

BAB II

LANDASAN TEORITIS

A. Fleksibilitas Jadwal Kerja

1. Pengertian Fleksibilitas Jadwal Kerja

Menurut kamus besar bahasa Indonesia Fleksibilitas adalah kelenturan, keluwesan.¹ Menurut Carlson fleksibilitas adalah kebijakan formal yang ditetapkan oleh manajemen sumber daya atau pengaturan informal terkait dengan perusahaan².

Fleksibilitas jadwal kerja adalah pengaturan kerja secara fleksibel yang berarti pemilihan tempat dan waktu untuk bekerja, baik formal atau informal, yang memfasilitasi karyawan dalam hal kebijakan berapa lama, kapan dan di mana karyawan bekerja.³ Menurut Griffin Fleksibilitas jadwal kerja merupakan jadwal kerja yang dimampatkan yang didiskusikan sebelumnya memberikan waktu libur kepada karyawan selama jam kerja”normal”, tetapi mereka masih mengikuti jadwal reguler dan telah ditentukan pada hari-hari ketika mereka bekerja.⁴ Keuntungan utama dari pendekatan ini adalah para pekerja dapat mengatur hari kerja mereka agar sesuai kebutuhan personal mereka. Misalnya seseorang yang perlu mengunjungi dokter pada sore hari dapat mulai bekerja pagi-pagi sekali. Seseorang yang begadang pada satu malam dapat mulai bekerja pada siang hari berikutnya. Menurut Stephen P. Robbins fleksibilitas jadwal kerja merupakan suatu pilihan penjadwalan yang memungkinkan karyawan

¹ <https://kbbi.web.id/fleksibilitas> diakses pada 4 Agustus 2018.

² Dhikron, Aziz Fathoni, M Mukeri Wongso, Pengaruh *Schedule* Kerja Adaptasi Kerja Dan Perubahan Organisasi Terhadap *Turnover Intention* Karyawan Di UD. Pelangi Kabupaten Semarang, Jurnal Manajemen, Volume 2 no 2, Maret, 2016.

³ Kezia Sarah, Eunike Alinda dan Deborah, *Pengaruh Schedule Flexibility Terhadap Turnover Intention Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Perantara di Surabaya Plaza Hotel*, Jurnal Fakultas Manajemen Universitas Kristen Petra Surabaya, November 2014.

⁴ Moorhead griffin, *Perilaku Organisasi*, Salemba Empat, Jakarta, 2013 hlm .133.

di dalam parameter-parameter yang spesifik, untuk memutuskan kapan pergi kerja.⁵

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa fleksibilitas kerja merupakan suatu sistem dalam pengaturan kerja di mana karyawan dapat memilih berapa lama, kapan dan di mana karyawan bekerja. Fleksibilitas kerja ini adalah salah satu usaha untuk menghadapi persaingan dan mempertahankan suatu perusahaan atau organisasi. Kebijakan ini bermanfaat mengurangi kemangkiran, meningkatkan produktifitas kerja, mengurangi biaya lembur, dan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.⁶

2. Fleksibilitas Jadwal Kerja dalam Pandangan Islam

Islam merupakan agama yang sangat fleksibel dalam penerapannya dalam kehidupan sehari-hari. Karena Islam begitu mengerti kemampuan umat Islam dalam menjalani Syari'atnya. Islam tidak pernah memaksa umatnya dalam menjalani syari'atnya, namun Islam menganjurkan kita untuk melaksanakan syariat sesuai dengan kemampuan dan tuntunannya. Jadi Islam begitu Fleksibel dalam aplikasinya, sebagaimana tersirat dari Firman Allah berikut ini:⁷

 لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا

Artinya: *Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya.* " (Al Baqarah : 286)

Dalam Ayat di atas menerangkan bahwa dalam mencapai tujuan hidup itu manusia diberi beban sesuai kesanggupannya, mereka diberi pahala lebih dari yang telah diusahakannya dan mendapat siksa seimbang dengan kejahatan yang telah dilakukannya.

Allah telah menciptakan siang dan malam untuk manusia agar selalu beribadah kepada Allah sebagaimana firman Allah berikut ini:⁸

⁵ Stephen Robbin, *Perilaku Organisasi*, Prenhalindo, 2001, hlm. 167.

⁶ Stephen Robbin, *OP.Cit*, hlm. 187.

⁷ Al-Qur'an Surah Al Baqarah ayat 286 *Al - Qur'an dan Terjemahannya* Juz 1 - 30 Edisi Baru, Pustaka Agung Harapan, Jakarta, 2006, hlm. 61.

⁸ Al-Qur'an Surah Al-Furqon Ayat 62, *Al - Qur'an dan Terjemahannya* Juz 1 - 30 Edisi Baru, Pustaka Agung Harapan, Jakarta, 2006, hlm. 510.

