BAB II
LANDASAN TEORI

2.1 Kepuasan Kerja

Hamali (2016, p.200) setiap orang yang bekerja mengharapkan dapat memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Kepuasan kerja akan mempengangaruhi produktivitas yang sangat diharapkan oleh seorang manajer, sehingga seorang manajer perlu memahami apa yang harus dilakukan untuk menciptakan kepuasan kerja karyawanya. Pengertian-pengertian kepuasan kerja yang dikemukakan oleh para ahli manajemen adalah sebagai berikut:

1. Robbins dan Coulter yang diterjemahkan oleh Emron et al (2016, p.213) menyebutkan bahwa, *"Job satisfaction refens to a person' general attitude toward his or job"* (kepuasan kerja merupakan sikap umum seseorang terhadap pekerjaanya).
2. Green dan Baron yang diterjemahkan oleh Hamali (2016, p.200) mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai sikap positif atau negatif yang dilakukan individual terhadap pekerjaanya.
3. Gibson yang diterjemahkan oleh Hamali (2016, p.201) menyatakan bahwa kepuasan kerja sebagai sikap yang dimiliki pekerja tentang pekerjaan yang dilakukan.
4. Sutrisno (Hamali. 2016, p.202) kepuasan kerja mengandung arti sebagai berikut menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerjasama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam bekerja, dan hal-hal lain yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Sikap terhadap pekerjaan ini merupakan hasil dari sejumlah sikap khusus individu terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri individu, dan hubungan sosial individu diluar pekerjaan sehingga menimbulkan sikap umum individu terhadap pekerjaan yang dihadapinya.

Dapat disimpulkan bahwa, kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan karyawan tentang hal-hal yang menyenangkan atau tidak terhadap suatu pekerjaan yang mereka hadapi.Kepuasan kerja merupakan hasil dari tenaga kerja yang berkaitan dengan motivasi. Kepuasan kerja adalah jumlah dari kepuasan kerja (dari setiap aspek pekerjaan) dikalikan derajat pentingnya aspek pekerjaan bagi individu. Seorang individu akan merasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaanya, dan hal ini merupakan sesuatu yang bersifat pribadi, yaitu bergantung cara individu tersebut mempersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan-keinginanya dan hasil keluaranya.

2.2 Variabel-Variabel Kepuasan Kerja

Variabel-variabel kepuasan kerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara (Hamali.2016,p.203)mengemukakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan variabel-variabel seperti:

1. Perpindahan karyawan (*turnover*).

   Kepuasan kerja lebih tinggi dihubungkan dengan *turnover* karyawan yang rendah, sedangkan karyawan yang kurang puas biasanya turnovernya lebih tinggi.

2. Tingkat ketidakhadiran (absen) kerja.

   Karyawan yang kurang puas cendrung tingkat ketidakhadiranya tinggi. Karyawan sering tidak hadir kerja dengan alasan yang tidak logis dan subjektif.

3. Umur.

   Ada kecendrungan karyawan yang tua lebih merasa puas daripada karyawan yang berumur relatif muda. Hal ini diasumsikan bahwa karyawan yang tua lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan, sedangkan karyawan usia muda biasanya mempunyai harapan yang ideal tentang dunia kerjanya, sehingga apabila antara harapanya dengan realita kerja terdapat kesenjangan atau ketidakseimbangan dapat menyebabkan karyawan menjadi tidak puas.

4. Tingkat pekerjaan.

Karyawan yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cendrung lebih puas daripada karyawan yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih rendah. Karyawan yang tingkat pekerjaanya lebih tinggi menunjukan kemampuan kerja yang baik dan aktif dalam mengemukakan ide-ide serta kreatif dalam bekerja.

5. Ukuran organisasi perusahaan.

   Ukuran organisasi perusahaan dapat mempengaruhi kepuasan karyawan, hal ini karena besar kecil suatu perusahaan berhubungan pula dengan koordinasi, komunikasi, dan partisipasi karyawan.

2.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Anwar Prabu Mangkunegara (Hamali. 2016, p.205-206) mengemukakan bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

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

   Sedangkan Sopiah (Hamali. 2016, p.206) mengemukakan bahwa aspek-aspek kerja yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja atau disebut juga sebagai dimensi-dimensi dari kepuasan kerja adalah: promosi,gaji, pekerjaan itu sendiri, supervisi, teman kerja, keamanan kerja, kondisi kerja, administrasi/kebijakan perusahaan, komunikasi, tanggung jawab, pengakuan, prestasi kerja, kesempatan untuk berkembang. .

2.4 Teori Kepuasan Kerja

Teori-teori tentang kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Anwar Prabu Mangkunegara (Hamali. 2016, p.209-211) adalah sebagai berikut:

1. Teori Keseimbangan *(Equity Theory)*

   Teori ini dikembangkan oleh Adam, Komponen-Komponen dari teori ini adalah:

   a. *Input*, yaitu semua nilai yang diterima karyawan yang dapat menunjang pelaksanaan kerja, misalnya pendidikan, pengalaman, keahlian, usaha, peralatan pribadi, jumlah jam kerja.

   b. *Outcome*, yaitu semua nilai yang diperoleh dan dirasakan karyawan, misalnya upah, keuntungan tambahan, status simbol, pengenalan kembali, kesempatan untuk berprestasi atau mengekspresikan diri.

   c. *Comparison Person*, yaitu seorang karyawan dalam organisasi yang sama, seorang karyawan dalam organisasi yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya. Puas atau tidaknya karyawan merupakan hasil dari membandingkan antara *input-outcome* karyawan lain *(comparison person).*

   d. *Equity-in-equity*, yaitu jika perbandingan *input-outcome* dirasakan seimbang (*equity*) maka karyawan tersebut akan merasa puas, tetapi jika terjadi tidak seimbang (*in-equity*) dapat menyebabkan dua kemungkinan, yaitu *over compensation inequity* (ketidakseimbangan yang menguntungkan dirinya), sebaliknya *under compensation equity* (ketidakseimbangan yang menguntungkan karyawan-karyawan lain yang menjadi pembanding atau (*comparison person*).

2. Teori Perbedaan atau *Discrepancy Theory*

   Teori ini pertama kali dipelopori oleh Proter. Proter berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan karyawan. Locke mengemukakan bahwa kepuasan kerja karyawan bergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dan apa yang yang diharapkan oleh karyawan. Karyawan yang memperoleh imbalan yang lebih besar daripada yang diharapkan akan merasa menjadi puas, sebaliknya, jika imbalan yang

diperoleh karyawan lebih rendah daripada yang diharapkan maka menyebabkan karyawan tidak puas.

3. Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfilment Theory*)

   Teori ini berpendapat bahwa kepuasan kerja karyawan bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan karyawan. Karyawan akan merasa puas jika memperoleh apa yang dibutuhkanya, semakin besar kebutuhan karyawan terpenuhi maka semakin puas pula karyawan tersebut, dan sebaliknya, jika kebutuhan karyawan tidak terpenuhi maka karyawan itu akan merasa tidak puas.

4. Teori Pandangan kelompok *(social Reference Group Theory)*

   Teori ini berpendapat bahwa kepuasan kerja karyawan bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang dianggap oleh karyawan sebagai kelompok acuan. Kelompok acuan tersebut oleh karyawan dijadikan tolol ukur untuk menilai dirinya maupun lingkunganya. Karyawan akan merasa puas jika hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan.

