusia *British International School* yang berisi informasi tentang tingkat kepangkatan karyawan, *organization chart*, dan *job description* (uraian tugas).

Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah karyawan administrasi *British International School*. Anggota populasi dalam penelitian ini berjumlah 138 orang, terdiri atas karyawan administrasi (*administrative support*) dan karyawan pendidikan (*teaching support*) dari berbagai departemen di ruang lingkup kerja *British International School*. Teknik penarikan sampel yang digunakan adalah *probability sampling (simple random sampling)*, yaitu cara pemilihan sampel di mana anggota dari populasi dipilih satu persatu secara *random* atau acak. Total responden yang dipilih adalah 60 orang, dalam hal ini responden yang sudah terpilih tidak dapat dipilih lagi.

Penelitian ini dilakukan pada bulan Desember 2006 dengan didahului studi literatur, dan dilanjutkan dengan pengumpulan data lapangan pada bulan Pebruari 2007. Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan alat bantu perhitungan statistik yaitu *Statistical Package for Social Science (SPSS)* versi 13.0 .

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Kompensasi

Dari jawaban responden yang telah diolah dengan bantuan SPSS ditemukan bahwa terdapat beberapa faktor penentu variabel kompensasi. Faktor penentu tersebut ditetapkan berdasarkan nilai persentase dari *frequency* atau hasil setiap jawaban responden yang nilainya

melebihi 50%, antara lain seperti pada tabel 1.

Hasil penentuan urutan faktor dari variabel kompensasi yang paling mempengaruhi kepuasan kerja adalah komponen tunjangan yang berbeda dari gaji bulanan. Kompensasi memiliki dampak signifikan bagi suatu organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawannya sesuai dengan teori Bergmann (2002).

Teori lain dari Lockyer (1992) menjelaskan bahwa sistem kompensasi adalah timbal balik atas tugas yang dibebankan kepada karyawan berbentuk uang, perlindungan, bantuan dalam bentuk nyata dan tunjangan yang diterima merupakan bagian internal dalam hubungan industrial dan mempengaruhi efektivitas hubungan kerja. Teori lain dari Spector (2007) juga menyatakan bahwa gaji tidak selalu menjadi faktor penentu dari kepuasan kerja namun lebih terhadap proses penetapan gaji yang dilakukan secara adil. Hal ini membuktikan bahwa kepuasan kerja karyawan *British International School* didapat melalui komponen kompensasi yang berbentuk tunjangan-tunjangan.

B. Iklim Organisasi

Berdasarkan analisis data penelitian dapat ditentukan faktor penentu variabel iklim organisasi berdasarkan nilai persentase dari *frequency* atau hasil setiap jawaban responden yang nilainya melebihi 50% (tabel 2).

Hasil penentuan urutan faktor dari variabel iklim organisasi yang paling mempengaruhi kepuasan kerja membuktikan bahwa kepuasan kerja diperoleh dari sistem sosial yang dipengaruhi lingkungan internal dan eksternal dengan bervariasinya iklim organisasi yang diciptakan *British International School*. Iklim organisasi yang diciptakan, antara lain dengan menerapkan hari kerja dan jam kerja yang lebih rendah dari organisasi lain sehingga iklim kerja yang lebih rileks dapat dinikmati oleh karyawan yang akhirnya menciptakan situasi kerja yang kondusif. Hal ini sesuai dengan teori Litwin dan Stringer Jr. (1976) mengenai dimensi interaksi yang menggambarkan suasana

Tabel 2. Urutan Persentase Variabel Iklim Organisasi

| No.Pernyataan | Pernyataan | Persentase | Ranking |
|---------------|---|------------|---------|
| 9 | Hari kerja yang diterapkan saat ini telah memenuhi pengharapan saya | 100,00% | 1 |
| 8 | Jam kerja yang diterapkan saat ini telah memenuhi harapan saya | 100,00% | 2 |
| 6 | Kondisi kerja yang bersih dan menyenangkan memenuhi harapan saya | 100,00% | 3 |
| 4 | Perlakuan seperti teman dari rekan kerja memenuhi harapan saya | 95,00% | 4 |
| 7 | Jaminan keamanan kerja dan bebas dari pemutusan hubungan kerja telah memenuhi harapan saya | 91,67% | 5 |
| 5 | Fasilitas olahraga yang tersedia dan dapat digunakan karyawan setelah waktu kerja telah memenuhi harapan saya | 90,00% | 6 |
| 3 | Perlakuan seperti teman dari atasan memenuhi harapan saya | 90,00% | 7 |
| 10 | Jatah cuti tahunan yang diberikan telah memenuhi pengharapan saya | 76,67% | 8 |
| 2 | Pujian dan penghargaan dari atasan atas prestasi yang dicapai memenuhi harapan saya | 63,33% | 9 |
| 1 | Pujian dan penghargaan dari rekan kerja atas prestasi yang dicapai memenuhi harapan saya | 61,67% | 10 |

