

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 *Two Factor Theory***

*Two Factor Theory* dari Herzberg merupakan teori kepuasan kerja yang menganjurkan bahwa *satisfaction* (kepuasaan) dan *dissatisfaction* (ketidakpuasaan) merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda, yaitu *motivators* dan *hygiene factors*. Pada umumnya orang yang mengharapkan bahwa faktor tertentu memberikan kepuasan apabila tersedia dan menimbulkan ketidakpuasaan apabila tidak ada. Pada teori ini, ketidakpuasaan dihubungkan dengan kondisi di sekitar pekerjaan (seperti kondisi kerja, pengupahan, keamanan, kualitas, pengawasan, dan hubungan dengan orang lain), dan bukannya dengan pekerjaan itu sendiri. Karena faktor ini mencegah reaksi negatif, dinamakan sebagai *hygiene* atau *maintenance factors*. Sebaliknya, kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung dari padanya, seperti sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi dan kesempatan untuk pengembangan diri dan pengakuan. Karena faktor ini berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi, dinamakan *motivators*.

#### **2.2 Kepuasan Kerja**

Indrastuti (2020:p66) kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan tersebut dimata karyawan dan memberikan hal yang dinilai penting bagi karyawan. Menurut Herzberg dalam Setiono dan Sustiyati (2020:p172), ciri perilaku pekerja yang puas adalah mereka yang mempunyai motivasi yang tinggi untuk bekerja, mereka lebih senang dalam melakukan pekerjaannya, sedangkan ciri pekerja yang kurang puas adalah mereka yang malas berangkat kerja ke tempat bekerja, dan malas dalam melakukan pekerjaannya. Tolak ukur rasa puas dalam bekerja pada setiap individu berbedabeda. Perlakuan tertentu mungkin dapat memuaskan individu

satu namun tidak dengan lainnya begitu juga sebaliknya. Kepuasan kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai penting dalam pekerjaan. Karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya daripada tidak menyukainya (Izzati dan Mulyana, 2019:p72).

Kepuasan kerja merujuk kepada sikap dan perilaku seseorang terhadap pekerjaannya, seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi akan menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya, namun sebaliknya jika kepuasan kerja seseorang rendah akan menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaannya dan komitmen orang tersebut terhadap organisasinya rendah sehingga dapat menyebabkan orang tersebut mangkir dari perusahaannya. Departemen SDM atau yang membidangi masalah SDM hendaknya senantiasa memantau kepuasan kerja para karyawan karena hal tersebut besar pengaruhnya terhadap kinerja karyawan (Fathurohman:p27). Waworuntu et al (2023) Kepuasan kerja adalah perasaan dan pikiran seseorang terhadap pekerjaan yang diungkapkan kerja adalah perasaan dan pikiran seseorang terhadap pekerjaan yang diungkapkan secara afektif atau kognitif untuk beberapa derajat mendukung atau pengalaman buruk. Vincent dan Nugroho (2019) Kepuasan kerja didefinisikan sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini kelihatan dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Kepuasan kerja karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan dan kedisiplinan karyawan meningkat.

Han dan Siregar (2019) kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan

memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Romadon et al (2023) Kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan. Putra dan Asnur (2019) kepuasan kerjauadalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima.

Kepuasan kerja berkaitan erat dengan sikap karyawan terhadap pekerjaan. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja akan tercermin dari sikap kerja ke arah yang lebih baik arah positif. Sebaliknya ketidakpuasan kerja akan menimbulkan sikap kerja yang negatif (Djaelani et al, 2021). Kepuasan kerja ialah situasi emosional yang tidak menyenangkan serta menyenangkan bagi semua pegawai mengenai pekerjaannya. Seorang pegawai yang merasa senang ketika melakukan pekerjaan, bahwa dia akan melaksanakan yang terbagus untuk menyelesaikan tugasnya Magdalena et al, 2023). Kepuasan kerja dapat mempengaruhi berbagai sikap dan perilaku karyawan di perusahaan. Karyawan yang punya kepuasan kerja yang tinggi akan menunjukkan kinerja yang maksimal, disiplin kerja yang tinggi, dan lebih berkomitmen terhadap perusahaan, dan menciptakan perilaku rela berkorban demi kepentingan perusahaan (Rumangkit dan Pratama, 2020). Kepuasan kerja sebagai serangkaian perasaan senang atau tidak senang dan emosi seseorang yang berkenaan dengan pekerjaannya sehingga merupakan penilaian karyawan terhadap perasaan menyenangkan atau tidak terhadap pekerjaan (Poetri dan Hakim, 2024). Kepuasan kerja adalah sikap karyawan terhadap pekerjaan mereka, melibatkan faktor-faktor seperti situasi kerja, kerja sama, dan imbalan (Hakim, 2024)