وَهُوَ الَّذِي جَعَلَ اللَّيْلَ وَالنَّهَارَ خِلْفَةً لِّمَنۢ أَرَادَ أَن يَذَّكَّرَ أَوْ أَرَادَ

شُكُورًا ﴿٦٢﴾

Artinya: Dan Dia (pula) yang menjadikan malam dan siang silih berganti bagi yang ingin mengambil pelajaran atau orang yang ingin bersyukur. (Q.S Al Furqan :62)

Makna dari surat di atas adalah bahwa Allah menjadikan malam dan siang itu bergiliran, tidak putus – putus untuk menjadi kesempatan bagi manusia untuk beribadah kepada Allah. Manusia bekerja bertujuan untuk memenuhi kebutuhan dan juga sebagai salah satu bentuk ibadah kepada Allah. Dan Allah telah menciptakan siang dan malam silih berganti bagi manusia untuk di jadikan kesempatan bagi manusia untuk beribadah kepada Allah.

3. Dimensi Fleksibilitas Jadwal Kerja⁹

a. Time Flexisibility

Artinya fleksibilitas jadwal kerja dalam memodifikasi durasi kerja.

b. Timing Flexibility

Artinya fleksibilitas jadwal kerja dalam memilih jadwal kerja.

c. Place Flexibility

Artinya fleksibilitas jadwal kerja dalam memilih tempat kerja.

4. Indikator Fleksibilitas Jadwal Kerja

Indikator- indikator dari fleksibilitas jadwal kerja menurut Rothausen adalah sebagai berikut :¹⁰

- a. Karyawan dapat membagi waktu antara pekerjaan dengan waktu keluarga.
- b. Karyawan memiliki kemudahan untuk bertukar jadwal kerja dengan rekan kerja ketika karyawan berhalangan untuk bekerja.

⁹ Kezia Sarah, Eunike Alinda dan Deborah, *Pengaruh Schedule Flexibility Terhadap Turnover Intention Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Perantara di Surabaya Plaza Hotel*, Jurnal Fakultas Manajemen Universitas Kristen Petra Surabaya, November 2014.

¹⁰ *Ibid.* hlm 17.

- c. Karyawan mudah mendapatkan libur untuk keperluan keluarga.
- d. Karyawan dapat mendapat kebebasan untuk memiliki pekerjaan sampingan.

B. Kompensasi

1. Pengertian Kompensasi

Menurut Malayu P. Hasibuan kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.¹¹ Menurut Henry Simamora kompensasi merupakan kembalikan–kembalikan finansial dan jasa–jasa tak wujud dan tunjangan–tunjangan yang diterima oleh para karyawan sebagai bagian dari hubungan kepegawaian.¹² Menurut Veithzal dalam bukunya Abdus Salam kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan.¹³

Berdasarkan definisi para pakar tersebut dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan atas kontribusi yang telah dicurahkan baik waktu tenaga dan pikiran serta kompetensi selama bekerja diperusahaan baik berupa uang, barang langsung ataupun tidak langsung dari perusahaan sebagai bentuk hubungan kepegawaian.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seorang karyawan adalah kebijakan kompensasi yang berlaku di tempat kerjanya. Kepuasan adalah istilah evaluative yang menggambarkan suatu sikap suka atau tidak suka. Edward lawler menciptakan sebuah model berdasarkan teori ekuitas yang menjelaskan sebab kepuasan dan ketidakpuasan gaji. Menurut lawler perbedaan antara jumlah yang diterima oleh karyawan dan jumlah yang mereka duga diterima

¹¹ Malayu P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta, 2009, hlm. 118.

¹² Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE YKPN, Yogyakarta, 2004, hlm. 540.

¹³ Abdus Salam, *Manajemen Insani Dalam Bisnis*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2014, hlm. 209.

karyawan lain merupakan penyebab langsung kepuasan ataupun ketidakpuasan gaji. Jika mereka merasa bahwa jumlah keduanya adalah setara maka terdapat kepuasan gaji.¹⁴

Dalam Islam Allah telah menegaskan tentang imbalan ini dalam Qur'an surah *At-Taubah* ayat 105 sebagaimana berikut:¹⁵

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ
عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Artinya: *“Dan katakanlah. “Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mu'min akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada Allah Yang Mengetahui akan ghaib dan yang Nyata, lalu diberikan-Nya kepada kamu apa yang kamu kerjakan.” (At-Taubah :105)*

Dan dalam surah *At Taubah 105* menjelaskan bahwa Allah memerintahkan kita untuk bekerja, dan Allah pasti membalas semua apa yang telah kita kerjakan. Yang paling penting dalam ayat ini adalah penegasan Allah bahwa motivasi atau niat bekerja itu haruslah benar. Apabila motivasi bekerja tidak benar, Allah akan membalas dengan cara memberi azab, sebaliknya, kalau motivasinya benar maka Allah akan membalas pekerjaan itu dengan balasan yang lebih baik dari apa yang kita kerjakan. Berbeda dengan ekonomi konvensional dimana imbalan hasil kerja lebih banyak dihitung dengan uang maka dalam Islam selain ganjaran material ini terdapat pula ganjaran spiritual, karena Islam menganggap kerja sebagai ibadah, sekalipun hasilnya kecil dapat membawa berkah untuk kehidupannya.

¹⁴ Henry Simamora, *Op.Cit.*, hlm. 547.

¹⁵ Al-Qur'an Surah At Taubah ayat 105, *Al – Qur'an dan Terjemahannya* Juz 1 – 30 Edisi Baru, Pustaka Agung Harapan, Jakarta, 2006, hlm. 273.

2. Dimensi Kompensasi

Dimensi menurut Henry Simamora yaitu sebagai berikut :¹⁶

- a. Kompensasi finansial langsung (*direct financial compensation*) yaitu kompensasi yang terdiri dari bayaran yang diperoleh seseorang dalam bentuk gaji, upah, bonus, dan komisi.
- b. Kompensasi finansial tidak langsung (*indirect financial compensation*) yaitu kompensasi yang meliputi semua imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung.
- c. Kompensasi nonfinansial (*nonfinancial compensation*) terdiri dari kepuasan yang diperoleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri, atau dari lingkungan psikologis atau fisik di mana orang tersebut bekerja.

3. Indikator Kompensasi

Menurut Henry Simamora komponen kompensasi yaitu sebagai berikut :¹⁷

a. Upah dan gaji

Upah dan gaji adalah basis bayaran yang seringkali digunakan bagi para pekerja produksi dan pemeliharaan. Upah pada umumnya berhubungan dengan tarif gaji per jam dan gaji biasanya berlaku untuk tarif bayaran tahunan, bulanan atau mingguan.

a. Insentif

Insentif adalah tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh perusahaan.

b. Tunjangan

Contoh tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, program pensiun, liburan yang ditanggung perusahaan, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.

¹⁶Henry Simamora, *Op. Cit.*, hlm. 541.

¹⁷Henry Simamora, *Op. Cit.*, hlm. 544.

c. Fasilitas

Fasilitas adalah pada umumnya berhubungan dengan kenikmatan seperti mobil perusahaan, akses ke pesawat perusahaan dan tempat parkir khusus yang diperoleh karyawan.

4. Tujuan Manajemen Kompensasi

Adapun tujuan kompensasi menurut Malayu P. Hasibuan adalah sebagai berikut:¹⁸

a. Ikatan Kerja Sama

Dengan pemberian kompensasi terjadilah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

b. Kepuasan Kerja

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

c. Pengadaan Efektif

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

d. Motivasi

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

e. Stabilitas Karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif, maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn-over* relatif kecil.

¹⁸Malayu P. Hasibuan, *Op. Cit.*, hlm. 121.

f. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar, maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari dan mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.

g. Pengaruh Serikat Buruh

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

h. Pengaruh Pemerintah

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum), maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

5. Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi menurut Malayu P. Hasibuan antara lain:¹⁹

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 besar.

b. Kemampuan dan kesediaan perusahaan

Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik, maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya jika kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang, maka tingkat kompensasi relative kecil.

c. Serikat buruh/organisasi karyawan

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat

¹⁹Malayu P. Hasibuan, *Op. Cit.*, hlm. 128.

buruhnya tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi nya relatif kecil.

d. Produktivitas Kerja Karyawan

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

e. Pemerintah dengan Undang-Undang dan Keppres

Pemerintah dengan undang undang dan keppres menetapkan besarnya batasan upah/balas jasa minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan balas 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 tingkat biaya di daerah itu rendah maka tingkat kompensasinya relatif kecil.

g. Posisi jabatan karyawan

Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji/kompensasi lebih besar. Sebaliknya karyawan yang menduduki jabatan lebih rendah akan memperoleh gaji/kompensasi yang kecil. Hal ini disebabkan karena adanya perbedaan tanggung jawab.

h. Pendidikan dan pengalaman kerja

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

i. Kondisi perekonomian nasional

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

j. Jenis dan sifat pekerjaan

Jika jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai resiko (finansial, keselamatan) yang besar maka tingkat upah/balas jasanya semakin besar, karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaannya rendah dalam arti resikonya kecil, maka tingkat upah/balas jasanya relatif rendah.

C. Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Robbins dan Judge dalam bukunya Wibowo menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan positif tentang suatu pekerjaan yang merupakan hasil evaluasi dari beberapa karakteristik.²⁰ Menurut Handoko T. Hani menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan mereka.²¹

Menurut Kasmir kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan seseorang sebelum atau setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaannya pun akan berhasil baik.²²

²⁰ Wibowo, *Perilaku Dalam Organisasi*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2015, hlm. 131..

²¹ Handoko T Hani, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia edisi 2*, BPF, Yogyakarta, 2012, hlm. 193.

²² Kasmir *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2016, hlm. 192.

Sondang P. Siagian menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun negatif terhadap pekerjaannya.²³

Dari definisi beberapa pendapat di atas dapat di simpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual yang di alami seseorang dan merupakan sikap positif yang menyangkut penyesuaian karyawan terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi dalam setiap kondisi pekerjaan.

Islam merupakan agama yang menjunjung tinggi bekerja karena bekerja merupakan salah satu bentuk ibadah kepada Allah SWT. Islam mengajurkan kepada umatnya untuk bekerja dengan ikhlas, sabar dan syukur. Dengan bekerja secara ikhlas yang disertai dengan sabar dan syukur maka akan ada nilai kepuasan tertentu yang diperoleh. sebagaimana firman Allah berikut ini :²⁴

وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ ۖ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ ﴿٧﴾

Artinya: *Dan (ingatlah juga), tatkala Tuhanmu memaklumkan; Sesungguhnya jika kamu bersyukur, pasti Kami akan menanmbah nikmat kepadamun, dan jika kamu mengingkari (nikmat-Ku), maka sesungguhnya azab-Ku sangat pedih(Q.S Ibrahim :7)*

Sedangkan terwujudnya kepuasan kerja dalam diri karyawan sangat berkaitan erat dengan bagaimana manajer perusahaan memperlakukan dengan adil terhadap karyawannya. Sebagaimana dijelaskan dalam Al-Qur'an pada Surah Al-Maidah ayat 8:

²³ Sondang P Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta, 2003, hlm. 295.

²⁴ Al-Qur'an Surah Ibrahim ayat 7, *Al – Qur'an dan Terjemahannya* Juz 1 – 30 Edisi Baru, Pustaka Agung Harapan, Jakarta, 2006, hlm. 346.

يَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ ۗ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ ءَلَّا تَعْدِلُوا ۗ اَعْدِلُوا هُوَ اَقْرَبُ لِلتَّقْوٰى ۗ وَاتَّقُوا اللّٰهَ ۗ اِنَّ اللّٰهَ خَبِيْرٌۢ بِمَا تَعْمَلُوْنَ ﴿٨﴾

Artinya: “Hai orang-orang beriman hendaklah kamu jadi orang-orang yang selalu menegakkan (kebenaran) Karena Allah menjadi saksi dengan adil. Dan janganlah sekali-kali kebencianmu terhadap sesuatu kaum, mendorong kamu untuk berlaku tidak adil. Berlaku adillah karena adil itu lebih dekat kepada takwa. Dan bertakwalah kepada Allah, karena Allah maha mengetahui apa yang kamu kerjakan” (QS. Al-Maidah:8)

2. Dimensi Kepuasan Kerja

Menurut Edy Sutrisno bahwa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu²⁵ :

- a. Faktor psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan, yang meliputi minat, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat dan ketrampilan.
- b. Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antarkaryawan maupun karyawan dengan atasan.
- c. Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu, dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur dan sebagainya.
- d. Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi system dan besarnya gaji, jaminan social, macam – macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

²⁵ Edy sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Kencana, Jakarta, 2009, hlm. 80.

3. Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Hariandja dalam buku Abdus Salam terdapat faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:²⁶

a. Gaji

Jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai imbalan dari usahanya dalam bekerja dan harus sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil.

b. Pekerjaan itu sendiri

Isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.

c. Rekan kerja

Orang-orang di dalam lingkungan kerja yang senantiasa berinteraksi satu sama lain.

d. Atasan

Seseorang yang senantiasa memberi perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja, cara-cara atasan dapat tidak menyenangkan atau menyenangkan bagi seseorang dan hal ini dapat mempengaruhi kepuasan kerja.

e. Promosi

Kemungkinan seseorang untuk berkembang melalui kenaikan jabatan. Seseorang dapat merasakan adanya kemungkinan yang besar untuk naik jabatan atau tidak, proses kenaikan jabatan kurang terbuka atau terbuka. Ini juga dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja seseorang.

f. Lingkungan kerja, yaitu lingkungan fisik dan psikologis.

4. Teori- teori Kepuasan Kerja

Dibawah ini dikemukakan teori- teori tentang kepuasan kerja menurut Mangkunegara, yaitu:²⁷

²⁶ Abdus Salam, *Op.Cit*, hlm. 233.

²⁷ Manahan Tampubolon, *Perilaku Keorganisasian*, Ghalia Indonesia, Bogor, 2012, hlm. 92- 98.

a. Teori keseimbangan (*equity theory*)

Teori ini dikembangkan oleh Adam. Adapun komponen dari teori ini adalah *input*, *outcome*, *comparison person*, dan *equity in equity*. *Input* adalah semua nilai yang diterima karyawan yang dapat menunjang pelaksanaan kerja. *Outcome* adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan karyawan. *Comparison person* adalah seorang karyawan dalam organisasi yang sama, seorang pegawai dalam organisasi yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya. Menurut teori ini, puas atau tidak puasnya karyawan merupakan hasil dari perbandingan antara *input-outcome* dirinya dengan perbandingan *input-outcome* karyawan lain (*Comparison person*). Jadi, jika perbandingan tersebut dirasakan seimbang (*equity*) maka pegawai tersebut akan merasa puas. Tetapi, apabila terjadi tidak seimbang (*in-equity*) dapat menyebabkan dua kemungkinan, yaitu ketidakseimbangan yang menguntungkan dirinya, dan sebaliknya ketidakseimbangan yang menguntungkan karyawan lain yang menjadi perbandingan (*comparison person*).

b. Teori perbedaan atau *discrepancy theory*

Mengemukakan bahwa keputusan kerja karyawan bergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dan apa yang diharapkan oleh karyawan. Apabila yang didapat karyawan ternyata lebih besar daripada apa yang diharapkan maka karyawan tersebut menjadi puas. Sebaliknya, apabila yang didapat karyawan lebih rendah daripada yang diharapkan, akan menyebabkan karyawan tidak puas.

c. Teori pemenuhan kebutuhan (*need fulfillment theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja karyawan bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan karyawan. Karyawan akan merasa puas apabila ia mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Makin besar kebutuhan karyawan terpenuhi, makin puas pula

karyawan tersebut. Begitu pula sebaliknya apabila kebutuhan karyawan tidak terpenuhi, pegawai itu akan merasa tidak puas.

d. Teori pandangan kelompok (*social reference group theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja karyawan bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh para karyawan dianggap sebagai kelompok acuan. Kelompok acuan tersebut oleh karyawan dijadikan tolak ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya. Jadi, pegawai akan merasa puas apabila hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan.

e. Teori dua faktor dari Herzberg

Dua faktor yang dapat menyebabkan timbulnya rasa puas atau tidak puas menurut Herzberg, yaitu faktor pemeliharaan dan pemotivasian. Faktor pemeliharaan disebut pula *dissatisfier*, *hygiene factors*, *job content*, *extrinsic factors* yang meliputi administrasi dan kebijakan perusahaan, kualitas pengawasan, hubungan dengan pengawas, upah, keamanan kerja, kondisi kerja dan status. Sedangkan faktor pemotivasian disebut pula *satisfier*, *motivator*, *job content*, *intrinsic factors* yang meliputi dorongan berprestasi, pengenalan, kemajuan, *work it self*, kesempatan berkembang dan tanggung jawab.

f. Teori pengharapan

Pengharapan merupakan kekuatan keyakinan pada suatu perlakuan yang diikuti dengan hasil khusus. Hal ini menggambarkan bahwa keputusan karyawan yang memungkinkan mencapai suatu hasil dapat menuntun hasil lainnya.

Sedangkan menurut Munandar menjelaskan beberapa teori mengenai kepuasan kerja, diantaranya:

a. Teori pertentangan (*diserepancy theory*)

Teori pertentangan dari Locke menyatakan bahwa keputusan atau ketidakpuasan terhadap beberapa aspek dari pekerjaan mencerminkan penimbangan dua nilai, yaitu pertentangan yang dipersepsikan antara apa yang diinginkan seseorang individu dengan apa yang ia terima, dan pentingnya apa yang diinginkan bagi individu. Kepuasan kerja secara keseluruhan bagi seorang individu adalah jumlah dari kepuasan kerja dari setiap aspek pekerjaan dikalikan dengan derajat pentingnya aspek pekerjaan bagi individu.

b. Model dari kepuasan bidang

Menurut model Lawler orang akan puas dengan bidang tertentu dari pekerjaan mereka jika jumlah dari bidang mereka dipersepsikan harus mereka terima untuk melaksanakan kerja mereka sama dengan jumlah yang mereka persepsikan dari yang secara aktual mereka terima.

c. Teori proses-pertentangan

Teori proses-pertentangan dari Landy memandang kepuasan kerja dari perspektif yang berbeda secara mendasar daripada pendekatan yang lain. Teori ini menekankan bahwa orang ingin mempertahankan suatu keseimbangan emosional.

5. Faktor–Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Faktor- faktor itu sendiri dalam peranannya memberikan kepuasan kepada karyawan bergantung kepada pribadi masing – masing karyawan. Menurut Malayu P. Hasibuan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja sebagai berikut:²⁸

- a. Balas jasa yang adil dan layak
- b. Penempatan yang tepat sesuai keahlian
- c. Berat ringannya pekerjaan

²⁸Malayu Hasibuan, *Op. Cit.*, hlm. 200.

- d. Suasana dan lingkungan pekerjaan
- e. Peralatan yang menjang pelaksanaan pekerjaan
- f. Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya
- g. Sifat pekerjaan monoton atau tidak

Faktor–faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan menurut Gilmer adalah sebagai berikut:²⁹

- a. Kesempatan untuk maju
- b. Keamanan kerja
- c. Gaji
- d. Perusahaan dan manajemen
- e. Pengawasan
- f. Faktor intrinsik dari pekerjaan
- g. Kondisi kerja
- h. Aspek sosial dalam pekerjaan
- i. Komunikasi
- j. Fasilitas

6. Dampak Kepuasan dan Ketidakpuasan Kerja

a. Dampak Kepuasan Kerja³⁰

1) Terhadap Produktivitas

Pekerja yang bahagia tidak berarti menjadi pekerja yang produktif. Pada tingkat individual, kenyataan menganjurkan sebaliknya untuk lebih akurat, produktivitas mungkin mengarah pada kepuasan. Hal yang lebih menarik adalah apabila bergerak dari tingkat individu ke tingkat organisasi, terdapat perbaikan dukungan terhadap hubungan kepuasan dengan kinerja. Pada tingkat organisasi dengan pekerja lebih puas, cenderung lebih efektif daripada organisasi dengan sedikit pekerja yang puas.

²⁹ Edy sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Kencana, Jakarta, 2009, hlm. 77-78.

³⁰ Wibowo, *Op. Cit.*, hlm. 512 -514.

Alasan tidak mendapatkan dukungan kuat atas tesis bahwa kepuasan menyebabkan produktifitas dikarenakan penelitian lebih difokuskan pada tingkat individu daripada organisasi.

2) Ketidakhadiran (*Absenteisme*)

Hubungan antara kepuasan dan kemangkiran bersifat positif, tetapi korelasinya moderat, biasanya kurang dari +0,40. Keadaan tersebut masuk akal bahwa pekerja yang tidak puas pada umumnya kehilangan pekerjaan.

3) Keluarnya Pekerja (*Turnover*)

Kepuasan juga berhubungan secara negative dengan pergantian, tetapi korelasinya lebih kuat daripada yang ditemukan untuk kemangkiran. Faktor lain seperti kondisi pasar tenaga kerja, harapan tentang alternative peluang kerja dan lamanya bekerja dengan organisasi merupakan hambatan penting keputusan aktual untuk seseorang meninggalkan pekerjaan.

b. Dampak Ketidakpuasan Kerja³¹

Ada empat cara tenaga kerja mengungkapkan ketidakpuasan Robbins :

- 1) Keluar (*Exit*) yaitu ketidakpuasan ditunjukkan melalui perilaku diarahkan pada meninggalkan pekerjaan termasuk mencari pekerjaan lain.
- 2) Menyuarakan (*Voice*) yaitu ketidakpuasan melalui usaha secara aktif dan konstruktif untuk memperbaiki keadaan, termasuk memberikan saran perbaikan dan mendiskusikan masalah dengan atasan untuk memperbaiki kondisi.
- 3) Kesetiaan (*loyalty*) yaitu ketidakpuasan ditunjukkan melalui tindakan secara pasif tetapi optimis dengan menunggu sampai kondisi menjadi lebih baik termasuk membela perusahaan terhadap kritik dari luar.

³¹ *Ibid.*, hlm. 516.

- 4) Mengabaikan (*Neglect*) yaitu ketidakpuasan ditunjukkan melalui tindakan secara pasif membiarkan keadaan menjadi lebih buruk seperti sering absen atau semakin sering membuat kesalahan.

D. Penelitian Terdahulu

1. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Kezia Sarah, Eunike Alinda dan Deborah jurnal ilmiah yang berjudul “Pengaruh *Schedule Flexibility* Terhadap *Turnover Intention* Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Perantara di Surabaya Plaza Hotel” hasil penelitian menunjukkan bahwa *shchedule flexibility* yang diterapkan di Surabaya Plaza hotel mempengaruhi kepuasan kerja secara positif dan signifikan.³²

Persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah sama-sama membahas mengenai kepuasan kerja . Perbedaan penelitian dengan penelitian terdahulu adalah jika dalam penelitian terdahulu menggunakan variable *flexible schedule* dan kepuasan terhadap *turn over* maka dalam penelitian ini menggunakan variable fleksibel kerja dan kompensasi terhadap kepuasan kerja.

2. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Humaeroh dan Heru Susilo dalam jurnal ilmiah yang berjudul “Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dan Dampaknya Terhadap Motivasi Kerja PT.Krakatau Steel” dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian penjelasan dengan katagori penelitian asosiatif, pada populasi dan sampel yaitu 57 karyawan pada bagian *human capital development dan learnng center* hasilnya, kompensasi finansial

³²Kezia Sarah, Eunike Alinda dan Deborah, *Pengaruh Schedule Flexibility Terhadap Turnover Intention Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Perantara di Surabaya Plaza Hotel*, Jurnal Fakultas Manajemen Universitas Kristen Petra Surabaya, November, 2014.

memiliki pengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja karyawan.³³

Persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah sama-sama membahas mengenai kepuasan kerja dan kompensasi. Perbedaan penelitian dengan penelitian terdahulu adalah jika dalam penelitian terdahulu menggunakan variable kompensasi, kepuasan kerja dan motivasi kerja maka dalam penelitian ini menggunakan variable fleksibel kerja dan kompensasi terhadap kepuasan kerja.

3. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Harits Syah dalam jurnal ilmiah yang berjudul “ Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Karyawan pada PT. Graha Raja Empat” dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif pada populasi yang digunakan yaitu seluruh karyawan yang berjumlah 30 orang, dalam sample menggunakan teknik *nonprobability sampling*, berdasarkan hasil pengujian hipotesis, kompensasi finansial lebih berpengaruh dominan terhadap motivasi kerja dibandingkan kepuasan kerja, artinya walaupun kompensasi sama-sama berpengaruh terhadap kepuasan dan motivasi kerja tetapi kompensasi memberikan pengaruh lebih besar terhadap pencapaian motivasi kerja.³⁴

Persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah sama-sama membahas mengenai kepuasan kerja dan kompensasi. Perbedaan penelitian dengan penelitian terdahulu adalah jika dalam penelitian terdahulu menggunakan variable kompensasi, motivasi dan kepuasan maka dalam penelitian ini menggunakan variable fleksibel kerja dan kompensasi terhadap kepuasan kerja.

4. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Agung Ngurah Bagus, I Gede Adnyana dan IWayan Mudiarta Utama dalam jurnal ilmiah yang

³³Humaeroh dan Heru Susilo, *Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dan Dampaknya Terhadap Motivasi Kerja*, Jurnal Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang, Oktober, 2015.

³⁴Harits Syah, *Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Karyawan pada PT. Graha Raja Empat*, Jurnal Manajemen, Universitas Negeri Surabaya, Maret, 2013.

berjudul “ Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali” dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan sampel 150 oang dari populasi 608 menggunakan metode *Stratified Proportional Random Sampling*, berdasarkan hasil pengujian hipotesis, kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai diterima, hal ini ditunjukkan dari nilai koefisien *standardized regression weight* sebesar 0,637, C.R sebesar 4,502 dan *probablitiy* 0,000.³⁵

Persamaan penelitian ini dengan penelitian tedahulu adalah sama-sama membahas mengenai kepuasan kerja dan kompensasi. Perbedaan penelitian dengan penelitian terdahulu adalah jika dalam penelitian terdahulu menggunakan variable Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja maka dalam penelitian ini menggunakan variable fleksibel kerja dan kompensasi terhadap kepuasan kerja.

5. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Dhikron, Aziz Fathoni, M Mukeri Wongso dalam jurnal ilmiah yang berjudul “Pengaruh *Schedule* Kerja Adaptasi Kerja Dan Perubahan Organisasi Terhadap *Turnover Intention* Karyawan di UD. Pelangi Kabupaten Semarang” dalam penelitian ini menggunakan analisa regresi berganda terhadap 61 orang karyawan UD. Pelangi Kabupaten Semarang, dengan hasil uji validitas menunjukkan bahwa indicator *schedule* kerja, adaptasi kerja perubahan kerja dan *turnover intention* menunjukkan hasil yang valid.³⁶

Persamaan penelitian ini dengan penelitian tedahulu adalah sama-sama membahas mengenai fleksibilitas kerja. Perbedaan penelitian

³⁵Agung Ngurah Bagus, I Gede Adnyana dan IWayan Mudiarta Utama, *Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali*, Jurnal Manajemen Strategi Bisnis dan Kewirausahaan VOL. 6 ,No, 2 Agustus, 2012.

³⁶Dhikron, Aziz Fathoni, M Mukeri Wongso, *Pengaruh Schedule Kerja Adaptasi Kerja Dan Perubahan Organisasi Terhadap Turnover Intention Karyawan Di UD. Pelangi Kabupaten Semarang*, Jurnal Manajemen , Volume 2 no 2 , Maret, 2016.

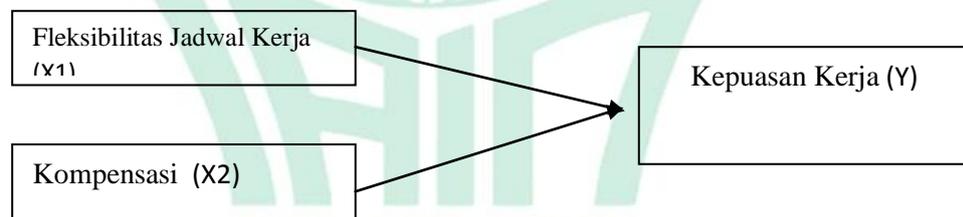
dengan penelitian terdahulu adalah jika dalam penelitian terdahulu menggunakan variable *Schedule Kerja Adaptasi Kerja Dan Perubahan Organisasi Terhadap Turnover Intention* maka dalam penelitian ini menggunakan variable fleksibel kerja dan kompensasi terhadap kepuasan kerja.

E. Kerangka Berfikir

Setiap organisasi tentunya menginginkan agar karyawan dapat menunjukkan kerja yang maksimal. Untuk mendorong agar karyawan meningkatkan kerjanya, maka perlu diberikan kepuasan kerja, namun dalam penelitian ini diukur melalui Fleksibilitas kerja dan kompensasi.

Berdasarkan pemikiran di atas, maka dapat digambarkan sebuah kerangka pikir sebagai berikut :

Gambar 2.1
Pola Berfikir Fleksibilitas Kerja dan Kompensasi terhadap
Kepuasan Kerja



Keterangan :

Fleksibilitas Jadwal kerja (X1), kompensasi (X2), merupakan variabel yang mempengaruhi, sedangkan kepuasan kerja (Y) merupakan variabel yang dipengaruhi.

F. HIPOTESIS PENELITIAN

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan

data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empiric dengan data.³⁷

Berdasarkan deskripsi teori dan kerangka berpikir yang telah dikemukakan diatas dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

1. Pengaruh fleksibilitas jadwal kerja terhadap kepuasan kerja

Salah satu faktor analisis kepuasan kerja adalah fleksibilitas jadwal kerja. Fleksibilitas jadwal kerja merupakan suatu pilihan penjadwalan yang memungkinkan karyawan, di dalam parameter - parameter yang spesifik untuk memutuskan kapan pergi kerja. Kebijakan ini bermanfaat mengurangi kemangkiran, meningkatkan produktifitas kerja, mengurangi biaya lembur, dan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.³⁸

Banyak organisasi yang saat ini bereksperimen dengan berbagai susunan kerja yang fleksibel. Susunan ini pada umumnya di maksudkan untuk meningkatkan motivasi, kinerja dan kepuasan dalam bekerja. rasa percaya diri akan meningkat sehingga meningkatkan kepuasan.

Dengan demikian, tampaknya masuk akal untuk memperkirakan bahwa kontrol jadwal dan kepuasan akan memiliki efek menguntungkan yang sama untuk mengurangi konflik keluarga-kerja dan meningkatkan sinergi keluarga-pekerja. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Kezia Sarah, Eunike Alinda dan Deborah jurnal ilmiah yang berjudul “Pengaruh *Schedule Flexibility* Terhadap *Turnover Intention* Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Perantara di Surabaya Plaza Hotel” menunjukkan bahwa fleksibilitas jadwal kerja memiliki korelasi positif dengan kepuasan kerja secara keseluruhan dan signifikansi statistik yang ditunjukkan. Berdasarkan hasil penelitian di Surabaya Plaza Hotel, *schedule flexibility* yang

³⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R&D)*, Alfabeta, Bandung, 2014, hlm. 93.

³⁸ Stephen Robbin, *Op.Cit.*, hlm. 167.

diberlakukan dapat meningkatkan kepuasan kerja dari karyawan operasional. Berdasarkan jawaban responden, *schedule flexibility* yang diterapkan membuat karyawan dapat membagi waktu antara pekerjaan dengan waktu keluarga. Hal ini disebabkan karena adanya kemudahan bagi karyawan untuk dapat melakukan *change off*, *change schedule*, dan *request for holiday*. Adapun hipotesis yang dapat dikemukakan sebagai berikut:

H1 = ada pengaruh fleksibilitas jadwal kerja terhadap kepuasan kerja.

2. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja

Salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seorang karyawan adalah kebijakan kompensasi yang berlaku di tempat kerjanya. Kepuasan adalah istilah *evaluative* yang menggambarkan suatu sikap suka atau tidak suka. Edward lawler menciptakan sebuah model berdasarkan teori ekuitas yang menjelaskan sebab kepuasan dan ketidakpuasan gaji. Menurut lawler perbedaan antara jumlah yang diterima oleh karyawan dan jumlah yang mereka duga diterima karyawan lain merupakan penyebab langsung kepuasan ataupun ketidakpuasan gaji. Jika mereka merasa bahwa jumlah keduanya adalah setara maka terdapat kepuasan gaji.³⁹

Pemberian kompensasi secara efektif akan mempengaruhi kinerja para karyawan dan sikap karyawan sesuai organisasi, hal ini menjadi maklum bahwa setiap orang melakukan aktivitas karena adanya motivasi dalam dirinya, yakni untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, atau secara sempit untuk memperoleh imbalan dari pekerjaannya. Apabila kebutuhannya terpenuhi maka akan menunjukkan kinerja yang bagus.⁴⁰ Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis yang dikemukakan adalah.

H2 = ada pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja.

³⁹ Henry Simamora, *Op.Cit.*, hlm. 547.

⁴⁰ Abdus Salam, *Op.Cit.*, hlm. 210.