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian, 2007

Tabel 3. Urutan Persentase Variabel Kepuasan Kerja

| No. Pernyataan | Pernyataan | Persentase | Ranking |
|----------------|--|------------|---------|
| 20 | Saya beranggapan bahwa saya memiliki kebebasan untuk membuat keputusan yang berhubungan dengan penyelesaian tugas dan pekerjaan saya | 100,00% | 1 |
| 17 | Jam kerja sebanyak 37,5 seminggu dapat memberikan suasana kerja yang menyenangkan bagi saya dan memberikan kepuasan kerja | 100,00% | 2 |
| 22 | Saya beranggapan bahwa saya memiliki kesempatan untuk meningkatkan ketrampilan dan pengetahuan secara formal | 91,67% | 3 |
| 18 | Kondisi lingkungan kerja yang asri, hijau dan bebas polusi dapat memberikan kepuasan kerja bagi saya | 88,33% | 4 |
| 8 | Fasilitas penggantian biaya melahirkan yang diberikan dapat meningkatkan prestasi kerja saya | 85,00% | 5 |
| 9 | Fasilitas untuk mendapatkan pinjaman uang pada saat darurat dapat meningkatkan prestasi kerja saya | 83,33% | 6 |
| 12 | Kondisi kerja yang memungkinkan penggunaan fasilitas olahraga yang modern setelah jam kerja dapat meningkatkan prestasi kerja saya | 78,33% | 7 |
| 21 | Saya beranggapan bahwa hubungan kerjasama antar karyawan di unit kerja saya terjalin dengan baik | 76,67% | 8 |
| 19 | Berbagai jenis pekerjaan yang diberikan kepada saya menawarkan beragam tugas kepada saya sehingga tidak membosankan | 76,67% | 9 |
| 7 | Fasilitas penggantian biaya kacamata yang diberikan dapat meningkatkan prestasi kerja saya | 76,67% | 10 |

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian, 2007

interaksi yang baik antar karyawan di suatu organisasi.

C. Kepuasan Kerja

Faktor penentu variabel kepuasan kerja ditentukan berdasarkan nilai persentase dari *frequency* atau hasil setiap jawaban responden yang nilainya melebihi 50% (lihat tabel 3).

Hasil penentuan urutan faktor dari variabel

kepuasan kerja di atas membuktikan bahwa kebebasan karyawan untuk mengembangkan keterampilan dengan kesempatan yang diberikan untuk mengambil keputusan sendiri dalam pekerjaan memberikan kepuasan kerja, bagi karyawan terbaru. Hal ini sesuai dengan teori yang disampaikan oleh Litwin dan Stringer, Jr. (1976) bahwa dimensi tanggung jawab dalam iklim organisasi harus diciptakan dalam

Tabel 4. Hasil Pengukuran Korelasi Spearman

| No. | Variabel | Koefisien Korelasi | p-value |
|-----|--|--------------------|---------|
| 1 | X ₁ dengan Y | 0,852 | 0,000 |
| 2 | X ₂ dengan Y | 0,714 | 0,000 |
| 3 | X ₁ , X ₂ dengan Y | 0,883 | 0,000 |

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian, 2007

organisasi guna memberi kesempatan bagi karyawan untuk berkembang.

Selain analisis tersebut juga dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja karyawan *British International School* didapat dengan lingkungan kerja yang mendukung karyawan untuk dapat meningkatkan ketrampilan dan pengetahuan melalui pekerjaannya, kondisi kerja dan tunjangan yang diterima. Hal ini sesuai dengan teori Sampath George MA (1994) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap karyawan terhadap pekerjaannya dan tingkat pemenuhan kebutuhan seseorang, seperti kondisi kerja, gaji, upah, tunjangan, dan hubungan teman sejawat.

D. Korelasi

Koefisien korelasi dapat digunakan untuk mengukur asosiasi atau hubungan antar variabel (lihat tabel 4). Koefisien korelasi digunakan untuk menganalisis seberapa besar hubungan antar variabel. Koefisien determinasi digunakan untuk melihat besarnya persentase variabel bebas terhadap variabel tidak bebas.

