

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan persepsi yang di rasakan individu terhadap pekerjaan yang dilakukan mereka. Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan yang dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Tinggi rendahnya kepuasan kerja tersebut dapat memberikan dampak yang tidak sama.

Robbins dan Judge (2015) mengemukakan, bahwa kepuasan kerja merupakan suatu perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari suatu evaluasi dari karakteristik - karakteristiknya. Sementara menurut Bangun Wilson (2012) penilaian suatu pekerjaan apakah menyenangkan atau tidak menyenangkan untuk dikerjakan. pekerjaan yang menyenangkan untuk dikerjakan dapat dikatakan bahwa pekerjaan itu memberi kepuasan bagi pemangkunya, sebaliknya ketidakpuasan akan diperoleh bila suatu pekerjaan tidak menyenangkan untuk dikerjakan.

Berdasarkan pendapat definisi yang dikemukakan oleh para ahli terkait kepuasan kerja, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan emosional yang dirasakan oleh seorang karyawan atas apa yang dikerjakannya. Kepuasan kerja muncul ketika harapan sebanding dengan balas jasa yang diberikan perusahaan atas pekerjaan yang diberikan, sehingga karyawan dapat memenuhi kebutuhan fisik, dan status sosialnya.

## 2.2 Teori Teori Kepuasan Kerja

Ada beberapa teori tentang kepuasan kerja, Menurut Veithzal Rivai (2010), pada dasarnya teori-teori tentang kepuasan kerja yang lazim dikenal ada tiga macam yaitu:

### 1) Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy theory*)

Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Sehingga apabila kepuasannya diperoleh melebihi dari yang diinginkan, maka akan menjadi lebih puas lagi, sehingga terdapat *discrepancy*, tetapi *discrepancy* yang positif. 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 (*equity*) 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 melaksanakan pekerjaannya. Hasilnya adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seorang karyawan yang diperoleh dari pekerjaannya, seperti: upah/gaji, keuntungan sampingan, simbol, status, penghargaan dan kesempatan untuk berhasil atau akuisisi diri. Sedangkan orang selalu membandingkan dapat berupa seseorang di perusahaan yang sama, atau ditempat 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*)

Menurut teori ini kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu bukan suatu variabel yang kontinu. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* atau motivator dan *dissatisfies*. *Satisfies* ialah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari: pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan berprestasi, kesempatan memperoleh penghargaan dan promosi. Terpenuhi faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, namun tidak terpenuhinya faktor ini tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan. *Dissatisfies (hygiene factors)* adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari: gaji/upah, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja dan status. Faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar karyawan. Jika tidak terpenuhi faktor ini, karyawan tidak akan puas. Namun, jika besarnya faktor ini memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, karyawan tidak akan kecewa meskipun belum terpuaskan.

### **2.3 Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Menurut George dan Jones dalam Priansa (2018,p.302), faktor penentu kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

1. Kepribadian

Kepribadian sebagai karakter yang melekat pada diri seseorang seperti perasaan, pemikiran, dan perilaku adalah determinan utama yang menunjang setiap orang yang berfikir dan merasakan mengenai

pekerjaan atau kepuasan lainnya. Kepribadian memberi pengaruh terhadap pemikiran dan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya sebagai hal positif atau negatif. Seorang individu pegawai yang agresif dan kompetitif akan memiliki target kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan individu pegawai yang tenang dan santai dalam bekerja.

## 2. Nilai-nilai

Nilai (values) berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja karena nilai mencerminkan keyakinan pegawai atas hasil kerjanya dan tata cara pegawai harus berperilaku di tempat kerjanya. Pegawai dengan nilai kerja instrinstik yang kuat (berhubungan dengan jenis kerja itu sendiri) cenderung lebih puas dengan pekerjaannya yang menarik (interesting) dan berarti (personally meaningful) seperti pekerjaan yang bersifat sosial (social work) ketimbang pegawai dengan nilai kerja instrinstik yang lemah, meskipun pekerjaan bersifat sosial ini memerlukan waktu kerja yang panjang dan bayaran yang kecil. Pegawai dengan nilai kerja ekstinstik yang kuat (berhubungan dengan konsekuensi kerja) cenderung lebih puas dengan pekerjaan yang di bayar tinggi tetapi jenis pekerjaannya monoton (monotonous) ketimbang pegawai dengan nilai ekstinstik rendah.

