

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Kepuasan Kerja**

##### **2.1.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Menurut Keither and Kinicki (2010) kepuasan kerja adalah suatu efektivitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Definisi ini berarti bahwa kepuasan kerja seseorang dapat relatif puas dengan suatu aspek dari pekerjaannya dan atau tidak puas dengan salah satu atau lebih aspek lainnya.

Menurut Robbins yang di kutip oleh Wibowo (2015) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

Menurut Hasibuan (2016, p.202) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan sikap positif terhadap pekerjaan pada diri seseorang. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki sikap kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Biasanya orang akan merasa puas atas kerja yang telah atau sedang menjalankan, apabila apa yang dikerjakan telah memenuhi harapan, sesuai dengan tujuannya bekerja. Apabila seseorang mendambakan sesuatu, berarti yang bersangkutan memiliki suatu harapan dan demikian akan termotivasi untuk melakukan tindakan kearah pencapaian harapan tersebut. Jika harapan tersebut terpenuhi maka akan dirasakan kepuasan. Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan,

sehingga kepuasan kerja juga berkaitan dengan teori keadilan (Robbins dan Judge, 2012, p.118).

Dari beberapa definisi yang dikemukakan para ahli tersebut di atas, umumnya dikatakan bahwa kepuasan kerja merupakan tingkat perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dengan mempertimbangkan dan menilai segala aspek yang ada di dalam pekerjaannya, sehingga timbul dalam dirinya suatu perasaan senang atau tidak senang terhadap situasi kerja dan rekan kerjanya.

### **2.1.2 Teori Kepuasan Kerja**

Teori kepuasan ini mendasarkan pendekatannya atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkan bertindak serta berperilaku dengan cara tertentu. Teori ini memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan perilakunya. Teori ini mencoba menjawab pertanyaan kebutuhan apa yang memuaskan seseorang dan apa yang mendorong semangat bekerja seseorang.

Ada beberapa teori kepuasan kerja menurut Rivai dan Sagala (2013, p.856), yaitu sebagai berikut:

1. Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*)

Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Sehingga apabila kepuasan yang diperoleh melebihi dari yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi, begitu juga dengan sebaliknya. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.

2. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas tergantung pada ada atau tidaknya keadilan dalam suatu

situasi, khususnya situasi kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan dan ketidakadilan. Input adalah faktor bernilai bagi karyawan yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah tugas dan peralatan atau perlengkapan yang dipergunakan untuk melakukan pekerjaannya. Hasil adalah sesuatu yang diperoleh dari pekerjaannya, seperti: upah/gaji, keuntungan sampingan, simbol, status, penghargaan dan kesempatan untuk berhasil atau aktualisasi diri. Sedangkan orang selalu membandingkan dapat berupa seseorang di perusahaan yang sama, atau di tempat lain atau bisa pula dengan dirinya di masa lalu. Menurut teori ini, setiap karyawan akan membandingkan rasio input hasil dirinya dengan rasio input hasil orang lain. Bila perbandingan itu dianggap cukup adil, maka karyawan akan merasa puas. Bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan bisa menimbulkan kepuasan, tetapi bisa pula tidak. Tetapi bila perbandingan itu tidak seimbang akan timbul ketidakpuasan.

### 3. Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*)

Teori ini menganjurkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda yaitu *motivators* dan *hygiene factors*. Ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi di sekitar pekerjaan (seperti kondisi kerja, upah, keamanan, kualitas pengawasan dan hubungan dengan orang lain) dan bukan dengan pekerjaan itu sendiri. Karena faktor mencegah reaksi negatif dinamakan sebagai *hygiene* atau *maintenance factors*. Sebaliknya kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung daripadanya 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*.

4. Teori Kesenjangan (*Equity Model Theory*)

Salah satu model teori yang berkaitan dengan kepuasan kerja, yaitu teori yang dikemukakan oleh Edward Lawler yang dikenal dengan *Equity Model Theory* atau teori kesetaraan. Intinya teori ini menjelaskan kepuasan dan ketidakpuasan dengan pembayaran. Perbedaan antara jumlah yang diterima dengan jumlah yang dipersepsikan oleh karyawan lain merupakan penyebab utama terjadinya ketidakpuasan. Untuk itu pada dasarnya ada tiga tingkatan karyawan, yaitu:

- a. Memenuhi kebutuhan dasar karyawan.
- b. Memenuhi harapan karyawan sedemikian rupa, sehingga mungkin tidak mau pindah kerja ke tempat lain.
- c. Memenuhi keinginan karyawan dengan mendapat lebih dari apa yang diharapkan.

5. Teori Keinginan Relatif (*Relative Deprivation Theory*)

Sementara itu, sesuai dengan teori keinginan relatif atau *Relative Deprivation Theory*, ada enam keputusan penting menyangkut kepuasan dengan pembayaran menurut teori ini adalah perbedaan antara apa yang diharapkan dengan kenyataan, perbedaan antara pengeluaran dengan penerimaan, ekspektasi untuk menerima pembayaran lebih, ekspektasi yang rendah terhadap masa depan, perasaan untuk memperoleh lebih dari yang diinginkan dan perasaan secara personal tidak bertanggung jawab terhadap hasil yang buruk.

6. Teori *Motivator-Hygiene* (M-H)

Salah satu teori yang menjelaskan mengenai kepuasan kerja adalah teori *motivator-hygiene* (M-H) yang dikembangkan oleh Frederick Herzberg. Teori M-H sebenarnya berujung pada kepuasan kerja. Namun penelitian menunjukkan hubungan yang positif antara kepuasan kerja dan turnover SDM serta antara kepuasan kerja dan komitmen SDM. Pada intinya, teori M-H justru kurang sependapat dengan pemberian balas jasa tinggi macam strategi *golden hand*

*cuff* karena balas jasa tinggi hanya mampu menghilangkan ketidakpuasan kerja dan tidak mampu mendatangkan kepuasan kerja (balas jasa hanyalah faktor *hygiene*, bukan motivator). Untuk mendatangkan kepuasan kerja, Herzberg menyarankan agar perusahaan melakukan job enrichment, yaitu suatu upaya menciptakan pekerjaan dengan tantangan, tanggung jawab dan otonomi yang lebih besar. Dalam dunia kerja kepuasan itu salah satunya bisa mengacu kepada kompensasi yang diberikan oleh pengusaha, termasuk gaji atau imbalan fasilitas kerja lainnya seperti, rumah dinas, dan kendaraan kerja. Konteks “puas” dapat ditinjau dari dua sisi, yaitu individu akan merasa puas apabila dia mengalami hal-hal berikut:

- a. Apabila hasil atau imbalan yang didapat atau diperoleh individu tersebut lebih dari yang diharapkan. Masing-masing individu memiliki target pribadi.
- b. Apabila hasil yang dicapai lebih besar dari standar yang ditetapkan. Apabila individu memperoleh hasil yang lebih besar dari standar yang ditetapkan oleh perusahaan, maka individu tersebut memiliki produktivitas yang tinggi dan layak mendapatkan penghargaan dari perusahaan.
- c. Apabila yang didapat oleh karyawan sesuai dengan persyaratan yang diminta dan ditambah dengan ekstra yang menyenangkan konsisten untuk setiap saatserta dapat ditingkatkan setiap waktu. Apakah kepuasan kerja dapat ditingkatkan atau tidak, tergantung dari apakah imbalan sesuai dengan ekspektasi, kebutuhan dan keinginan karyawan. Jika kinerja yang lebih baik dapat meningkatkan imbalan bagi karyawan secara adil dan seimbang, maka kepuasan kerja akan meningkat.

### 2.1.3 Faktor-faktor Kepuasan Kerja

Dalam penelitian ini kepuasan kerja karyawan akan di ukur dengan indikator pengukur kepuasan kerja dalam skala *Job Satisfaction Survey* (JSS) yang di kemukakan oleh Paul E. Spector (1997) yaitu :

#### 1. Faktor Gaji

Dessler (2011) dalam bukunya yang berjudul “Sumber Daya Manusia” mendefinisikan gaji sebagai : Gaji adalah uang atau sesuatu yang berkaitan dengan uang yang diberikan kepada pegawai. Gaji adalah balas jasa yang diterima oleh perusahaan dalam bentuk uang berdasarkan waktu tertentu dan merupakan hak bagi pegawai dan kewajiban bagi institusi untuk membayarnya. Gaji merupakan salah satu kebutuhan pokok setiap karyawan. Apabila kebutuhan ini terpenuhi maka kepuasan pribadi yang bersangkutan akan terpenuhi. Tidak terpenuhinya kebutuhan pokok tersebut akan menimbulkan ketidakpuasan kerja dan menurunkan motivasi kerja dan semangat kerja. (Mulyasa dalam Mia Sartika, 2011).

Kepuasan gaji/kesejahteraan terdiri dari beberapa unsur, unsur yang paling jelas adalah jumlah gaji yang diterima oleh seseorang. Pada umumnya motivasi orang bekerja adalah untuk bisa memperoleh kepuasan berupa uang, karena uang bisa digunakan untuk memuaskan semua tipe kebutuhan

#### 2. Faktor Promosi

Dalam melakukan pekerjaan karyawan mempunyai keinginan untuk berkarir dengan jalan mendapatkan promosi jabatan. Kesempatan promosi jabatan memiliki efek terhadap kepuasan kerja. Hal demikian dikarenakan promosi menggunakan beraneka cara dan memiliki penghargaan yang beragam, misalnya promosi

berdasar tingkat senioritas, dedikasi, pertimbangan kinerja, dan lain-lain.

Peluang untuk berkembang penting untuk meningkatkan kinerja karyawan, dengan adanya kesempatan yang diberikan perusahaan kepada karyawannya untuk berkembang. Karyawan akan termotivasi untuk meraih prestasi setinggi mungkin. Begitupun sebaliknya jika karyawan tidak diberi kesempatan untuk berkembang, maka karyawan cenderung bekerja seadanya tanpa adanya semangat untuk menciptakan ide-ide baru dan pada akhirnya hasil kerja karyawan tidak maksimal.

### 3. Faktor Pengawasan atau Supervisi

Pengawasan adalah aspek yang mengukur kekuasaan kerja seseorang terhadap atasannya. Karyawan lebih suka berkerja dengan atasan yang bersikap mendukung, penuh pengertian, hangat dan bersahabat, memberikan pujian atas kinerja yang baik dari bawahan, dan memusatkan perhatian kepada karyawan (*employee centered*), dari pada kerja dengan atasan yang bersifat acuh dan acuh, kasar, dan memusatkan pada pekerjaan (*job centered*).

### 4. Faktor Tunjangan atau Benefit

Tunjangan atau yang biasa disebut benefit memiliki beberapa pengertian yaitu pembayaran-pembayaran dan jasa-jasa yang melindungi dan melengkapi gaji pokok. Tunjangan ini merupakan bentuk kompensasi tambahan yang ditanggung oleh perusahaan yang ada hubungannya dengan kepegawaian, misalnya: asuransi kesehatan dan jiwa, tunjangan pensiun, dan sebagainya. Semakin banyak jenis tunjangan yang diberikan dan semakin besar jumlahnya, tentu dapat membuat karyawan semakin puas dengan pekerjaannya. Tunjangan ini, selain dapat membuat karyawan merasa nyaman dengan perusahaan, juga berfungsi untuk

memotivasi karyawan dalam jangka panjang sehingga produktivitas karyawan dapat terus meningkat.

5. Faktor Penghargaan

Penghargaan/*reward* yang merupakan salah satu faktor penentu kepuasan kerja karyawan. Perusahaan perlu memberikan perhatian khusus terhadap kepuasan kerja karyawan dengan cara memberikan *reward* (hadiah, imbalan, dan promosi jabatan) kepada karyawannya. *Reward* di berikan perusahaan kepada karyawan bertujuan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

6. Faktor Prosedur Operasional

Prosedur Operasional adalah aspek yang mengukur kepuasan sehubungan dengan prosedur dan peraturan di tempat kerja. Hal-hal yang berhubungan dengan prosedur dan peraturan di tempat kerja yang mempengaruhi kepuasan kerja seorang individu seperti birokrasi dan beban kerja.

7. Faktor Rekan Kerja

Dalam organisasi ada berbagai macam bentuk hubungan kerja yaitu: (a) Hubungan Kerja Vertikal adalah hubungan kerja antara pimpinan dan bawahan; (b) Hubungan Kerja Horizontal adalah hubungan kerja antara pejabat pada tingkat atau eselon yang sama; (c) Hubungan Kerja Diagonal adalah hubungan kerja antar pejabat yang berbeda induk unit kerjanya dan berbeda juga tingkat atau eselonnya; (d) Hubungan Kerja Fungsional adalah hubungan kerja antara unit atau pejabat yang mempunyai bidang kerja sama; (e) Hubungan Kerja Informatif adalah hubungan kerja yang dilakukan untuk saling memberikan dan memperoleh keterangan antar unit atau bidang; (f) Hubungan Kerja Konsultatif adalah hubungan kerja antar pejabat yang karena jabatannya berkepentingan melakukan



konsultasi; (g) Hubungan Kerja Direktif adalah hubungan kerja antara pimpinan unit; (h) Hubungan Kerja Koordinatif adalah hubungan kerja antar pejabat yang dimaksudkan untuk memadukan (mengintegrasikan), menyasikan dan menyelaraskan berbagai kepentingan dan kegiatan yang saling berkaitan.

Dapat disimpulkan bahwa Hubungan dengan rekan kerja adalah hubungan karyawan dengan karyawan lainnya baik itu atasan, bawahan ataupun teman kerja sejawat.

#### 8. Faktor Pekerjaan Itu Sendiri

Unsur ini menjelaskan pandangan karyawan mengenai pekerjaannya sebagai pekerjaan yang menarik, melalui pekerjaan tersebut karyawan memperoleh kesempatan untuk belajar, dan memperoleh peluang untuk menerima tanggung jawab. Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja. Adanya kesesuaian pekerjaan dengan ketrampilan dan kemampuan karyawan diharapkan mampu mendorong karyawan untuk menghasilkan kinerja yang baik.

#### 9. Faktor Komunikasi

Komunikasi adalah aspek yang berhubungan dengan komunikasi yang berlangsung dalam perusahaan. Dengan komunikasi yang lancar, karyawan menjadi lebih paham akan tugas-tugas, kewajiban-kewajiban, dan segala sesuatu yang terjadi di dalam perusahaan.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

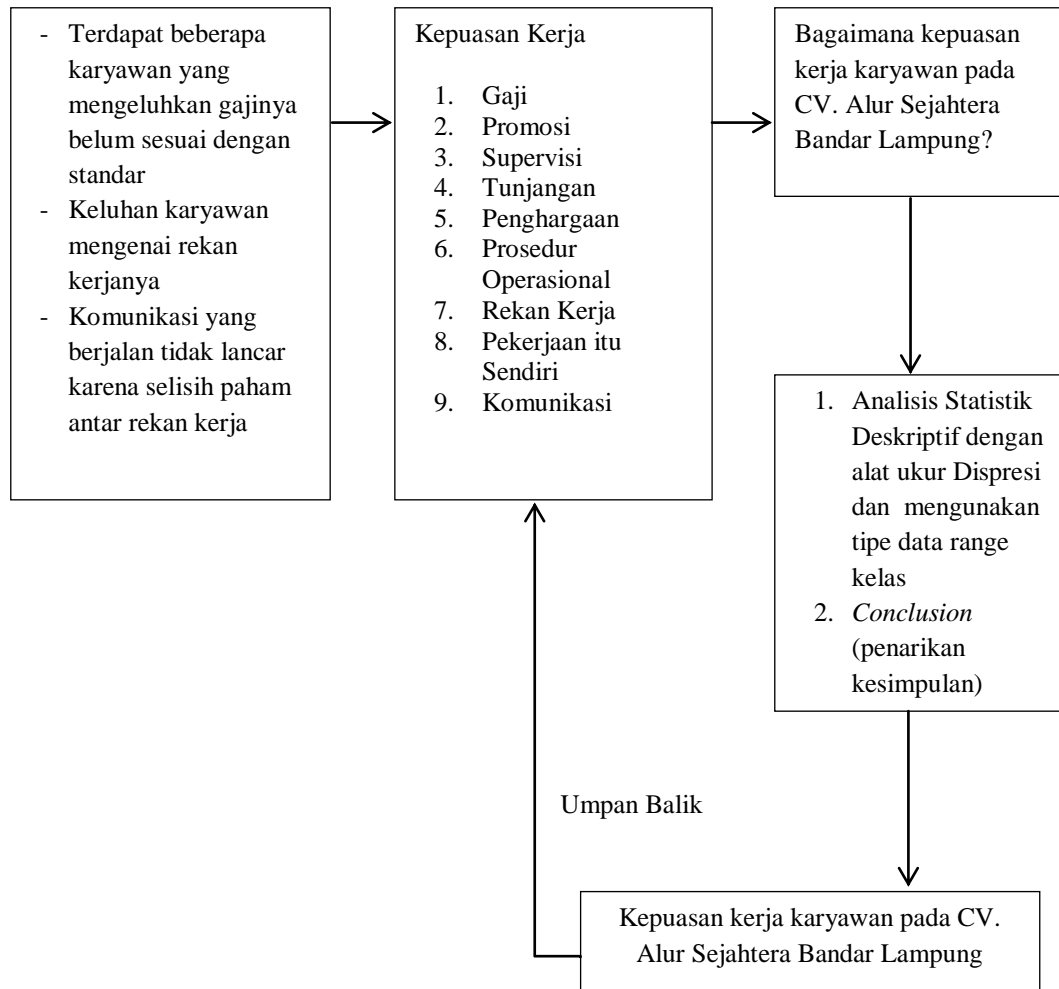
**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

| No | Peneliti                                                                      | Judul Penelitian                                                                               | Variabel       | Hasil Penelitian                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Novi Susanti;<br>Dwi Septi<br>Haryani<br>(Maret 2020)<br>ISSN : 2085-<br>9996 | Analisis Tingkat<br>Kepuasan Kerja<br>Karyawan Tomo<br>Japanese<br>Restaurant<br>Tanjungpinang | Kepuasan Kerja | Keseluruhan karyawan menyatakan kepuasan kerja yang tidak memuaskan karena masih banyak kebijakan perusahaan yang belum menguntungkan bagi karyawan dan tingkat kepuasan yang rendah atau tidak puas, ditinjau dari pekerjaan, pembayaran upah, promosi, pengawasan dan rekan kerja.                                                                                                                                                                          |
| 2  | Ristyahana<br>Nurbahar<br>(2015)                                              | Kepuasan kerja<br>karyawan di<br>PT.Pos<br>Indonesia<br>(Persero)<br>Cabang<br>Kebumen         | Kepuasan kerja | 46,8% atau sebanyak 36 karyawan menyatakan bahwa kepuasan kerja yang cukup tinggi, ditinjau dari (1) tugas pokok dan fungsi kerja masuk dalam kategori tinggi sebesar 42,8%, (2) supervisi oleh pimpinan masuk dalam kategori cukup tinggi 41,5%, (3) kesempatan untuk maju masuk dalam kategori cukup tinggi sebesar 51,9%, (4) rekan kerja masuk dalam kategori tinggi sebesar 61,1% dan (5) kondisi kerja masuk dalam kategori cukup tinggi sebesar 45,5%. |

| No | Peneliti                                       | Judul Penelitian                                                                                                                       | Variabel                                                                                                                            | Hasil Penelitian                                                                                                                                                               |
|----|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3  | Andi Rindyantika, Nutul Safitri (2014)         | Analisis Kepuasan Kerja Karyawan Berdasarkan <i>Job Satisfaction Survey</i> (Studi Pada Karyawan Tetap Kantor Pusat PT. Airindo Sakti) | Kepuasan kerja                                                                                                                      | Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan termasuk kategori cukup puas dan aspek yang memiliki kontribusi paling besar adalah aspek sifat dasar pekerjaan |
| 4  | AT Saputra, I Wayan Bagia dan Ni Nyoman (2016) | Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja karyawan                                                               | Kapuasan Kerja ( $X_1$ )<br>Loyalitas Karyawan ( $X_2$ )<br>Kinerja Karyawan (Y)                                                    | Ada pengaruh yang positif dari kepuasan kerja dan loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan.                                                                                |
| 5  | Titis Melani, Suhaji (2012)                    | Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja (Studi pada Karyawan Sekolah Tinggi Ilmu Farmasi "YAYASAN PHARMASI" Semarang)           | Faktor Finansial ( $X_1$ )<br>Faktor Fisik ( $X_2$ )<br>Faktor Sosial ( $X_3$ )<br>Faktor Psikologi ( $X_4$ )<br>Kepuasan Kerja (Y) | Faktor finansial, Faktor fisik, Faktor social dan Faktor psikologiberpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.                                                                 |

### 2.3. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan pada latar belakang dan tujuannya dilakukan penelitian ini serta analisis data yang akan digunakan maka kerangka pemikiran penelitian ini dapat digambarkan dalam skema sebagai berikut:



**Gambar 2.1 Kerangka Pikir**