5. Teori dua faktor dari Herzberg

   Teori dua faktor dikembangkan oleh frederick Herzberg. Herzberg menggunakan teori Abraham Maslow sebagai titik acuanya. Dua faktor yang dapat menyebabkan timbulnya rasa puas atau tidak puas menurut Herzberg adalah faktor pemeliharaan dan faktor pemotivasian. Faktor pemeliharaan disebut pula *dissatisfer,hygience factors, job context, extrinsic factors* yang meliputi administrasi dan kebijakan perusahaan, kualitas pengawasan, hubungan dengan pengawas, hubungan dengan bawahan, upah, keamanan kerja, kondisi kerja, dan status. Faktor pemotivasian disebut pula *satisfier, motivators, job content, intrinsik factors* yang meliputi dorongan berprestasi, pengenalan, kemajuan *(advancement), work it self,* kesempatan berkembang, dan tanggung jawab.

6. Teori Pengharapan *(Expectancy Theory)*

   Teori pengharapan dikembangkan oleh Victor H. Vroom, kemudian diperluas oleh Porter dan Lawler. Vroom menjelaskan bahwa motivasi merupakan suatu penaksiran seseorang memungkinkan aksi tertentu yang akan menuntutnya. Pernyataan Vroom berhubungan dengan rumus di bawah ini:

   Valensi x Harapan = Motivasi

   1. Valensi adalah kekuatan hasrat seseorang untuk mencapai sesuatu.
   2. Harapan adalah kemungkinan mencapai sesuatu dengan aksi tertentu.
   3. Motivasi adalah kekuatan dorongan yang mempunyai arah pada tujuan tertentu.

2.5 Pengukuran Kepuasan Kerja

Sinambela (2016, p.323) skala ini dikembangkan pertama kali oleh Spector dalam As'ad (2004) sebagai instrumen untuk mengukur kepuasan kerja pada karyawan *Human Service.* JSS terdiri dari 36 item yang didesain untuk mengukur sembilan macam aspek pekerjaan dan lingkungan kerja. Apabila dibandingkan dengan ukuran-ukuran lainya, JSS kurang lebih sama, yaitu mewakili sistem mengenai pekerjaan seseorang ataupun situasi kerjanya. JSS lebih mirip dengan JDI karena JSS juga merupakan skala deskriptif. Hal yang membedakanya dengan JDI adalah pada JSS skor kepuasan kerja secara keseluruhan dapat dihasilkan dengan cara menjumlahkan skor-skor aspek pekerjaan dan lingkungan kerja.

Sebagaimana telah didefinisikan sebelumnya kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaanya. Definisi ini sangat jelas, meskipun hal tersebut baru inheren atau tercermin dalam konsep tersebut. Oleh karenanya perlu diingat bahwa pekerjaan seseorang lebih daripada sekedar kegiatan yang jelas seperti mengocok kertas, menunggu pelanggan, atau mengemudi sebuah truk. Pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasi, memenuhi

standar kinerja, hidup pada kondisi kerja yang sering kurang ideal, dan hal serupa lainya. Ini berarti penilaian seorang pegawai terhadap seberapa puas atau tidak puasnya dia dengan pekerjaanya merupakan penjumlahan yang rumit dari sejumlah unsur pekerjaan yang diskret terbedakan dan terpisahkan satu sama lain.

Menurut Spector (Hedissa, 2012) untuk mengukur tingkat kepuasan kerja pada subjek penelitian, digunakan alat ukur JSS (*Job Satisfaction Survey*) dari Spector, yang terdiri dari 36 item, yang kemudian diadaptasi ke dalam bahasa Indonesia. Alat ukur ini memiliki pendekatan faset (aspek) dari kepuasan kerja, yang terdiri dari 9 faset sebagai berikut: gaji/upah (*pay*), Kesempatan Promosi, Supervisi/atasan, *Fringe Benefits* (Tunjangan-tunjangan di luar gaji), *Contingen Reward*s, Kondisi Perusahaan, Rekan Kerja, Pekerjaan itu Sendiri/Tipe Pekerjaan dan Komunikasi.

2.5.1 Gaji/upah (*Pay*)

Menurut Emron (2016 ,p.153) ada yang menggunakan istilah “gaji” dan atau “upah” untuk bayaran bulanan yang diterima pegawai/karyawan. Undang-undang ketenagakerjaan Nomor 13 Tahun 2003 hanya mengatur dan menggunakan istilah “upah”, tapi dalam undang-undang Nomor 24 Tahun 2011 Tentang badan Penyelenggaraan Jaminan Sosial, definisi gaji disandingkan dengan upah yang menyatakan bahwa, “gaji/upah adalah hak pekerja yang diterima dan dinyatakan dalam bentuk uang sebagai imbalan dari pemberi kerja kepada pekerja yang ditetapkan dan dibayar menurut suatu perjanjian kerja, kesepakatan atau peraturan perundang-undangan, termasuk tunjangan bagi pekerja dan keluarganya atas suatu pekerjaan dan jasa yang telah dilakukan”. Karena itu penulis kata “gaji” didefinisikan sama dengan “upah” (kedua istilah tersebut sama). Sedangkan penyebutan “gaji pokok” atau “upah pokok” merupakan komponen dari gaji atau uph itu sendiri.

Hamali (2016, p.206) kepuasan kerja merupakan fungsi dari jumlah absolut dari gaji yang diterima, sejauh mana gaji memenuhi harapan-harapan tenaga kerja dan bagaimana gaji diberikan. Herzberg

memasukkan faktor gaji/imbalan ke dalam faktor kelompok Hygen, yaitu jika gaji dianggap terlalu rendah maka karyawan akan merasa tidak puas, namun jika gaji dirasakan terlalu tinggi atau dirasakan sesuai haraapan, maka karyawan tidak lagi merasa tidak puas, artinya tidak berdampak pada motivasi kerjanya.

2.5.1.1 Kompensasi yang Adil

Menurut Emron (2016, p.159) Manajemen perusahaan atau organisasi perlu membuat kebijakan kompensasi. Menurut Mondy (Emron, p.159), "kebijakan kompensasi memberikan panduan umum untuk membuat keputusan kompensasi. Beberapa karyawan mungkin menganggap kebijakan kompensasi perusahaan mereka adil dan tidak bias dan yang lainya mungkin memiliki pendapat yang berbeda. Hasil persepsi ini dapat memiliki dampak pada persepsi karyawan tentang keadilan dan menghasilkan produktivitas yang lebih rendah atau perputaran karyawan. Sebuah organisasi sering, secara formal maupun informal, menetapkan kebijakan kompensasi yang menentukan apakah akan menjadi pemimpin gaji (*pay leader*), pengikut dalam membayar (*pay follower*), atau berusaha untuk posisi rata-rata (*average position*) dalam penanda tenaga kerja."