Variabel kompensasi (X₁) terhadap variabel kepuasan kerja (Y) mempunyai koefisien korelasi sebesar 0,852. Koefisien korelasi menunjukkan tingkat hubungan antara kompensasi dan kepuasan kerja sangat kuat dan positif, berarti semakin meningkat sarana kompensasi akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hal tersebut sejalan dengan beberapa teori kebutuhan Herzberg dan Maslow yaitu *Hygiene factors atau dissatisfier* dan *physiological needs* yang membahas tentang pemenuhan kebutuhan dasar seseorang, kebutuhan psikologis yang dapat dipenuhi dengan uang guna memenuhi kebutuhan hidupnya yaitu untuk membeli makanan dan tempat tinggal. Penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi merupakan faktor utama dari kepuasan kerja. Dengan demikian, komponen kompensasi yang diberikan sebaiknya disesuaikan dengan kebutuhan karyawan.

$$\begin{aligned} D &= r^2 \times 100 \% \\ &= (0,852)^2 \times 100 \% \\ &= 72,59 \% \end{aligned}$$

Koefisien determinasi sarana kompensasi yang diterima karyawan memberikan kontribusi sebesar 72,59% terhadap kepuasan kerja karyawan. Pendapat yang menyatakan bahwa kompensasi merupakan bagian internal dalam hubungan industrial dan mempengaruhi efektivitas hubungan antara organisasi dan pekerja sehingga semakin baik kompensasi yang diberikan, semakin besar kepuasan kerja karyawan karena kompensasi merupakan salah satu faktor penting untuk pengendalian dan motivasi kerja yang kemudian akan

meningkatkan kepuasan dan prestasi kerja (Loyker, 1992; Iriantito, 2001).

Variabel iklim organisasi (X₂) terhadap variabel kepuasan kerja (Y) mempunyai koefisien korelasi sebesar 0,714. Koefisien korelasi tersebut menunjukkan tingkat hubungan iklim organisasi dan kepuasan kerja kuat dan positif berarti semakin baik persepsi karyawan terhadap iklim organisasi maka kepuasan kerja akan meningkat. Hal tersebut sejalan dengan teori Litwin dan Stringer bahwa terdapat beberapa unsur atau dimensi yang dapat membentuk iklim organisasi yang baik dan menyenangkan, yaitu dimensi interaksi dan dimensi tanggung jawab.

Teori lain adalah Davis dan Newstrom (1981), yang menyatakan bahwa iklim organisasi merupakan suatu konsep atau pemikiran yang menggambarkan suatu internal lingkungan organisasi yang dapat dirasakan oleh karyawannya pada saat mereka melakukan aktivitas yang memiliki target pencapaian suatu organisasi. Penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik iklim organisasi yang diciptakan akan semakin memberikan kepuasan kerja.

Koefisien determinasi iklim organisasi memberikan kontribusi sebesar 50,98%, terhadap kepuasan kerja karyawan, hal ini sesuai dengan pendapat Davis dan Newstrom, yang menyatakan bahwa iklim organisasi yang baik penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi karyawan tentang apa yang diberikan oleh organisasi dan dijadikan dasar bagi penentuan tingkah laku karyawan selanjutnya.

Variabel kompensasi (X₁) dan variabel iklim organisasi (X₂) terhadap variabel kepuasan kerja (Y) mempunyai koefisien korelasi sebesar 0,883. Koefisien korelasi tersebut menunjukkan tingkat hubungan kompensasi dan iklim organisasi terhadap kepuasan sangat kuat dan positif yang berarti persepsi karyawan terhadap kompensasi dan iklim organisasi baik sehingga kepuasan kerja akan meningkat. Hal tersebut sejalan dengan beberapa teori kebutuhan Maslow yang membahas tentang hierarki kebutuhan dasar manusia yang terdiri dari *physiological needs, safety needs, belonging needs and love, esteem needs, self-actualization*, bahwa kebutuhan manusia berbeda sesuai dengan kebutuhannya dan pemenuhan kebutuhan tersebut akan mempengaruhi kepuasan kerja mereka. Teori lain yang menguatkan atas hubungan kompensasi dan iklim organisasi dengan kepuasan kerja adalah teori *total reward perspective* oleh Bergmann.