## 3. Pengaruh Sosial

Determinan terakhir dari kepuasan kerja adalah pengaruh sosial atau sikap dan perilaku pegawai. Rekan kerja, budaya kerja, dan gaya hidup pegawai berpotensi untuk mempengaruhi tingkat kepuasan kerja. Misalnya, pegawai yang berasal dari keluarga yang mapan akan merasa tidak puas dengan pekerjaan sebagai guru sekolah dasar karena pendapatan yang diterima tidak sesuai dengan gaya hidup yang dijalannya selama ini. Pegawai yang tumbuh dari budaya yang menekankan pentingnya melakukan pekerjaan yang berguna bagi

semua orang, seperti budaya jepang, tentunya akan kurang puas dengan pekerjaan yang kompetitif.

#### 4. Situasi Kerja

Merupakan situasi yang terbentuk karena pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, supervisor, pegawai dengan level lebih rendah, kondisi fisik, wewenang, hubungan dengan pimpinan, pengawasan teknis, keberagaman, tugas dan kondisi kerja.

### **2.4 Dampak Kepuasan dan Ketidakpuasan Kerja**

Dampak perilaku dari kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja telah banyak diteliti dan dikaji. Banyak perilaku dan hasil kerja pegawai yang diduga merupakan hasil dari kepuasan atau ketidakpuasan kerja. Hal-tersebut tidak hanya meliputi variabel kerja seperti kesehatan dan kepuasan hidup. Berikut ini diuraikan mengenai dampak kepuasan dan ketidakpuasan kerja karyawan menurut Robbins dan Judge (2015):

#### 1. Keluar

Respon keluar mengarahkan perilaku untuk meninggalkan organisasi, termasuk mencari sebuah posisi yang baru serta pengunduran diri. Para peneliti mempelajari pemberhentian individu dan perputaran pekerja kolektif, kerugian total bagi organisasi atas pengetahuan, keahlian, kemampuan dan karakteristik lainnya dari pegawai itu.

#### 2. Suara

Respon suara termasuk secara aktif dan konstruktif mencoba untuk memperbaiki kondisi, termasuk menyarankan perbaikan. Mendiskusikan masalah dengan atasan dan mengambil beberapa bentuk aktivitas serikat

3. Kesetiaan

Respon kesetiaan berarti secara pasif tetapi optimis menunggu kondisi membaik, termasuk berbicara untuk organisasi saat menghadapi kritikan eksternal, mempercayai organisasi dan manajemennya untuk melakukan hal yang benar.

4. Pengabaian

Respon pengabaian secara pasif membiarkan kondisi-kondisi itu memburuk, termasuk absen atau keterlambatan kronis, berkurangnya usaha, dan tingkat kesalahan yang bertambah.

5. Robbins dan Judge (2015) menyatakan bahwa korelasi antara kepuasan kerja dan kinerja cukup kuat. Saat berpindah dari level individu ke organisasi, ditemukan untuk hubungan kepuasan-kinerja. Saat mengumpulkan data kepuasan dan produktivitas untuk organisasi secara keseluruhan, ditemukan bahwa organisasi dengan lebih banyak pekerja yang lebih puas cenderung lebih efektif dibandingkan organisasi yang lebih sedikit pekerja yang merasa puas.

6. *Organizational Citizenship Behavior*

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) atau yang lebih dikenal dengan perilaku ekstra peran adalah perilaku pegawai untuk membantu rekan kerja atau organisasi. OCB menurut Robbins dan Judge (2015) adalah perilaku di dalam organisasi, untuk tujuan penerapan pengetahuan demi peningkatan efektivitas organisasi. Pekerja yang puas berbicara positif mengenai organisasi, membantu yang lain, dan melebihi ekspektasi normal dalam pekerjaannya.

## **2.5 Pengukuran Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah bagaimana orang merasakan pekerjaan dan aspek-aspeknya. Ada beberapa alasan mengapa perusahaan harus benar-benar

memperhatikan kepuasan kerja, yang dapat dikategorikan sesuai dengan fokus karyawan atau perusahaan, yaitu:

1. Manusia berhak diperlakukan dengan adil dan hormat, pandangan ini menurut perspektif kemanusiaan. Kepuasan kerja merupakan perluasan refleksi perlakuan yang baik. Penting juga memperlihatkan indikator emosional dan psikologis.
2. Perspektif kemanfaatan, bahwa kepuasan kerja dapat menciptakan perilaku yang mempengaruhi fungsi-fungsi perusahaan. Perbedaan kepuasan kerja antara unit-unit organisasi dapat mendiagnosis potensi persoalan. Perusahaan yang percaya bahwa karyawan dapat dengan mudah diganti dan tidak berinvestasi dibidang karyawan maka akan dapat menghadapi bahaya. Biasanya berakibat tingginya tingkat *turnover*, diiringi dengan membengkaknya biaya pelatihan, gaji akan memunculkan perilaku yang sama dikalangan karyawan, yaitu mudah berganti-ganti perusahaan kurang loyal.

## **2.6 Indikator Kepuasan Kerja**

Pengukuran kepuasan kerja menggunakan lima dimensi dari *Job Descriptive Index* yakni kepuasan terhadap gaji, promosi, rekan sekerja, penyelia, dan pekerjaan itu sendiri. Serta ditambahkan satu dimensi yakni kondisi kerja merupakan turunan dari teori dua faktor milik Herzberg yang kemudian menjadi alat pengukuran kepuasan kerja yang dinamakan *Employee Satisfaction Inventory*, yaitu:

1. Gaji  
Gaji adalah imbalan kerja berupa uang yang diterima karyawan sesuai dengan hasil kerjanya.

2. Promosi

Promosi yaitu kesempatan dan keadilan untuk promosi atau kenaikan jabatan atau karir.

3. Rekan Sekerja

Rekan kerja yaitu hubungan antar karyawan mengenai kompetensi rekan kerja dan senang bekerjasama dengan mereka.

4. Penyelia

Penyelia yaitu kompetensi manajerial yang dimiliki dari seorang supervisor dan bagaimana perilakunya terhadap bawahannya.

5. Pekerjaan itu sendiri

Pekerjaan itu sendiri yaitu menyukai tugas-tugas yang diberikan

6. Kondisi Kerja

Kondisi kerja yaitu derajat kesesuaian lingkungan kerja internal dan eksternal dengan pelaksanaan tugas pekerjaannya

Aspek dari kepuasan kerja berhubungan dengan berbagai macam aspek pekerjaan. Aspek penilaian termasuk imbalan seperti gaji dan promosi, orang lain seperti rekan sekerja atau penyelia, pekerjaan itu sendiri, dan kondisi kerja. Kepuasan kerja biasanya diukur dengan wawancara atau kuesioner. Meskipun wawancara digunakan pada beberapa kasus, kebanyakan penelitian dilakukan dengan kuesioner.

## **2.7 Penelitian Terdahulu**

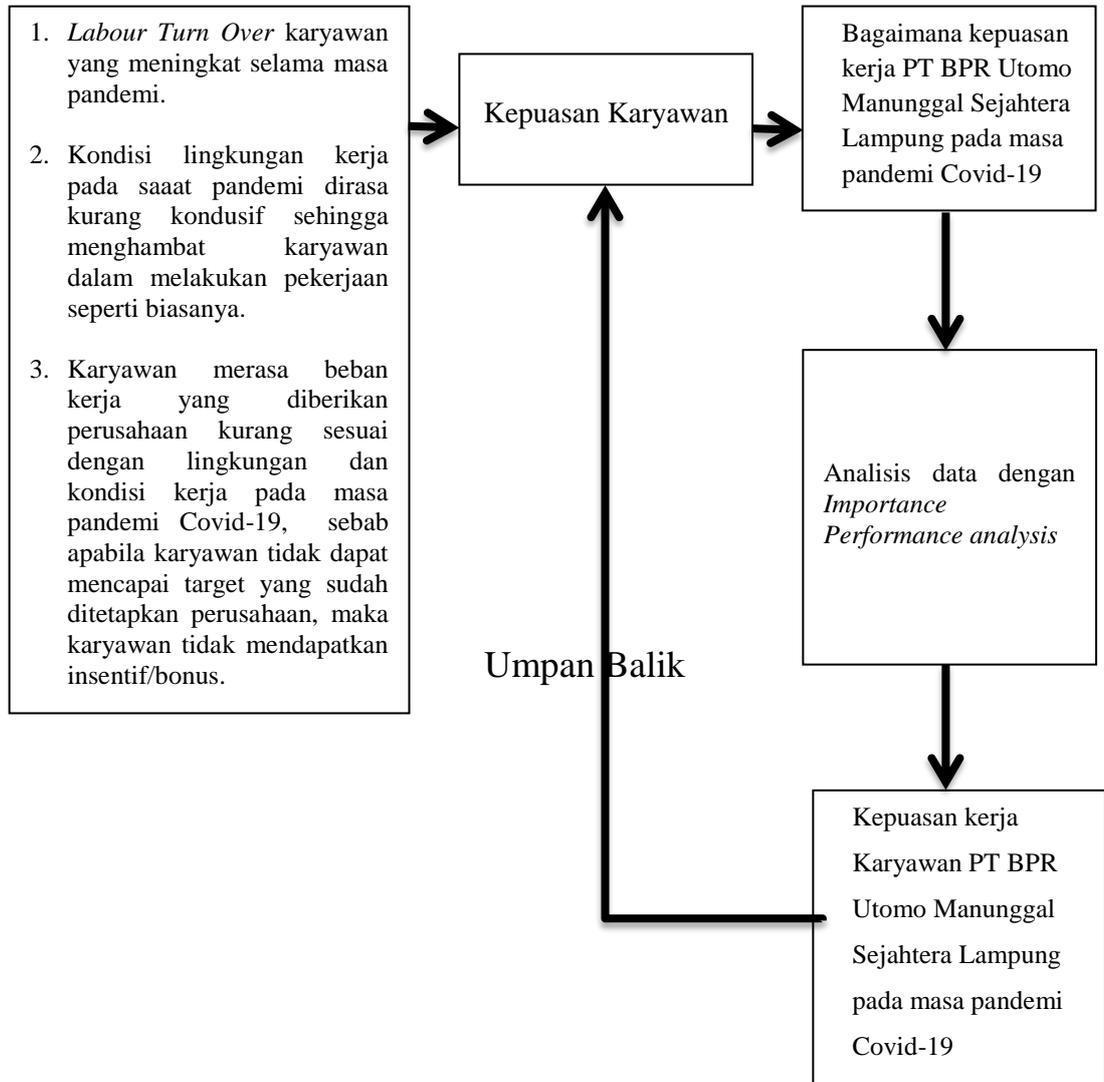
Beberapa penelitian terdahulu yang mempunyai hubungan dengan penelitian yang saya lakukan seperti dijabarkan pada tabel berikut :

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

No.	Judul Penelitian	Nama Peneliti	Hasil Penelitian
1.	Analisis Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Pt.Bank Central Asia Tbk, (Bca) Kcu Bandar Lampung)	Zainudin (2019)	Hasil jawaban kuesioner dengan nilai terendah sebesar 7,14 pada indikator prosedur. Hal ini berarti karyawan PT.Bank Central Asia merasa tidak puas terhadap prosedur yang ada diperusahaan dibandingkan dengan indikator lainnya. Meskipun dapat disebut terendah tetapi dalam tingkat kepuasan kerjanya tetap dikatakan puas, hanya saja tingkat kepuasan kerjanya kurang maksimal.
2.	Analisis Kepuasan Kerja Karyawan PTPN. VII Unit Usaha Bekri Lampung Tengah	Veronica Erviana (2019)	Hasil perhitungan rata-rata penilain kinerja pelaksanaan perusahaan dengan harapan karyawan atas masing masing atribut Kepuasan Kerja di dapat nilai tertinggi pada atribut jenis pekerjaan itu sendiri dengan tingkat kesesuaian sebesar 61,40 dengan demikian hal ini masuk dalam kategori Tidak Baik, sehingga mengindikasikan kepuasan yang dirasakan oleh Karyawan di PTPN. VII Unit Usaha Bekri masih kurang.
3.	Analysis Employee Job Satisfaction Toward Employee Work Motivation At Pelaksana Harian Badan Narkotika Nasional North Minahasa Regency	Riadiani Anastasia Tiwang Maria V. J. Tielung (2015)	<p>Conclusion :</p> <p>Job satisfaction is really influence work motivation. When the employees are satisfied then they are motivated to do their job better.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Job satisfaction is a crucial thing that can affect work motivation. If the employees feel less satisfy with what they get at the end, they also can feel less passion to do their job or on the other hand.</li> <li>2. Pay becomes the most influencing thing that can make employee satisfy to do their job. Basically, employees want fair salary. It means that it has to be suitability between salary and work demand.</li> <li>3. Promotion is also the most important thing in order to motivate the employees to work well.</li> </ol>

			Beside the employee get bigger advantages by get promotion, it also can motivate the employees to do their new responsibility.
4.	Analisis Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan Kontrak Di PT.PLN (Persero) Sektor Pembangkitan Tarahan	Zannuba Amalia Aufa (2018)	<p>Hasil dari penelitian adalah:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nilai kepuasan kerja karyawan kontrak sebesar 72,6 % atau 0,726, jika didasarkan pada indeks kepuasan karyawan maka nilai 72,6% berada pada range 51% – 80%. Sehingga dapat dikatakan bahwa secara umum indeks kepuasan karyawan kontrak di PT.PLN (Persero) Sektor Pembangkitan Tarahan cukup puas.</li> <li>2. Berdasarkan hasil dari IKK menunjukkan bahwa aspek yang memiliki kontribusi terbesar adalah Sifat Pekerjaan yang didapatkan nilai indeks yaitu sebesar 0,786 atau 78.60% .</li> </ol>
5.	Analysis on Employee Job Satisfaction at Daluman Villa	Sekarini (2020)	<p>Conclusion According to the analysis:</p> <p>For participants, most of employee at Daluman Villa are satisfied on how the management encourages them to be involved in the company's decision making. Employee satisfaction level will likely to be high when they feel valued and be part of the organization by having opportunity to be involved in the decision making.</p>

## 2.8 Kerangka Pemikiran



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