### 2.3 Unsur Kepuasan Kerja

Izzati dan Mulyana (2019:p79) Terdapat dua unsur yang terkandung dalam kepuasan kerja, yaitu *value fulfillment* atau pemenuhan nilai dan *satisfaction with the work itself* atau kepuasan atas pekerjaan itu sendiri. Berikut adalah penjelasan dari masing-masing unsur kepuasan kerja.

1. *Value fulfillment* yaitu seorang pekerja akan merasa puas apabila pekerjaan mereka memberikan sesuatu yang mereka hargai. Sesuatu yang berharga atau mempunyai nilai adalah segala sesuatu yang secara sadar atau tidak sadar orang ingin mencari atau mendapatkan. Kepuasan kerja akan terjadi apabila pekerja merasakan bahwa nilai yang mereka inginkan terpenuhi, diperoleh *value fulfillment*. Tetapi orang yang berbeda dapat menghargai hal yang berbeda dan bahwa nilai dapat berubah selama dalam kehidupan kerja. Teori yang bersangkutan dengan pemenuhan nilai tersebut dinamakan *value-percept theory*.
2. *Satisfaction with the work itself* penelitian menunjukkan bahwa critical psychological state membuat pekerjaan memuaskan. Terdapat tiga macam keadaan psikologis, yaitu
  - a. *Meaning fulnes of work* mencerminkan tingkatan di mana tugas pekerjaan dipandang sebagai sesuatu yang diperhitungkan dalam sistem filosofi dan keyakinan pekerja.
  - b. *Responsibility for outcomes* menangkap tingkatan dimana pekerja merasa bahwa mereka adalah pendorong utama kualitas dari pekerjaan unit. Kadang-kadang pekerja merasa seperti usaha mereka tidak menjadi masalah, karena hasil pekerjaan diatur oleh prosedur yang efektif, atau rekan sekerja yang lebih memengaruhi.
  - c. *Knowledge of results* mencerminkan tingkatan terhadap pengetahuan pekerja baik, atau seberapa buruk, yang mereka lakukan. Banyak pekerja bekerja dalam pekerjaan dimana mereka tidak pernah menemukan kesalahan mereka atau

memerhatikan pada saat kapan mereka melakukan dengan baik.

#### **2.4 Ciri-Ciri Kepuasan Kerja**

Untuk mencapai kepuasan kerja seperti yang diharapkan perusahaan maupun karyawan maka diharapkan muncul keprofesionalisme tenaga kerja dengan ciri-ciri sebagai berikut (Indrastuti, 2020:p69)

1. Menghendaki sifat mengejar kesempurnaan hasil dan dituntut selalu meningkatkan mutu
2. Memerlukan kesungguhan dan ketelitian kerja yang dapat diperoleh melalui pengalaman dan kebiasaan.
3. Menuntut keteguhan dan ketabahan dan tidak mudah puas dan putus asa dalam pencapaian hasil.
4. Memerlukan integritas tinggi yang tidak tergoyahkan oleh keadaan terpaksa.
5. Adanya kebulatan fikiran dan perbuatan sehingga terjaga efektifitas kerja yang tinggi.