Koefisien determinasi atas sarana kompensasi yang diterima dan iklim organisasi yang ada memberikan nilai sebesar 77,97% terhadap kepuasan kerja karyawan, hasil tersebut di atas sesuai dengan pendapat Spector (1997) yang menyatakan bahwa aspek-aspek yang mempengaruhi kepuasan kerja selain gaji dan fasilitas adalah penghargaan yang diberikan kepada karyawan, komunikasi, hubungan dengan teman sekerja, kondisi pekerjaan, keamanan dan lain-lain. Komponen ini dapat dipelajari dan diteliti guna mengetahui aspek apa yang paling mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Teori lain yang menguatkan penelitian ini bahwa pemenuhan kebutuhan karyawan sangat bervariasi dan sesuai dengan pendapat Luthan (1981) yang mengatakan bahwa kepuasan kerja menjadi relatif dan bersifat subyektif tergantung bagaimana persepsi individu tersebut, dengan demikian dibutuhkan kemampuan manajemen untuk meneliti dan memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

KESIMPULAN

Hasil penentuan urutan faktor dari variabel kompensasi yang paling mempengaruhi kepuasan kerja adalah komponen tunjangan yang berbeda dari gaji bulanan, sedangkan hasil penentuan urutan faktor dari variabel iklim organisasi yang paling mempengaruhi kepuasan kerja diperoleh dari sistem sosial yang dipengaruhi lingkungan internal dan eksternal dengan bervariasinya iklim organisasi yang diciptakan *British International School*. Penetapan hari kerja sampai pujian dan penghargaan dari rekan kerja adalah respon yang paling disikapi secara positif.

Hubungan kompensasi yang diterima karyawan dan iklim organisasi secara bersama-sama menunjukkan hubungan yang sangat kuat dan positif terhadap kepuasan kerja. Namun hubungan kompensasi terhadap kepuasan kerja lebih besar dibandingkan hubungan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa menciptakan kompensasi dan proses balas jasa yang baik terhadap karyawan akan lebih mendorong kepuasan kerja karyawan dibandingkan dengan menciptakan iklim organisasi yang baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Amabile, Teresa M, 1998. How to Kill Creativity. *Harvard Business Review*.
- Amstrong, michael dan Helen Murlis. 2003. *A Hand Book of Human Resources Management*, Terjemahan. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Bergmann, Thomas J. 2002. *Compensation Decison Making 4th edition*, Southwestern, Ohio-USA; Thomson Learning.
- Davis dan Newstron. 1981. *Human Behaviour at Work: Organizational Behaviour*. New York: McGraw-Hill International Editions.
- Downey, H.Kirk, Don Hellriegel, John W Scolum Jr. 1975. *Congruence between Individual Needs, Organizational Climate, Job Satisfaction and Performance*. *Academy of Management Journal* (pre 1986). ABI/INFORM Global. March
- Gibson, James L., Ivancevich, John M., Donnelly, James H.Jr., Kono-paske, Robert. 2006. *Organizations, Behaviour, Structure, Processes*. New York: Irwin McGraw-Hill Inc.
- Hamermesh, Daniel S. 2001. *The Changing Distribution of Job Sat- isfaction*. *Journal of Human Resources*, Vol. 36, No. 1 (Winter). University of Wisconsin Press Stable.
- Igalens, Jacques, and Patrice Roussek. 1999. A Study of Relationship between Compensation Package, Work Motivation and Job Satisfac- tion. *Journal of Organizational Behaviour*.
- Irianto, Jusuf. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: Insan Cendikia.
- Litwin, George H, dan Robert A. Stringer. 1996. *Motivation and Organi- zational Culture*. Boston: Division of Research Harvard University Graduate School of Business Administration
- Luthan, Fred. 1995. *Organization Behaviour*, 7th Edition, New York: McGraw Hill Book Company.
- Meilan Sugirato, Taher Alhabsy, Al-Musadieq. 2001. Pengaruh Kompen- sasi dan Karakteristik Pekerjaan terhadap Kepuasan Kerja. *Wacana*, Vol. 4, No. 1 (Juli)
- Muchinsky, Paul M. 1977. Organizational Communication: Relation- ship to Organizational Climate and Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*. Vol. 20, No. 4.
- Neal, A. dan M. A. Griffin, P. M. Hart. 2000. *The Impact of Organiza- tional Climate on Safety Climate and Individual Behavior*. *Safety Science* Vol. 34.
- Panudju, Agung. 2003. Pengaruh Kompensasi dan Karakteristik Perke- rjaan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Unit Produksi PT X Palembang. *Jurnal manajemen dan Bisnis Sriwijaya* Vol. 1 (Oktober)
- Patterson, Malcolm, Peter Warr, Michael West. 2004. Organizational Climate and Company Productivity: The Role of Employee Affect and Employee Level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.
- Soeling, Pantius. 2005. Mendorong Munculnya Gagasan-Gagasan Inova- tif bagi Eksistensi dan Daya Strategis. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi, Bisnis & Birokrasi*, Vol. 13, No.1 (Januari).
- _____. 2007. Menyoroti Kompensasi Eksekutif yang Berlebihan. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi, Bisnis & Birokrasi*, Vol.15, No.2 (Mei).
- Spector, Paul E. 1997. *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*. USA: Sage Publication.