Sedangkan Kadarisman (Emron, p.156) menjelaskan, "sistem Kompensasi yang baik merupakan sistem yang mampu menjamin kepuasan para anggota organisasi/perusahaan yang pada giliranya memungkinkan organisasi/perusahaan memperoleh, memelihara, serta memperkerjakan karyawan yang berkinerja tinggi untuk kepentingan bersama. Karyawan atau pegawai mempunyai berbagai macam harapan dari organisasi/ perusahaan, dan begitu juga organisasi dan karyawan dalam pemberian kompensasi sering terjadi. Dengan demikian, dalam pemberian kompensasi tersebut didasarkan

pada kebutuhan karyawan atau nilai dari pekerjaanya. Selain hal tersebut, bagaimana kepentingan yang saling bertentangan dari karyawan, organisasi/perusahaan dan pelanggan dapat dipertemukan dengan cara yang baik." Memang sulit membuat kebijakan kompensasi ini adil bagi semua pihak jika besaran menjadi tolok ukur semata. Tapi bagaimanapun juga manajemen perusahaan/organisasi harus mengembangkan program kompensasi ini dengan melihat sisi man faat dan kinerja, dengan memperhatikan keseimbangan yang baik dari upah dan tunjangan lainya, hal itu akan mendukung sebuah organisasi untuk mencapai tujuan yang efektif.

2.5.1.2 Sistem Pembayaran Kompensasi

Hamali (2016, p.82) upah dan gaji pada dasarnya merupakan kompensasi sebagai kontra prestasi atas pengorbanan pekerja. Upah dan gaji pada umumnya diberikan atas kinerja yang telah dilakukan berdasarkan standar kinerja yang diterapkan maupun disetujui bersama berdasarkan *personal contract*.

Wibowo (Hamali. 2016, p.85) Sistem pembayaran kompensasi berupa upah dan gaji yang bersifat spesifik terdiri dari :

1. *Team-Based Pay.*

   Team-based pay atau pembayaran berbasis tim menghubungkan pembayaran dengan perilaku kelompok kerja. *Team based pay* merupakan kompensasi yang memberikan penghargaan individual atas kerja sama kelompok dan/memberikan penghargaan tim atas hasil kolektif. Masalah terbesar untuk efektifnya *team-based pay*adalah masalah budaya, terutama budaya yang sangat *individualistic*.

2. *Skill-Based Pay.*

   Merupakan upah yang dibayar pada tingkat yang diperhitungkan dan berdasar pada keterampilan dimana

pekerja menguasai, menunjukan, dan berkembang dalam mewujudkan pekerjaan. *Skill-base pay* sering juga dinamakan *knowledge-based* pay atau *multi-skill pay*, yang menghargai individu atas apa yang diketahui oleh pekerja tentang bagaimana melakukan sesuatu. Pekerja dibayar untuk rentang, kedalaman, dan tipe keterampilan yang yang menunjukan kemampuan.

2.5.1.3 Indikator-Indikator Gaji

Emron (2016, p.218) indikator-indikator gaji meliputi:

1. Sesuai
2. Dibayar tinggi
3. Adil

2.5.2 Kesempatan Promosi

Menurut Emron (2016, p.231) promosi adalah proses kenaikan golongan, pangkat atau jabatan seseorang pada tingkatan yang lebih baik dan merupakan bagian dari proses perencanaan karir. Sebuah promosi tentunya akan berdampak terhadap kompensasi dan bonus lainya. Kesempatan untuk dipromosikan merupakan hal yang dapat memberikan kepuasan pada karyawan atau pegawai. Kesempatan ini merupakan bentuk imbalan yang bentuknya berbeda dengan imbalan yang lain. Promosi ini perlu dilakukan dengan cermat. Bila yang dipromosikan masih dalam level rendah, mungkin tidak diperlukan persyaratan-persyaratan yang ketat. Tapi, promosi intuk mengisi jabatan-jabatan strategis, seperti manajer atau kepala devisi, maka perlu persyaratan khusus dan pengamatan yang mendalam, misalnya terhadap kemampuan konseptual, mengelola, dan integritas. Sebab, jabatan strategis bukanlah tempat eksperimen atau tempat berkumpulnya orang-orang dekat, tapi harus didasarkan pada kelayakan yang nyata.

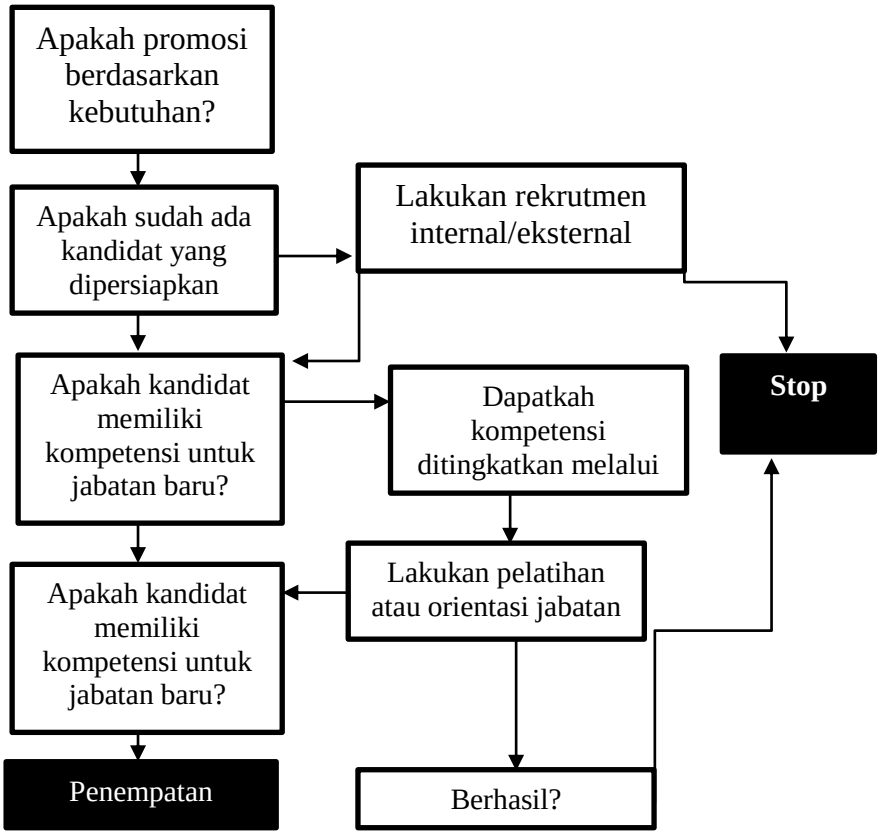
2.5.2.1 Indikator-Indikator kesempatan promosi

Emron (2016, p.218) indikator-indikator kesempatan promosi meliputi:

1. Pekerjaan buntu
2. Kebijakan yang adil
3. Berdasarkan kemampuan

2.5.2.2 Alur Promosi

menurut Emron (2016, p.232) Berikut ini terdapat gambar alur dalam promosi dapat dijelaskan pada gambar 2.1.



Gambar 2.1 Alur Promosi

"promosi pada dasarnya adalah proses seleksi. Karena itu, strategi ini akan sangat efektif jika dilaksanakan, sehingga mereka yang berkinerja paling baik harus dipromosikan. Namun, di bawah tingkat manajerial, promosi sering di buat atas dasar senioritas, bukan berdasarkan kemampuan" (Miner dan Crane,1995, p.373). atau lebih menekankan pada penghargaan dari masa pengabdian. Beberapa pendekatan yang dilakukan mengenai promosi ini misalnya:

1. Promosi *ranking* golongan tapi masih dalam jabatan yang sama. Tindakan ini akan menaikkan upah berdasarkan ranking.

2. Promosi jabatan dan kenaikan pangkat/golongan. Tindakan ini akan menaikkan tunjangan jabatan dan golongan.

2.5.3 Supervisi/atasan

Supervisi merupakan suatu pemberian sumber-sumber penting kepada karyawan atau dalam menyelesaikan tugas-tugas agar sesuai dengan tujuan yang ditetapkan. Dalam melakukan supervisi perlu diperhatikan dan dilakukan secara baik karena dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Khamlub (Emron, p.232) berpendapat bahwa bahwa supervisi yang diberikan oleh supervisor atau atasan merupakan faktor yang dapat menyebabkan kepuasan kerja menurut Badeni (Widodo, 2010). Kepuasan supervisi adalah refleksi rasa karyawan tentang atasannya, termasuk kopetensi atasan, kesopanan dan komunikator yang baik.