#### **2.5 Kategori Kepuasan Kerja**

Bentuk kepuasan kerja dapat tercermin dalam perilaku tertentu. Kepuasan kerja dapat mempunyai beberapa bentuk atau kategori. Colquitt, Lepine, Wesson dalam Izzati dan Mulyana (2019:p77) mengemukakan adanya beberapa kategori kepuasan kerja:

1. *Pay satisfaction* mencerminkan perasaan pekerja tentang bayaran mereka, termasuk seberapa banyak mereka berhak mendapatkan, yang diperoleh dengan aman, dan cukup untuk pengeluaran. Pay satisfaction didasarkan pada perbandingan antara bayaran yang diinginkan pekerja dengan yang mereka terima.
2. *Promotion satisfaction* mencerminkan perasaan pekerja tentang kebijakan promosi perusahaan dan pelaksanaannya, termasuk apakah promosi sering diberikan, dilakukan dengan jujur, dan berdasar pada

kemampuan. Ada kalanya banyak pekerja mungkin tidak suka lebih sering promosi karena promosi membawa lebih banyak tanggung jawab, dan meningkatkan jam kerja. Namun demikian ada juga pekerja yang menghargai promosi karena memberikan peluang untuk pertumbuhan personal lebih besar, upah lebih baik, dan prestise lebih tinggi.

3. *Supervision satisfaction* mencerminkan perasaan pekerja tentang atasan mereka, termasuk apakah atasan mereka kompeten, sopan dan komunikator yang baik. Kebanyakan pekerja mengharapkan atasan membantu mereka mendapatkan apa yang mereka hargai. Hal ini tergantung apakah atasan mereka memberikan penghargaan atas kinerja, membantu pekerja mendapatkan sumber daya yang diperlukan, dan melindungi pekerja dari kebingungan yang tidak perlu. Di samping itu, pekerja mengharapkan atasan yang disukai. Hal tersebut tergantung pada apakah atasan mempunyai kepribadian baik, demikian pula apakah mempunyai nilai-nilai dan keyakinan yang sama dengan pekerja.
4. *Coworker satisfaction* mencerminkan perasaan pekerja tentang teman sekerja mereka, termasuk apakah rekan sekerja mereka cerdas, bertanggung jawab, membantu, menyenangkan, dan menarik. Pekerja mengharapkan rekan sekerjanya akan dapat membantu dalam pekerjaan. Hal ini penting karena bila dalam batas tertentu akan dapat mengandalkan pada rekan sekerja dalam menjalankan tugas pekerjaan.
5. *Satisfaction with the work it self* mencerminkan perasaan pekerja tentang tugas pekerjaan mereka sebenarnya, termasuk apabila tugasnya menantang, menarik, dihormati, dan memanfaatkan keterampilan penting daripada sifat pekerjaan yang menjemukan, berulang-ulang dan tidak nyaman. Aspek ini memfokus pada apa yang sebenarnya dilakukan pekerja.

6. *Altruism* merupakan sifat suka membantu orang lain dan menjadi penyebab moral. Sifat ini antara lain ditunjukkan oleh kesediaan orang untuk membantu rekan sekerja ketika sedang menghadapi banyak tugas.
7. Status menyangkut prestise, mempunyai kekuasaan atas orang lain, atau merasa memiliki popularitas. Promosi jabatan di satu sisi menunjukkan peningkatan status, di sisi lainnya akan memberikan kepuasan karena prestasinya dihargai.
8. *Environment* menunjukkan perasaan nyaman dan aman. Lingkungan kerja yang baik dapat menciptakan *quality of worklife* di tempat pekerjaan. Namun, terdapat pandangan bahwa nilai-nilai ini dianggap kurang penting karena tidak relevan dalam semua pekerjaan, tidak seperti bayaran, promosi, dan seterusnya.

## 2.6 Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Indrastuti (2020:p68) Faktor yang dapat memepngaruhi kepuasan kerja adalah

1. Faktor karyawan, yaitu kecerdasan( IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi, dan sikap kerja.
2. Faktor pekerjaan yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat, kedudukan, mutu pengawasan. Jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial dan hubungan kerja.

Kepuasan kerja seorang pekerja dipengaruhi oleh beberapa hal seperti yang telah diungkapkan oleh Kreitner dan Kinicki dalam (Izzati dan Mulyana, 2019:p80), yakni;

1. *Need fulfillment* atau pemenuhan kebutuhan menurut model ini, kepuasan ditentukan oleh tingkatan terhadap karakteristik pekerjaan yang memungkinkan individual memenuhi kebutuhannya.

2. *Discrepancies* atau ketidaksesuaian model ini mengusulkan bahwa kepuasan adalah sebagai hasil dari met expectations, yang mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan untuk diterima individu dari pekerjaan, seperti bayaran yang baik dan peluang promosi, dengan apa yang sebenarnya diterima.
3. *Value attainment* atau pencapaian nilai gagasan yang menjadi landasan value attainment adalah bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi bahwa pekerjaan memungkinkan untuk pemenuhan nilai-nilai kerja penting individual.
4. *Equity* atau keadilan dalam model ini, kepuasan adalah merupakan fungsi dari seberapa adil pekerja diperlakukan di pekerjaan. Kepuasan merupakan hasil dari persepsi seseorang bahwa hasil kerja relatif terhadap masukan lebih menyenangkan dibandingkan dengan hasil atau masukan signifikan lain.
5. *Dispositional/genetic components* atau komponen watak/genetic model ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat personal dan faktor genetik. Oleh karena itu, dapat terjadi beberapa rekan kerja tampak puas dengan berbagai variasi situasi kerja, sedang lainnya kelihatan selalu tidak puas.

## **2.7 Dampak Ketidakpuasan Kerja**

Keempat cara mengungkapkan ketidakpuasan karyawan Robbins dalam Izzati dan Mulyana (2019:p82) adalah

1. Keluar merupakan perilaku ketidakpuasan kerja yang diungkapkan dengan meninggalkan pekerjaan, termasuk mencari pekerjaan lain.
2. Menyuarakan merupakan perilaku ketidakpuasan kerja yang diungkapkan melalui usaha aktif dan konstruktif untuk memperbaiki kondisi, termasuk menganjurkan saran perbaikan, mendiskusikan persoalan dengan atasan.
3. Kesetiaan merupakan perilaku ketidakpuasan kerja yang diungkapkan dengan menunggu secara pasif hingga kondisinya menjadi lebih baik,

termasuk membela perusahaan terhadap kritik dari luar dan percaya bahwa perusahaan dan manajemen akan melakukan hal yang tepat untuk memperbaiki kondisi.

4. Mengabaikan merupakan perilaku ketidakpuasan kerja yang diungkapkan melalui sikap membiarkan keadaan menjadi lebih buruk, termasuk sering absen atau datang terlambat, kesalahan yang dibuat sebanyak banyaknya.

## **2.8 Strategi Untuk Meningkatkan Kepuasan Kerja**

Izzati dan Mulyana (2019:p83) Dalam meningkatkan kepuasan dan moral kerja karyawan, perusahaan membuat dan mengimplementasikan berbagai jenis program yang dirancang untuk membuat pekerjaan menjadi lebih menarik. Program yang dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan kepuasan dan moral dari karyawan, yaitu:

1. Menaikkan upah karyawan
2. Memberikan kenaikan jabatan kepada karyawan yang berprestasi
3. Kepastian kerja
4. Memberikan bonus uang tunai kepada karyawan yang berkinerja baik dalam perusahaan
5. Memberikan kompensasi kepada karyawan
6. Menciptakan lingkungan kerja yang harmonis.

## **2.9 Indikator Kepuasan Kerja**

Haris et al (2023:p16) indikator kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

1. Pekerjaan, isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.
2. Upah/gaji, jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil.

3. Promosi, kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan. Ini berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karier selama bekerja.
4. Pengawas, seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja.
5. Rekan kerja, seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan

## 2.10 Penelitian Terdahulu

Kajian pustaka penelitian terdahulu ini berfungsi untuk mengetahui hubungan antara penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya dengan yang akan dilakukan. Berikut merupakan tabel penelitian terdahulu yang dianggap relevan dan dijadikan rujukan dari penelitian ini:

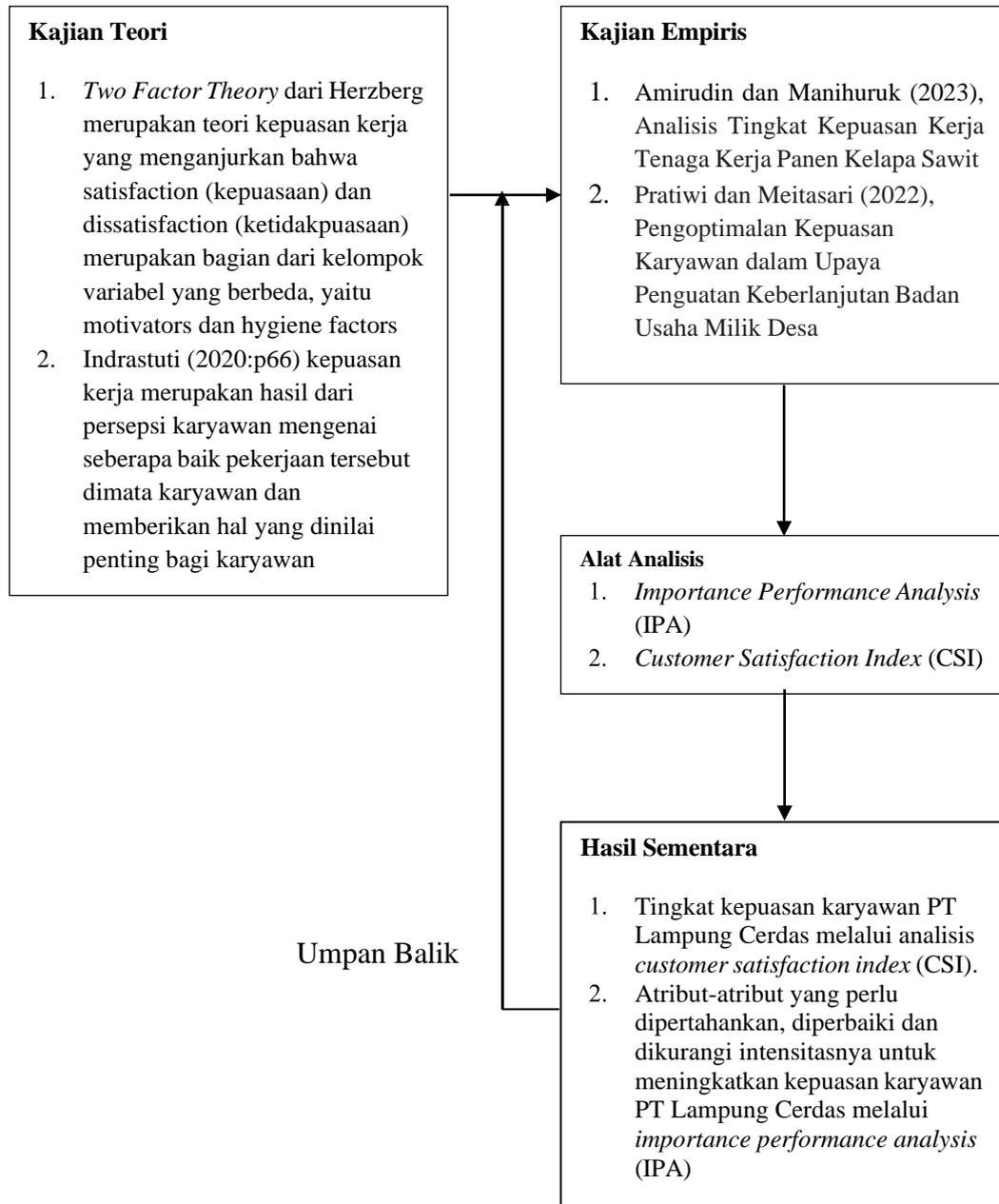
**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

| No | Nama Peneliti                 | Judul Penelitian   | Metode Penelitian  | Hasil Penelitian   |
|----|-------------------------------|--|--|--|
| 1  | Amirudin dan Manihuruk (2023) | Analisis Tingkat Kepuasan Kerja Tenaga Kerja Panen Kelapa Sawit  | <i>Importance Performance Analysis (IPA) Dan Customer Satisfaction Index (CSI)</i> | Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara keseluruhan, tenaga kerja panen puas dengan atribut pekerjaan dan Atribut pekerjaan dan gaji perlu diperhatikan dan dipertahankan oleh perusahaan  |
| 2  | Pratiwi dan Meitasari (2022)  | Pengoptimalan Kepuasan Karyawan dalam Upaya Penguatan Keberlanjutan Badan Usaha Milik Desa   | <i>Importance Performance Analysis (IPA) Dan Customer Satisfaction Index (CSI)</i> | Hasil analisis menunjukkan bahwa tingkat kepuasan karyawan terhadap BUMDes cukup memuaskan namun perlu diperhatikan beberapa hal terkait kinerja BUMDes terhadap kepuasan karyawan yang didominasi oleh atribut pada variabel kebijakan gaji dan promosi, kepemimpinan dan sebagian atribut dalam variabel kepuasan kerja dan hubungan dengan rekan kerja  |
| 3  | Noviana dan Kusumawati (2022) | Analisis Kepuasan Anggota Kopdit Bunga Tanjung dengan Metode Importance Performance Analysis (IPA) dan Customer Satisfaction Index (CSI) | <i>Importance Performance Analysis (IPA) Dan Customer Satisfaction Index (CSI)</i> | Berdasarkan hasil pengukuran tingkat kepuasan anggota Kopdit Bunga Tanjung menggunakan metode CSI didapatkan hasil perhitungan sebesar 81,82 % dimana masuk kedalam kategori sangat puas. Berdasarkan hasil analisis IPA terdapat beberapa atribut yang perlu diprioritaskan dalam penyaluran jasa di Kopdit Bunga Tanjung diantaranya : karyawan berpenampilan rapih atau menggunakan seragam Koperasi Bunga Tanjung dan pelayanan yang sama antara anda dengan anggota lainnya dan karyawan Kopdit Bunga Tanjung mampu merespon permintaan/ keluhan anggota dengan cepat. seperti: kelonggaran jatuh tempo |

|   |                             |   |  |   |
|---|-----------------------------|---|--|---|
| 4 | Sitoesmi dan Sudarso (2021) | Pengukuran Employee Satisfaction untuk Meningkatkan Servant Leadership dengan Metode Customer Satisfaction Index dan Importance Performance Analysis (Studi Kasus: PT. ABC) | <i>Importance Performance Analysis (IPA) Dan Customer Satisfaction Index (CSI)</i> | Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) perusahaan dan pemimpin mengetahui faktor/atribut yang dianggap sangat penting oleh karyawan PT ABC berada pada kuadran 1 dan kuadran 2. (2) tingkat kepuasan responden terhadap penerapan servant leadership sebesar 72 %, nilai tersebut didapatkan dari perhitungan customer satisfaction index (CSI) dan dinyatakan bahwa responden puas   |
| 5 | Ishak et al (2019)          | Analisis Indeks Kepuasan Karyawan terhadap Pengelolaan Fasilitas Gedung Dengan Menggunakan Importance Performance Analysis: Studi Kasus                                     | <i>Importance Performance Analysis (IPA) Dan Customer Satisfaction Index (CSI)</i> | Setelah dilakukan perhitungan indeks kepuasan karyawan, diperoleh indeks kepuasan karyawan terhadap pengelolaan fasilitas gedung sebesar 70.31%. Nilai tersebut berada pada kategori puas berdasarkan kriteria penilaian indeks kepuasan. Kemudian hasil pengukuran tersebut dianalisis dengan menggunakan importance performance analysis. Berdasarkan analisis tersebut diperoleh 8 atribut pekerjaan pengelolaan gedung yang berada di kuadran A (prioritas utama) sehingga menjadi prioritas utama bagi perusahaan untuk melakukan tindakan perbaikan |

Sumber: Data Diolah, 2024

## 2.11 Kerangka Pemikiran



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran**