

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Menurut Robbins dan Coulter yang diterjemahkan oleh Emron at al (2016) menyebutkan bahwa, “*Job satisfaction refers to a person general attitude toward his or job*” (Kepuasan kerja merupakan sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya). Sedangkan menurut Colquitt, LePine, Wesson (2011) dikutip dari Wibowo (2014) menyatakan kepuasan kerja adalah tingkat perasaan menyenangkan yang diperoleh dari penilaian pekerjaan seseorang atau pengalaman kerja. Dengan kata lain kepuasan kerja mencerminkan bagaimana kita merasakan tentang pekerjaan kita dan apa yang kita pikirkan tentang pekerjaan tersebut.

Menurut Luthans dalam Hari Purwanto (2015) kepuasan kerja merupakan perasaan positif tentang pekerjaan sebagai hasil evaluasi dari karakteristiknya. Sedangkan menurut Mc Shane dan Von Glinow (2010) dikutip Wibowo (2014,) memandang kepuasan kerja sebagai evaluasi seseorang atas pekerjaannya dan konteks pekerjaannya. Kreitner dan Kinicki (2010) dikutip dari Wibowo (2014,), kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional terhadap berbagai aspek dari pekerjaan seseorang.

#### **2.2 Bentuk atau Katagori Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja mempunyai beberapa bentuk atau katagori. Colquitt, LePine, Wesson (2011) dikutip dari Wibowo (2014) mengemukakan adanya beberapa katagori kepuasan kerja :

##### **1. *Pay Satisfaction***

Mencerminkan perasaan pekerja tentang bayaran mereka, termasuk apakah sebanyak yang mereka berhak mendapatkan, diperoleh dengan aman dan cukup untuk pengeluaran normal. *Pay Satisfaction* didasarkan pada perbandingan antara bayaran yang diinginkan pekerja dengan yang mereka terima.

2. *Promotion Satisfraction*

Mencerminkan perasaan pekerja tentang kebijakan promosi perusahaan dan pelaksanaannya, termasuk apakah promosi sering diberikan, dilakukan dengan jujur dan berdasarkan pada kemampuan.

3. *Supervision Satisfaction*

Mencerminkan perasaan pekerja tentang atasan mereka, termasuk apakah atasan mereka kompeten, sopan dan komunikator yang baik.

4. *Coworker Satisfaction*

Mencerminkan perasaan pekerja tentang teman sekerja mereka, termasuk apakah rekan sekerja mereka cerdas, bertanggung jawab, membantu, menyenangkan dan menarik.

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.

6. *Altruism*

Sifat suka membantu orang lain dan menjadi penyebab moral.

7. *Status*

Menyangkut prestise, mempunyai kekuatan atas orang lain atau merasa memiliki popularitas.

8. *Environment*

Lingkungan menunjukkan perasaan nyaman dan aman. Lingkungan kerja yang baik dapat menciptakan *quality of work life*.

## 2.3 Mengukur Kepuasan Kerja

1. Pandangan Colquit, Le Pine dan Wesson

Colquit, LePine dan Wesson melihat ada 2 unsur yang terkandung dalam kepuasan kerja, yaitu :

- a. *Value Fulfillment*, pada umumnya pekerja merasa puas apabila pekerjaan mereka memberikan sesuatu yang mereka hargai.

- b. *Satisfaction with the work it self*, memfokus pada meningkatkan efisiensi dari tugas pekerjaan dengan membuatnya lebih disederhanakan dan spesialisasi menggunakan *time and motion study* untuk merencanakan gerakan dan urutan tugas dengan hati – hati.

## 2. Pandangan Kreitner dan Kinicki

Terdapat 5 unsur yang menjadi penyebab kepuasan kerja, yaitu :

- a. *Need fulfillment* (pemuahan kebutuhan), kepuasan ditentukan oleh tingkatan terhadap mana karakteristik pekerja memungkinkan individual memenuhi kebutuhannya.
- b. *Discrepancies* (ketidaksesuaian), bahwa kepuasan adalah sebagai hasil *meet expectation*.
- c. *Value attainment* (pencapaian nilai), kepuasan merupakan hasil dari persepsi bahwa pekerjaan memungkinkan untuk pemuahan nilai – nilai kerja penting individual.
- d. *Equity* (keadilan), hasil dari persepsin seseorang bahwa hasil kerja relative terhadap masukan lebih menyngkan disbanding dengan hasil/ masukan lain.
- e. *Dispositional* (watak), didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat personal.

### 2.4 Cara meningkatkan Kepuasan Kerja

Menurut Kaswan dalam Wibowo (2014) kepuasan kerja dapat ditingkatkan dengan cara :

1. Membuat pekerjaan menjadi menyenangkan.
2. Memiliki gaji, tunjangan dan kesempatan promosi yang adil.
3. Menyesuaikan orang dengan pekerjaan yang sesuai dengan minat dan keahlian mereka.
4. Merancang pekerjaan agar menarik dan menyenangkan.

## 2.5 Indikator – Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Robbins dan Coulter yang diterjemahkan oleh Emron at al (2016). mengungkapkan terdapat sejumlah indikator kepuasan kerja, yaitu :

### 1. Gaji/Upah

Upah atau gaji dikenal menjadi signifikan, tetapi kompleks secara kognitif dan merupakan factor multimediasi dalam kepuasan kerja. Uang tidak hanya membantu orang memperoleh kebutuhan dasar, tetapi juga alat untuk memberikan kebutuhan kepuasan pada tingkat yang lebih tinggi. Karyawan hanya melihat gaji sebagai refleksi dari bagaimana manajemen memandang kontribusi mereka terhadap perusahaan. Benefit tambahan juga penting, tetapi tidak begitu berpengaruh. Suatu alasan yang tidak terelakkan adalah kebanyakan karyawan bahkan tidak mengetahui seberapa banyak mereka menerima benefit. Selain itu, kebanyakan juga cenderung menganggap remeh benefit karena mereka tidak menyadari nilai moneter yang signifikan. Akan tetapi, penelitian mengidentifikasi bahwa jika karyawan fleksibel dalam memilih jenis benefit yang mereka sukai dalam sebuah paket total yang disebut rencana benefit fleksibel atau kafetaria maka ada peningkatan signifikan dalam kepuasan benefit dan kepuasan kerja secara keseluruhan.

### 2. Kesempatan Promosi

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 lainnya. Kesempatan untuk dipromosikan merupakan hal yang dapat memberikan kepuasan pada karyawan. 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 untuk mengisi jabatan-jabatan strategis, seperti manager atau kepala divisi,

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.

### 3. Supervisi/Atasan

Supervise merupakan suatu pemberian sumber-sumber penting kepada karyawan atau dalam menyelesaikan tugas-tugas agar sesuai dengan tujuan yang diterapkan. Dalam melakukan supervise perlu diperhatikan dan dilakukan secara baik karena dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

### 4. Rekan Kerja

Rekan kerja atau anggota tim yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana pada karyawan secara individu. Kelompok kerja terutama tim yang kuat bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasihat dan bantuan pada anggota individu.

### 5. *Fringe Benefit* (tunjangan – tunjangan yang didapat diluar gaji)

Kompensasi yang dibagi menjadi dua yaitu kompensasi bersifat normative dan kompensasi bersifat kebijakan. Kompensasi bersifat normative adalah kompensasi minimum yang harus diterima, yang terdiri atas upag atau gaji (termasuk didalamnya gaji/upah pokok, tunjangan tetap), dan kompensasi tetap lainnya, seperti tunjangan hari raya/keagamaan. Sedangkan kompensasi bersifat kebijakan adalah kompensasi yang didasari kebijakan dan/atau karena pertimbangan khusus, seperti tunjangan professional, tunjangan makan dan transport, bonus, uang cuti, jasa produksi dan liburan.

## 6. Kondisi Perusahaan

Kebijakan manajemen dapat mempengaruhi puas dan tidak puasnya karyawan. Hal ini lumrah karena setiap kebijakan tidak sepenuhnya akan diterima karyawan, meskipun itu baik. Tapi kebijakan yang bersifat diskriminasi dan menunjukkan keberpihakan kepada orang-orang tertentu akan menimbulkan kecemburuan dan ketidakpuasan yang nyata.

## 7. *Contingen Reward*

Memberikan pengakuan yang menyangkut memberi pujian dan memperlihatkan 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.

## 8. Komunikasi

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. Komunikasi adalah suatu tahap dari proses kepemimpinan yang memindahkan ide seseorang kepada orang lain untuk digunakan adalah fungsi-fungsinya dalam memimpin pekerjaan.

## 9. Pekerjaan Itu Sendiri

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 mengenakan. 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 akan menghasilkan kepuasan

kerja, motivasi intern, prestasi kerja yang tinggi, tingkat kemangkiran yang rendah dan tingkat labour turn over yang rendah.

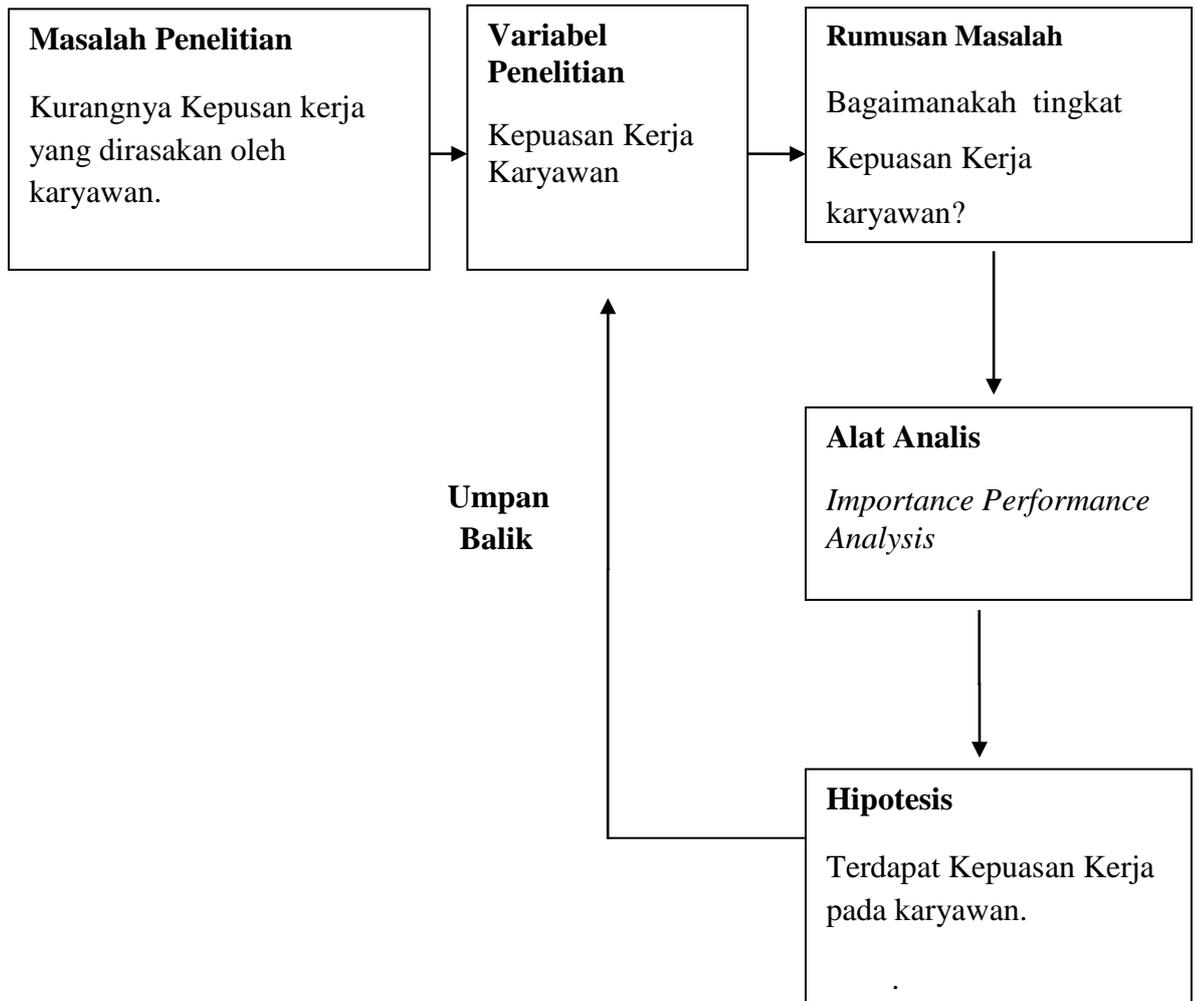
## 2.6 Penelitian Terdahulu

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

<b>No</b>	<b>Nama</b>	<b>Judul</b>	<b>Analisis</b>	<b>Kesimpulan</b>
1	Aulia Ishak dan Susi Dirianti. 2019.	Analisis Indeks Kepuasan Karyawan Terhadap Pengelolaan Fasilitas Gedung Dengan Menggunakan <i>Importance Performance Analysis</i>	<i>Importance Performance Analysis</i>	Indeks kepuasan karyawan terhadap fasilitas gedung termasuk kedalam katagori puas.
2	Sabila Nurul Imanda dan Reni Sinta Dewi. 2018	Analisis Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan Kontrak PT. Kharisma Ide Nusantara Garmindo Cibitung – Bekasi)	<i>Importance Performance Analysis</i>	Variabel kompensasi termasuk kedalam katagori sangat puas, pengawasan katagori puas, pekerjaan itu sendiri katagori puas, hubungan kerja katagori puas dan jaminan kerja termasuk dalam katagori puas.
3	Fitria Febrianti dan Aprianti Endang. 2017	Analisis Kepuasan Kerja Karyawan CV Laksana (Study Pada Karyawan Bagian Body dan Rangka)	<i>Importance Performance Analysis</i>	Seluruh indicator memberikan kepuasan pada karyawan namun masih ada indicator yang dianggap penting tapi tidak terlaksana.
4	Siti Nuhayati dan Kamilia janah. 2017	Analisis Kepuasan Kerja Dosen (Studi Kasus Pada Universitas Pekalongan)	<i>Importance Performance Analysis</i>	Variabel pengawasan katagori puas, pekerjaan itu sendiri katagori puas, hubungan kerja katagori puas dan jaminan kerja termasuk dalam katagori puas.

## 2.7 Kerangka Pikir

Berdasarkan tinjauan landasan teori dan penelitian terdahulu, maka dapat disusun suatu kerangka pemikiran dalam penelitian ini, seperti yang disajikan dalam gambar berikut ini:



2.7 Gambar kerangka piki