2.5.3.1 Indikator-Indikator Supervisi

Emron (2016, p.218) indikator-indikator supervisi meliputi:

1. Memuji kerja yang baik
2. Bijaksana
3. Pengawasan yang ketat
4. Sopan

2.5.4 *Fringe Benefits* (Tunjangan-Tunjangan yang didapat diluar gaji)

Menurut Emron (2016, p.154) kompensasi dibagi menjadi dua yaitu kompensasi bersifat normatif dan kompensasi bersifat kebijakan. Kompensasi bersifat normatif adalah kompensasi minimum yang harus diterima, yang terdiri atas gaji atau upah (termasuk didalamnya gaji/upah pokok, tunjangan tetap), dan komponen tetap lainya, seperti tunjangan kesehatan dan tunjangan hari raya/keagamaan. Sedangkan kompensasi bersifat kebijakan adalah kompensasi yang didasari kebijakan dan/atau karena pertimbangan khusus, seperti tunjangan

profesional, tunjangan makan dan transpor, bonus, uang cuti, jasa produksi dan liburan.

2.5.4.1 Komponen-Komponen Kompensasi

Menurut Emron (2016, p156) komponen-komponen yang ada di kompensasi tersebut dapat dilihat pada tabel 2.1.

KOMPONEN		KETERANGAN
NORMATIF	1. Upah/Gaji	Komponen ini diatur berdasarkan perundang-undangan yang berlaku.
	a. Upah/gaji pokok	
	b. Tunjangan tetap (biasanya diurai menjadi tunjangan jabatan, tunjangan keluarga, dan tunjangan lauk-pauk).	
	2. Komponen Tetap	
	a. Tunjangan Kesehatan	
	b. Tunjangan hari raya/keagamaan	
KEBIJAKAN	1. Tunjangan Profesional	Komponen ini didasari kebijakan manajemen. Namun, jika uang makan dan transpor ini tidak dipengaruhi kehadiran, komponen ini menjadi tunjangan tetap dan bagian dari upah.
	2. Kompensasi Tidak Tetap	
	a. Tunjangan makan	
	b. Tunjangan transpor	
	c. Bonus/insentif	
	3. Komponen Lainya	
	a. Uang cuti	
	b. Jasa produksi	
	c. Liburan	

Sumber: Emron (2016, p.156)

2.5.4.2 Indikator-Indikator *Fringe Benefits*

Emron (2016, p.165) berikut ini merupakan indikator tunjangan diluar gaji meliputi:

1. tunjangan makan
2. tunjangan transportasi

3. tunjangan insentif
4. tunjangan jasa produksi
5. bonus secara profesional dan adil
6. uang cuti tahunan
7. berlibur bersama anggota.

2.5.5 *Contingen Rewards*

Menurut Gary Yulk yang dditerjemahkan oleh Emron (2016, p.238) "memberikan pengakuan yang menyangkut memberi pujian dan memperlihatks an apresiasi terhadap orang lain untuk kinerja yang efektif, keberhasilan yang memadai, serta kontribusi yang penting kepada organisasi. Memberikan pengakuan adalah salah satu praktik manajerial yang paling banyak diabaikan, walaupun dapat menjadi salah satu yang paling efektif untuk meningkatkan komitmen dan kepuasan kerja."

2.5.5.1 Implementasi Pemberian Penghargaan

Menurut Emron (2016, p.244) implementasi pemberian penghargaan ada tiga macam yaitu:

1. Penghargaan dalam bentuk imbalan adalah salah satu bentuk yang mengakui kontribusi pegawai/karyawan dalam mencapai keberhasilanya. Membuat keputusan tentang penghargaan imbalan ini adalah kunci untuk menyelaraskan strategis SDM dengan tujuan strategis organisasi. Seorang yang memiliki teladan tentunya pantas mendapatkan imbalan yang lebih besar daripada pegawai/karyawan yang hanya sukses untuk diri sendiri. Karena itu perlu dipertimbangkan sistem penghargaan imbalan yang besarnya tidak disamaratakan, melainkan didasarkan pada keberhasilan individual. Untuk membangun sistem penghargaan imbalan, diperlukan ukuran dengan indikator yang jelas dan transparan sehingga penilaianya objektif, bukan didasari perasaan. Jika konsep imbalan ini

disosialisasi dengan terarah, dipahami, pegawai/karyawan, memotivasi mereka, tujuan pemberdayaan SDM dalam konteks membangun kinerja SDM untuk tujuan strategis organisasi akan berjalan dengan efektif.

2. Penghargaan bulanan. Tidak bisa disangkal bahwa pegawai/karyawan merupakan sumber daya yang paling penting dalam organisasi. Mereka memproses, menjual, dan memasarkan produk-produk serta melayani pelangaan. Tentunya penting pula bagi pemimpin untuk menghargai mereka yang telah memberikan teladan untuk kemajuan organisasi. Pemberian dapat dilakukan dengan sederhana, misalnya memajang foto mereka dengan judul "Karyawan Teladan Bulan ini". Agar pelaksanaanya menjadi baik, diperlukan sistem atau prosedur yang mengaturnya. Hal ini bertujuan agar tidak ada kerancuan dalam pemberianya dan bisa dipahami serta dimaknai oleh seluruh pegawai/karyawan yang ada. Mekanismen yang perlu diatur dalam sistem/prosedur adalah menjelaskan bahwa yang sudah mendapatkannya pada bulan ini tidak diikutsertakan dalam penilaian bulan berikutnya. Penting pula dijelaskan kepada pegawai/karyawan bahwa bukan berarti yang sudah mendapatkan penghargaan hanya menjadi teladan dalam satu bulan. Makna hakikinya adalah untuk menjelaskan siapa saja yang pantas diteladani.
3. Penghargaan bagi tamu pembicara. Bagi SDM tidak hanya mempersiapkan sistem penghargaan untuk pegawai/karyawan semata, perlu juga mempersiapkan penghargaan untuk pihak eksternal, misalnya penghargaan kepada pembicara, konsultan, atau peserta magang dalam bentuk sertifikat. Sebab, untuk orang-orang tertentu, sertifikat ini memiliki kebanggaan tersendiri. Bahkan, buat

seorang dosen, hal itu memiliki poin/angka kredit. Oleh karena itu perlu dibangun sistem penghargaan yang baik.

2.5.5.2 Faktor yang Mempengaruhi Penghargaan

1. Konsistensi internal

   Ditentukan melalui klasifikasi sulit atau mudahnya jenis pekerjaan yang ada, sehingga pemberian penghargaan bervariasi bagi masing-masing jabatan yang diduduki. Oleh karena itu perlu dilakukan analisa jabatan, uraian pekerjaan, atau tugas, evaluasi pekerjaan dan *job stucture*.

2. Kompetisi/atau persaingan eksternal.

   Perlu dilakukan dengan cara membandingkan besaran penghargaan antara perusahaan yang satu dengan yang lain dengan tujuan penghargaan yang diberikan masih mengandung nilai kompetitif bagi para pegawai sehingga akan menghindari adanya pegawai yang pindah ke perusahaan lain.

3. Kontribusi pegawai.

   Besarnya kontribusi pegawai dapat dijadikan dasar sebagai penetapan besarnya penghargaan yang akan diberikan perusahaan. Kontribusi dinilai melalui senioritas, prestasi kerja, panduan insentif, dan kebijakan yang telah ada didalam perusahaan.

4. Administrasi.

   Merupakan aspek keempat yang menjadi faktor dalam pemberian penghargaan. Dengan para manajer dan evaluasinya dapat dijadikan dasar untuk menetapkan kebijakan peemberian penghargaan.

2.5.6 Kondisi Perusahaan

Menurut Emron (2016, p.215) kebijakan manajemen dapat mempengaruhi puas dan tidak puasnya karyawan. Hal ini lumrah karena setiap kebijakan tidak sepenuhnya akan diterima karyawan, meskipun

kebijakan itu baik. Tapi kebijakan yang bersifat diskriminasi dan menunjukkan keberpihakan kepada orang-orang tertentu akan menimbulkan kecemburuan dan ketidakpuasan yang nyata.

2.5.6.1 Kondisi Kerja yang Menunjang

Hamali (2016, p.207) ruangan kerja yang sempit, panas, cahaya lampu yang menyilaukan mata akan menimbulkan kecenggangan untuk bekerja. Karyawan akan mencari alasan untuk sering keluar ruangan kerja. Perusahaan dalam hal ini harus menyediakan ruang kerja yang terang, sejuk, dengan peralatan kerja yang nyaman untuk digunakan seperti kursi, meja, dan sebagainya. Kebutuhan-kebutuhan fisik yang terpenuhi dalam kondisi ini akan memuaskan karyawan dalam bekerja.

2.5.6.2 Lingkungan Kerja

Menurut Mardiana (Suprapto, 2016) Lingkungan kerja adalah tempat dimana pegawai melakukan aktivitas setiap harinya. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memumingkan pegawai untuk dapat bekerja optimal. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi emosional pegawai jika pegawai menyenangi lingkungan kerja dimana dia bekerja, maka pegawi tersebut akan betah di tempat kerjanya, melakukan aktivitasnya sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif. Produktivitas akan tinggi dan otomatis prestasi kerja pegawai juga tinggi lingkungan kerja itu mencakup hubungan kerja antara bawahan dan atasan serta lingkungan fisik tempat pegawai bekerja.

2.5.6.3 Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Menurut Siagian (Widowati,2016) untuk mencapai lingkungan kerja yang baik ada beberapa hal yang perlu harus diperhatikan yaitu :

1. Bangunan tempat kerja;
2. Ruang kerja yang lega;

3. Ventilasi pertukaran udara;
4. Tersedianya tempat-tempat ibadah keagamaan;
5. Tersedianya sarana dan prasarana

Unsur-unsur lingkungan kerja menurut Kartono (Widowati,2016) adalah :

1. Tutur kata di antara tenaga kerja,
2. Sikap tolong menolong,
3. Sikap saling menegur dan mengoreksi
4. Kesalahan dan sikap kekeluargaan di antara Tenaga kerja.

2.5.7 Rekan Sekerja (Hubungan Kerja)

Hamali (2016, p.208) hubungan kerja juga menjadi salah satu faktor penentu kepuasan kerja karyawan. Hubungan kerja tersebut terdiri dari:

1. Hubungan kerja dengan rekan kerja (jabatan setingkat)

   Hubungan yang terjadi antar karyawan adalah hubungan ketergantungan sepihak, yang bercorak fungsional. Kepuasan kerja yang ada pada karyawan timbul karena karyawan dalam jumah tertentu, berada dalam satu ruangan kerja, sehingga karyawan dapat saling berbicara (kebutuhan sosial terpenuhi). Corak kepuasan disini bersifat kepuasan kerja yang tidak disebabkan peningkatan dari motivasi kerja. Karyawan yang bekerja sebagai satu tim dalam kelompok kerja akan timbul kepuasan kerjanya karena kebutuhan-kebutuhan tingkat tinggi (kebutuhan harga diri dan kebutuhan aktualisasi diri) dapat dipenuhi, serta memiliki dampak pada motivasi kerjanya.
2. Hubungan kerja dengan atasan

   Kepemimpinan yang konsisten berkaitan dengan kepuasan kerja adalah tenggang rasa. Hubungan fungsional mencerminkan sejauh sejauh mana atasan membantu karyawan untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi karyawan itu sendiri. Hubungan keseluruhan didasarkan pada ketertarikan antarpribadi yang mencerminkan sikap dasar dan nilai-nilai yang serupa. Tingkat

kepuasan kerja yang terbesar dengan atasan adalah jika hubungan keduanya adalah positif.

3. Hubungan dengan bawahan

   Atasan yang memiliki ciri memimpin yang transformasional dapat mendorong karyawan untuk meningkatkan motivasinnya dan sekaligus merasa puas dengan pekerjaanya.

2.5.7.1 Indikator Hubungan Kerja

Emron (2016, p.218) indikator-indikator hubungan kerja meliputi:

1. Bermanfaat
2. Monoton
3. Cerdas
4. Malas
5. Bertanggung jawab

2.5.8 Pekerjaan itu Sendiri/ Tipe Pekerjaan

Hamali (2016, p.204) karyawan yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas daripada karyawan yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih rendah. Karyawan yang tingkat pekerjaanya lebih tinggi menunjukkan kemampuan kerja yang baik dan aktif dalam mengemukakan ide-ide serta kreatif dalam bekerja. Menurut Juliansyah (Widowati, 2016) Kepuasan pekerjaan itu sendiri merupakan refleksi rasa karyawan tentang kondisi pekerjaan yang ditugaskan saat ini, termasuk apakah pekerjaan itu menantang, menarik, respek, dan membutuhkan ketrampilan, dibandingkan dengan pekerjaan yang pengulangannya tidak mengenakkan. Hubungan seseorang dengan pekerjaannya merupakan hal penting yang harus diperhatikan karena dapat mempengaruhi sukses atau kegagalan individu yang bersangkutan dalam menjalankan pekerjaannya. Pekerjaan yang dilakukan oleh seorang karyawan/pegawai akan dapat menghasilkan kepuasan kerja, motivasi intern, prestasi kerja yang tinggi, tingkat kemangkiran yang

rendah dan tingkat *labour turn over* yang rendah. Hal ini bisa dicapai apabila:

a) Pekerjaan itu dialami sebagai sesuatu yang berarti, bermanfaat atau penting.
b) Pekerja menyadari bahwa dirinya bertanggungjawab atas hasil pekerjaan itu secara pribadi.
c) Pekerja dapat memastikan dengan cara yang teratur dan terandalkan mengenai hasil usahanya; apa saja yang telah dicapai, dan memuaskan atau tidak.

2.5.8.1 Indikator-Indikator Pekerjaan itu Sendiri

Emron (2016, p.218) indikator-indikator pekerjaan itu sendiri meliputi:

1. Memberikan rasa keberhasilan
2. Monoton
3. Memuaskan
4. Menarik
5. Menantang

2.5.9 Komunikasi

Hamali, (2016, p.223-233) berkomunikasi berarti berusaha untuk mencapai kesamaan makna atau kesamaan arti, melalui komunikasi berarti seseorang mencoba membagi informasi, gagasan atau sikap dengan pihak lain agar diperoleh persepsi yang sama. Komuniksi adalah suatu tahap dari proses kepemimpinan yang memindahkan ide seorang kepada orang lain untuk digunakan dalam fungsi-fungsinya memimpin pekerjaan.

2.5.9.1 Saluran-Saluran Komunikasi

Dua arah saluran komunikasi menurut Edwin B. Flippo adalah sebagai berikut:

1. Saluran Komunikasi Karyawan Bawahan terhadap Atasan, yaitu:
   a. Kontak secara tatap muka

b. Pertemuan kelompok pengawasan
c. Pertemuan dengan pemimpin (*top management*) secara periodik
d. Program "*speak up*" dimana karyawan diberikan nomor telepon untuk memanggi
e. Kontak keluhan tanpa nama
f. Pertemuan karyawan dengan pemegang saham setiap tahun
g. Menggunakan prosedur pengaduan
h. Kuesioner mengenai moral
i. Wawancara
j. Kebijakan secara terbuka
k. Perserikatan buruh
l. Progam penyuluhan karyawan.

2. Saluran Komunikasi yang Digunakan Atasan kepada bawahan yaitu:
   a. Perintah berantai
   b. Buletin dinding dan poster
   c. Majalah perusahaan
   d. Surat kepada karyawan
   e. Buku pedoman karyawan
   f. Rak informasi
   g. Sistem pengeras suara
   h. Laporan tahunan
   i. Pertemuan kelompok
   j. Perserikatan buruh.

2.5.9.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komunikasi

Menurut Mangkunegara (Hamali, p.233) Ada dua faktor yang mempengaruhi komunikasi, yaitu

1. Faktor dari pihak sender atau disebut pula komunikator, terdiri dari:
   a. Keterampilan *sender*.

Sender sebagai pengirim informasi, ide, berita, pesan perlu menguasai cara-cara penyampaian pikiran baik secara tertulis maupun lisan.

b. Sikap *sender*.

Sikap *sender* sangat berpengaruh pada receiver. Sender yang bersikap angkuh terhadap *receiver* dapat mengakibatkan informasi atau pesan yang diberikan. *Sender* harus mampu bersikap meyakinkan terhadap pesan yang diberikan kepadanya.

c. Pengetahuan *sender*.

Sender yang mempunyai pengetahuan luas dan menguasai materi yang disampaikan akan dapat menginformasikan kepada receiver sejelas mungkin sehingga receiver akan lebih mudah mengerti pesan yang disampaikan oleh sender.

d. Media saluran yang digunakan oleh *sender*.

Media atau saluran komunikasi sangat membantu dalam penyampaian ide, informasi atau pesan kepada *receiver,sender* perlu menggunakan media saluran komunikasi yang sesuai dan menarik perhatian *receiver.*

2. Faktor dari pihak *receiver*

a. Keterampilan *receiver*.

Keterampilan *receiver* dalam mendengar dan membaca pesan sangat penting. Pesan yang diberikan oleh sender akan dapat dimengerti dengan baik, jika *receiver* mempunyai keterampilan mendengar dan membaca.

b. Sikap *receiver*.

Sikap *receiver* terhadap *sender* sangat mempengaruhi efektif tidaknya komunikasi. Contohnya sikap *receiver* yang *apriori*, meremehkan, buruk sangka terhadap *sender*, maka komunikasi tidak menjadi efektif dan pesan menjadi tidak berarti bagi *receiver.*

c. Pengertahuan *receiver*.

Pengetahuan *receiver* sangat berpengaruh pula dalam komunikasi. *Receiver* yang mempunyai pengetahuan yang luas akan lebih mudah dalam menginterprestasikan ide atau pesan yang diterimanya dari *sender*. Jika pengetahuan receiver kurang luas sangat memungkinkan pesan yang diterimanya menjadi kurang jelas atau kurang dapat dimengerti oleh *receiver*.

d. Media saluran komunikasi.

Media saluran kunikasi yang digunakan sangat berpengaruh dalam penerimaan ide atau pesan. Media saluran komunikasi berupa alat indera yang ada pada *receiver* sangat menentukan apakah pesan dapat diterima atau tidak untuknya. Jika alat indera *receiver* terganggu maka pesan yang diberikan oleh sender dapat menjadi kurang jelas bagi *receiver*.

2.6 Pendekatan Mengukur Kepuasan Kerja

Sinambela (2016, p.323) dua pendekatan yang paling banyak digunakan adalah angka nilai global tunggal (*single global rating*) dan skor penjumlahan (*summation skor*) yang tersusun atas sejumlah aspek kerja. Metode angka nilai global tunggal tidak lebih dari meminta individu-individu untuk menjawab satu pertanyaan, seperti “apabila semua hal dipertimbangkan, seberapa puaskah anda dengan pekerjaan anda?” kemudian gradasi jawaban responden adalah bergerak dari “sangat puas” sampai dengan “sangat tidak puas”. Pendekatan lain adalah penjumlahan aspek pekerjaan yang lebih canggih. Metode ini mengenali unsur-unsur utama dalam suatu pekerjaan dan menanyakan perasaan pegawai mengenai tiap unsur. Berbagai faktor yang lazim akan dicangkup adalah sifat dasar pekerjaan, pegawasan, upah sekarang, kesempatan promosi, dan hubungan dengan rekan kerja. Faktor-faktor ini dinilai pada suatu skala baku dan kemudiann dijumlahkan untuk menciptakan skor kepuasan kerja keseluruhan.

2.7 Keterkaitan Kepuasan Kerja Bedasarkan Karakteristik Biografis

Yang dimaksud dengan perbedaan karakteristik biografis individu itu sendiri pada umumnya didefinisikan sebagai perbedaan karakteristik pribadi yang bersifat objektif (usia, pendidikan, jenis kelamin, masa kerja) pada diri individu yang membedakan antara individual yang lainya. Sedangkan yang dimaksud dengan kepuasan kerja pegawai, seperti yang dikemukakan oleh Siagian (Hamali, p.204) didefinisikan sebagai cara pandang seseorang (pegawai) baik yang bersifat positif maupun negatif tentang pekerjaanya.

Acuan dari hubungan karakteristik biografis individu dengan kepuasan kerja keterkaitanya dari teori kepuasan kerja yaitu teori keseimbangan (*Equity Theory)* yang dikembangkan oleh Adam, komponen-komponen dari teori ini adalah :

a. *Input*, yaitu semua nilai yang diterima karyawan yang dapat menunjang pelaksanaan kerja, misalnya pendidikan, pengalaman, keahlian, usaha, peralatan pribadi, jumlah jam kerja.
b. *Outcome,* yaitu semua nilai yang diperoleh dan dirasakan karyawan, misalnya upah, keuntungan tambahan, status simbol, pengenalan kembali, kesempatan untuk berprestasi atau mengekspresikan diri.
c. *Comparison Person,* yaitu seorang karyawan dalam organisasi yang sama, seorang karyawan dalam organisasi yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya. Puas atau tidaknya karyawan merupakan hasil dari membandingkan antara *input-outcome* karyawan lain (*comparison person*).
d. *Equity-in-equity*, yaitu jika perbandingan *input-outcome* dirasakan seimbang (*equity*) maka karyawan tersebut akan merasa puas, tetapi jika terjadi tidak seimbang (*in-equity*) dapat menyebabkan dua kemungkinan, yaitu over compensation inequity (ketidakseimbangan yang menguntungkan dirinya), sebaliknya under compensation equity (ketidakseimbangan yang menguntungkan karyawan-karyawan lain yang menjadi pembanding atau (*comparison person*).

Jadi, dapat disimpulkan bahwa, karakteristik biografis merupakan bagian dari komponen-komponen dari teori keseimbangan (*Equity Theory*) yang mengatakan *input* merupakan semua nilai yang diterima karyawan yang dapat menunjang pelaksanaan kerja, misalnya pendidikan, pengalaman, keahlian, usaha, peralatan pribadi, jumlah jam kerja. Sedangkan karakteristik biografis itu sendiri terdiri dari usia, jenis kelamin dan masa kerja. Robbins (Farla,2016) berpendapat bahwa terdapat hubungan yang kuat antara usia seseorang dengan kepuasan kerja pegawai, dimana kecendrungan yang sering terlihat yaitu bahwa semakin lanjut usia seseorang semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja pegawai tersebut. Ada beberapa alasan yang melatarbelakangi hubungan tersebut. Salah satu diantaranya yakni bagi pegawai yang telah berusia lanjut kesempatan untuk memulai karir baru ditempat lain akan menjadi semakin sulit, disamping itu adanya sikap dan prilaku yang telah matang mengenai tujuan hidup sehingga pegawai yang telah berusia lanjut cendrung merasakan puas dalam bekerja dan loyal pada organisasi karena adanya ikatan batin dan tali persaudaraan yang kuat antara dirinya dengan rekan-rekan kerjanya dalam organisasi tersebut.Selanjutnya apabila kepuasan kerja dihubungkan dengan masa kerja pegawai, Robbins pun mengatakan bahwa terdapat hubungan yang positif yang menyatakan bahwa semakin lama seseorang bekerja, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja pegawai.

Dari komponen input yang sudah ada pada pegawai, bagaimana *outcome* yang diperoleh oleh pegawai tersebut, *Outcome*, yaitu semua nilai yang diperoleh dan dirasakan karyawan, misalnya upah, keuntungan tambahan, status simbol, pengenalan kembali, kesempatan untuk berprestasi atau mengekspresikan diri. Sehingga ada timbal baliknya pegawai dengan organisasi tersebut, pegawai juga membandingkan *input dan outcome* dengan rekan kerja maupun dengan organisasi diluar, yang disebut dengan *Comparison Person*,

yaitu seorang karyawan dalam organisasi yang sama, seorang karyawan dalam organisasi yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya. Puas atau tidaknya karyawan merupakan hasil dari membandingkan antara *input-outcome* karyawan lain *(comparison person).* Selanjutnya, *Equity-in-equity*, yaitu jika perbandingan *input-outcome* dirasakan seimbang (*equity*) maka karyawan tersebut akan merasa puas, tetapi jika terjadi tidak seimbang *(in-equity)* dapat menyebabkan dua kemungkinan, yaitu *over compensation inequity* (ketidakseimbangan yang menguntungkan dirinya), sebaliknya *under compensation equity* (ketidakseimbangan yang menguntungkan karyawan-karyawan lain yang menjadi pembanding atau (*comparison person*).

2.8 Karakteristik Biografis Individu

Menurut Wulan (Farla, 2016) pengertian karakteristik individu adalah faktor dalam diri individu, misalnya pengetahuan yang telah dimiliki, sikap, keyakinan, motivasi, konsep diri, pengalaman masalalu, keterampilan, dan prilaku. Karakteristik individu mencakup usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan masa kerja dalam organisasi.Yang dimaksud dengan perbedaan karakteristik biografis individu itu sendiri pada umumnya didefinisikan sebagai perbedaan karakteristik pribadi yang bersifat objektif (usia, pendidikan, jenis kelamin, masa kerja) pada diri individu yang membedakan antara individual yang lainya.

2.8.1 Usia

Menurut Stephen P Robbins (Farla, 2016) Pada karyawan yang berumur tua juga dianggap kurang luwes dan menolakteknologi baru. Namun di lain pihak ada sejumlah kualitas positif yang ada padakaryawan yang lebih tua, meliputi pengalaman, pertimbangan, etika kerja yangkuat, dan komitmen terhadap mutu. Karyawan yang lebih muda cenderung mempunyai fisik yang kuat,msehingga diharapkan dapat bekerja keras dan pada umumnya mereka belumberkeluarga atau bila sudah berkeluarga anaknya relatif masih

sedikit. Tetapikaryawan yang lebih muda umumnya kurang berdisiplin, kurang bertanggungjawab dan sering berpindah – pindah pekerjaan dibandingkan karyawan yang lebih tua. Karyawan yang lebih tua kecil kemungkinan akan berhenti karena masakerja mereka yang lebih panjang cenderung memberikan kepada mereka tingkatupah yang lebih tinggi, liburan dengan upah yang lebih panjang, dan tunjanganpensiun yang lebih menarik. Kebanyakan studi juga menunjukkan suatu hubunganyang positif antara kepuasan kerja dengan umur, sekurangnya sampai umur 60tahun. Kepuasan kerja akan cenderung terus – menerus meningkat pada parakaryawan yang profesional dengan bertambahnya umur mereka, sedangkan padakaryawan yang nonprofesional kepuasan itu merosot selama umur setengah bayadan kemudian naik lagi dalam tahun – tahun berikutnya.

2.8.2 Jenis Kelamin

Menurut Robbins (Farla, 2016) tidak ada perbedaan yang konsisten antara pria dan wanita dalamkemampuan memecahkan masalah, ketrampilan analisis, dorongan kompetitif,motivasi, sosiabilitas, atau kemampuan belajar. Namun studi-studi psikologi telahmenemukan bahwa wanita lebih bersedia untuk mematuhi wewenang, dan prialebih agresif dan lebih besar kemungkinannya daripada wanita dalam memilikipengharapan untuk sukses. Bukti yang konsisten juga menyatakan bahwa wanitamempunyai tingkat kemangkiran yang lebih tinggi daripada pria. Tetapi terdapat teori lain yang berpendapat bahwa perbedaan jenis kelaminberpengaruh terhadap tinggi rendahnya kepuasan kerja, teori ini diungkapkan olehGlenn, Taylor, dan Wlaver (Farla, 2016) yang menyatakan bahwa ada perbedaan tingkatkepuasan kerja antara pria dengan wanita, dimana kebutuhan wanita untuk merasapuas dalam bekerja ternyata lebih rendah dibandingkan pria.

2.8.3 Masa Kerja

Menurut Robbins (Farla, 2016) masa kerja ternyata konsisten berhubungan secara negatif dengan keluarmasuknya karyawan dan kemangkiran, namun memiliki hubungan yang positif terhadap

produktivitas kerja. Masa kerja yang lamaakan cenderung membuat seorang karyawan atau perawat lebih merasa betahdalam suatu organisasi, hal ini disebabkan diantaranya karena telah beradaptasidengan lingkungannya yang cukup lama sehingga seorang karyawan akan merasa nyaman dengan pekerjaannya. Penyebab lain juga dikarenakan adanya kebijakandari instansi atau perusahaan mengenai jaminan hidup dihari tua.

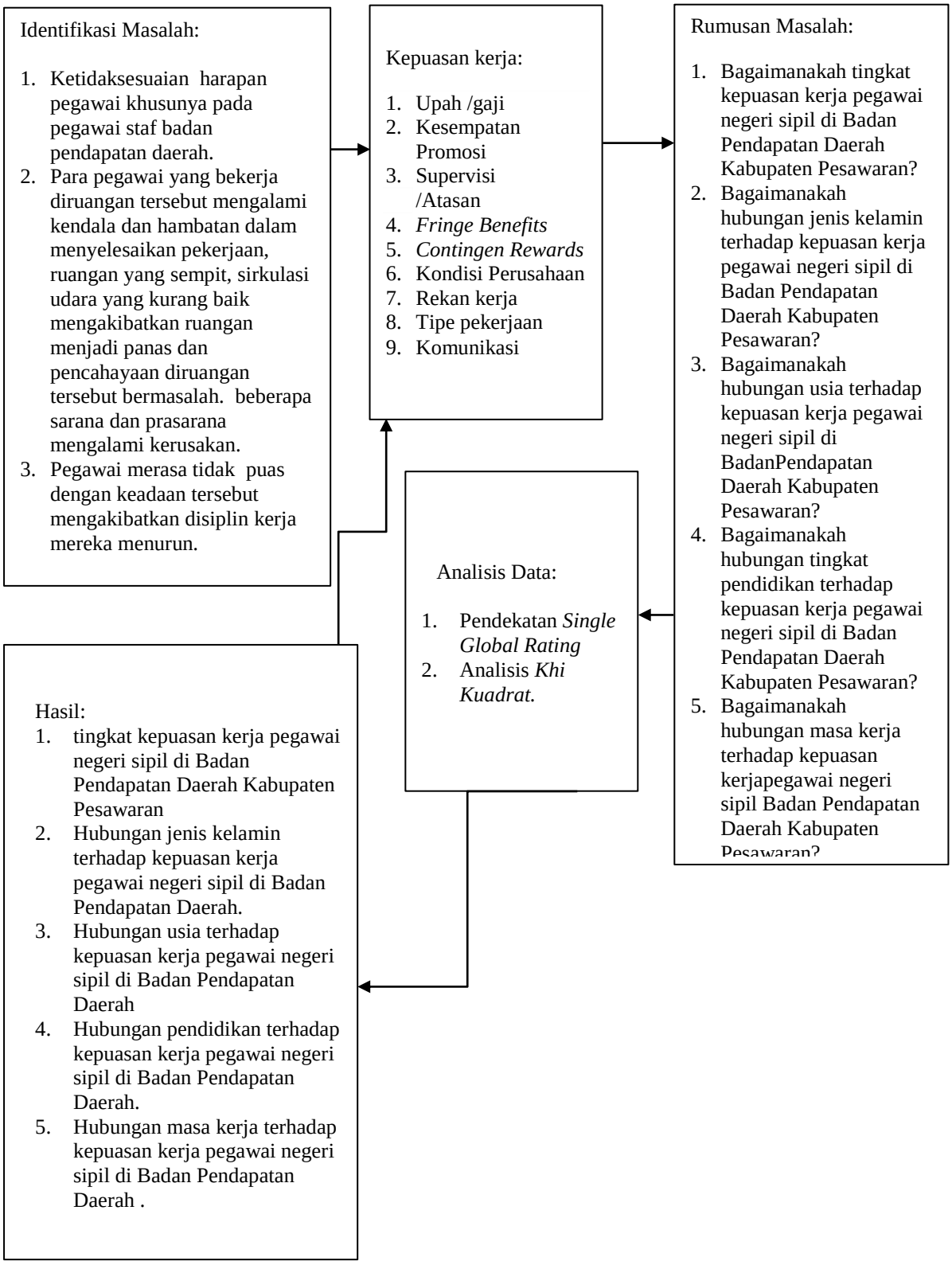
2.8.4 Tingkat Pendidikan

Semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang maka akan mempengaruhipola pikir yang nantinya berdampak pada tingkat kepuasan kerja Pendapat lain juga menyebutkan bahwa semakintinggi tingkat pendidikan maka tuntutan – tuntutan terhadap aspek – aspekkepuasan kerja di tempat kerjanya akan semakin meningkat. Hasil penelitian dari Adib Farchan (Farla, 2016) menyimpulkan bahwa tidak adahubungan yang positif antara tingkat pendidikan dengan kepuasan kerja. Namunberbeda dengan hasil penelitian dari Gilmer yang menyimpulkan bahwakaryawan yang berpendidikan lanjutan atas merasa sangat puas dengan pekerjaan yang mereka lakukan.

2.9 Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti	Judul penelitian	Metode penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan
1	Astrid Indah Lestari; (2008)	Analisis Kepuasan Kerja Karyawan PT.Perkebunan Nusantara VIII di Perkebunan Cisalak Baru-Bantarjaya	Analisis Deskriptif dan SEM.	secara umum karyawan telah puas terhadap seluruh faktor tersebut dengan nilai median jawaban responden yang bernilai 4,00, kecuali pada indikator kondisi tempat kerja yaitu ketersediaan sarana dan prasarana kerja dengan median jawaban responden yang bernilai 2,00 yang	1. Subjek Penelitian ini adalah Pegawai Negeri sipil Badan Pendapatan Daerah Kabupaten pesawaran. 2. Metode Penelitian menggunakan pendekatan *Single Global rating* dan *Chi Kuadrat.*

				menunjukkan bahwa karyawan tidak puas.	
2	Meliani Senbiring (2007)	Analisis Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Hero Supermarket Tbk di Gatoet Subroto	Analisis Korelasi *Rank Spearman* dan *Khi Kuadrat*	Hasil penelitian menunjukkan ada 15 orang dari 30 orang karyawan yang total kepuasanya > 70, yang berarti sebagian karyawan telah merasa puas dengan faktor-faktor kepuasan tersebut.	1. Subjek Penelitian ini adalah Pegawai Negeri sipil Badan Pendapatan Daerah Kabupaten pesawaran. 2. Metode Penelitian ini sama-sama menggunakan analisis *chi kuadrat* namun peneliti tidak menggunakan analisis *rank spearm,* menggunakan pendekatan *Single Global Rating*
3.	Ni wayan Supartini, dkk (2014)	Analisis Kepuasan Kerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah Gianjar	Deskriptif kualitatif	Kepuasan kerja yang sangat memuaskan yaitu variabel keamanan kerja, perusahaan dan manajemen, pengawasan, pekerjaan, kondisi kerja, aspek sosial, komunikasi dan fasilitas, dan dua variabel mengharapkan kepuasan kerja yang memuaskan yaitu variabel kesempatan untuk maju dan gaji.	1. Subjek Penelitian ini adalah Pegawai Negeri sipil Badan Pendapatan Daerah Kabupaten pesawaran. 2. Metode Penelitian menggunakan pendekatan *Single Global rating* dan *Chi Kuadrat.*

2.10 Kerangka Pikir

Berdasarkan pembahasan mengenai teori-teori yang berkaitan dengan penelitian kali ini maka kerangka pemikiran penelitian ini adalah sebagaimana yang tertera pada gambar 2.2 berikut: