

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Kepuasan Kerja

2.1.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Sikap yang menyukai pekerjaan merupakan kepuasan kerja yang ditunjukkan karyawan. Karyawan yang cenderung menyukai pekerjaannya tingkat kepuasannya tinggi dibandingkan karyawan yang tidak menyukai pekerjaannya. Kepuasan kerja sebagai suatu keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang dalam Adolfini, A. (2014). Menurut Lease dalam Neog dan Barua (2014) karyawan yang memiliki kepuasan kerja tinggi biasanya cenderung lebih produktif, lebih komitment dan cenderung untuk tidak meninggalkan perusahaan. Sedangkan Robbins and Judge dalam Lie, T. F. (2018) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif pada suatu pekerjaan, yang merupakan dampak/hasil evaluasi dari berbagai aspek pekerjaan tersebut.

Kepuasan kerja merupakan perasaan seorang pekerja pada pekerjaannya dengan hasil yang diciptakan dari usaha sendiri (internal) serta didukung pula oleh hal-hal yang berasal dari luar diri (eksternal), Sinambela dalam Siska, Chandra Dkk (2020). Definisi lain tentang kepuasan kerja yang disampaikan oleh Zainal et al., (2015) yang menyampaikan bahwa kepuasan kerja adalah sebuah hal yang bersifat personal karena setiap manusia tentunya memiliki tingkat kepuasan yang tidak sama sesuai dengan nilai yang ada pada dirinya. Perlu diketahui bahwa kepuasan kerja bukan konsep kesatuan. Salah satu aspek pekerjaan bisa saja disukai seseorang tapi aspek lainnya tidak disukai orang tersebut.

Tetapi hal tersebut bisa menjadi berbeda kepada orang lain untuk pekerjaan yang sama, Kreitner & Kinicki (2014).

Wilson Bangun (2012) menyatakan bahwa dengan kepuasan kerja seorang karyawan dapat merasakan pekerjaannya apakah menyenangkan atau tidak menyenangkan untuk dikerjakan. Berbagai macam sikap seseorang terhadap pekerjaannya mencerminkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dalam pekerjaannya mencerminkan pengalamannya serta harapan-harapan terhadap pengalaman masa depan. Pekerjaan itu memberi kepuasan bagi pemangkunya. Kejadian sebaliknya, ketidakpuasan akan diperoleh bila suatu pekerjaan tidak menyenangkan untuk dikerjakan.

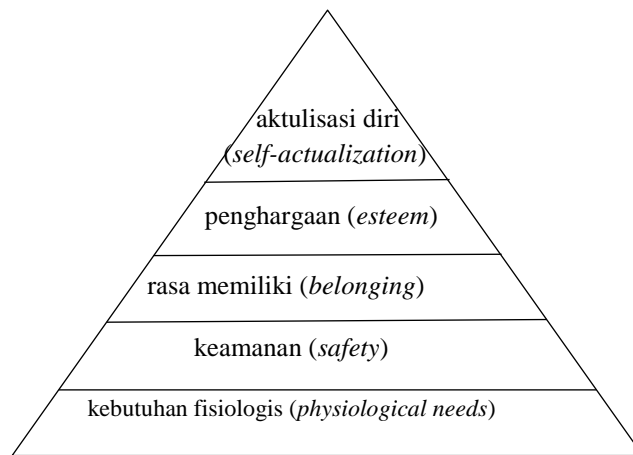
Dalam upaya yang dilakukan oleh perusahaan, untuk menghadirkan menghadirkan kepuasan kerja tentu perusahaan akan mempertimbangkan konsep dan teori yang ada dalam kajian sumber daya manusia, konsep yang mengkaji tentang kebutuhan manusia. Konsep yang berkembang tentang bagaimana menghadirkan kepuasan kerja nampak pada pembahasan atau kajian yang berhubungan dengan motivasi, melalui beberapa penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), teori Hierarki Kebutuhan Manusia dari Maslow, teori Motivator Hygiene oleh Herzberg, pendekatan disposisional oleh Judge dan Larsen, yang akan dijelaskan dibawah.

2.2 Perkembangan Konsep Kepuasan Kerja

Faktor-faktor yang menjadikan karyawan atau pegawai puas di dalam organisasi dibahas dalam Teori dan Model oleh Said (2020) sebagai berikut.

1. Maslow dalam teorinya *Hierarchy Of Need*. Said (2020), berpendapat bahwa Maslow telah memberikan kontribusi penting dalam menggambarkan tentang kepuasan kerja. dasar menciptakan kepuasan

kerja adalah dengan memenuhi kebutuhannya dengan karakteristik yang berjenjang, antara lain; kebutuhan fisiologis (*physiological needs*), keamanan (*safety*), rasa memiliki (*belonging*), penghargaan (*esteem*), dan aktualisasi diri (*self-actualization*), Gambar 2.1 di bawah.



Sumber: Maslow dalam Said (2020)

Gambar 2.1

Hierarchy Of Need

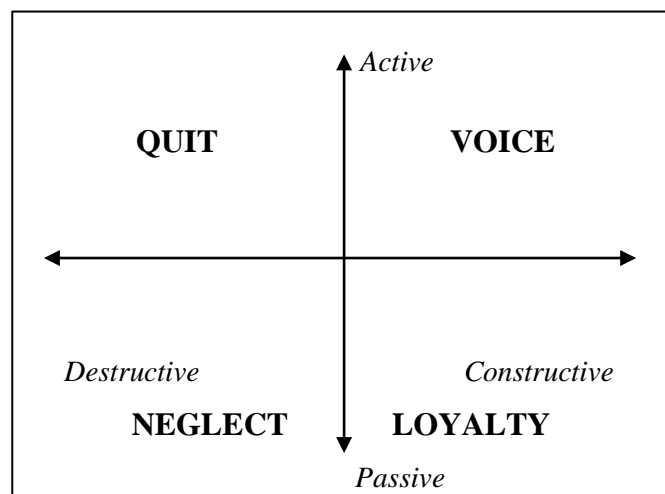
2. Herzberg dalam *Motivator-Hygiene theory* dalam Said (2020), berpendapat bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja bukanlah dua ujung yang berlawanan dari kontinum yang sama. Kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja adalah dua konsep yang terpisah, bahkan tidak berhubungan. Teori ini memandang bahwa kepuasan tidak hanya dipicu oleh perhatian perusahaan pada karyawannya secara material saja (*motivator*), akan tetapi ada faktor lain selain material atau financial yang sebaiknya diperhatikan oleh perusahaan, yang dalam teori ini disebut dengan faktor *hygiene*, contoh yang mempertimbangkan faktor ini antara lain adalah; kondisi kerja, kebijakan dan struktur perusahaan, keamanan kerja, interaksi dengan kolega dan kualitas manajemen. Teori ini memandang bahwa faktor *hygiene* ini sebaiknya diperhatikan oleh perusahaan atau organisasi untuk menghindari ketidakpuasan karyawan.

3. Hackman dan Oldman dalam Said (2020) Model Karakteristik Kerja, model ini melakukan pengembangan instrumen pengukuran kepuasan kerja bernama *Job Diagnostic Survey* (JDS) yang berdasarkan pada penelitian Turner dan Lawrence (1965). Dalam model ini mengemukakan bahwa kepuasan kerja terjadi dilihat pada lingkungan kerja karyawan, dan dalam lingkungan kerja tersebut memiliki lima karakteristik inti yang dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan. Lima karakteristik inti di lingkungan kerja itu adalah variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi dan umpan balik.
4. Judge dan Larsen dalam Pendekatan Disposisional dalam Said (2020), berdasarkan pendekatan ini, tingkat kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor kepribadian karyawan. Dalam pendekatan ini telah diungkapkan bahwa jika perusahaan memperhatikan karyawannya, terdapat karyawan yang senang bekerja disuatu tempat dalam jangka waktu yang lama, tanpa keinginan untuk berpindah kerja karena dia merasa puas dengan situasi kerjanya. Kepribadian yang menjadi contoh seperti cepat puas, atau tidak macam-macam, pribadi tersebut mempengaruhi kepuasan kerjanya, dan faktor kepribadian ini cenderung bersifat stabil.
5. Analisis teori, dalam analisis teori bersifat koreksi dari teori atau model yang telah diungkapkan oleh beberapa pakar dengan teorinya, teori sebelumnya diberikan koreksi atas beberapa poin dalam sudut pandang teori dan model tersebut. Spector dalam Said (2020) berpendapat pada teori Maslow yang menjelaskan kepuasan kerja, teori ini tidak mempertimbangkan proses kognitif karyawan dan kurang memiliki bukti pendukung empiris. Secara konsep, teori ini kesulitan untuk menjelaskan kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, sebagai contoh jika melihat pada tingkatan aktualisasi diri, maka tingkatan ini (aktualisasi diri) sulit untuk dilihat dalam lingkungan kantor, Maher dalam Said (2020).

Untuk teori motivator hygiene, penerapan teori ini dalam penelitian kepuasan tidak konklusif, dalam membedakan kepuasan dan ketidakpuasan kerja, penggunaan teori ini dikritik karena metodologinya yang lemah. Untuk JCM dan pendekatan disposisional terus dikembangkan melalui berbagai penelitian empiris, Judge dan Bono dalam Said (2020). Untuk penelitian tentang kepuasan kerja, saat ini banyak menggabungkan antara faktor karakteristik kerja, faktor kepribadian, serta faktor demografis sebagai variabel penentu kepuasan kerja.

2.3 Sikap Ketidakpuasan karyawan

Robins dalam Hehahia (2017) telah menggambarkan kuadran yang didalamnya meliputi beberapa sikap (reaksi) karyawan atas ketidakpuasan yang mereka rasakan atau alami dalam pekerjaannya, saling berpotongan antara sikap yang aktif, atau pasif dengan sikap destruktif dan konstruktif seperti yang digambarkan pada Gambar 2.2 di bawah.



Gambar 2.2

Kuadran Beberapa Tipe Sikap (Reaksi)

Robbins dalam Said (2020) menggambarkan kuadran beberapa tipe sikap (reaksi) karyawan atas ketidakpuasan dalam pekerjaannya yang saling berpotongan antara sikap yang *Active* atau *Passive* dengan sikap *Destructive* dan *Constructive* seperti yang digambarkan pada Gambar 2.1

1. *Active - Destructive*, akan memunculkan sikap berhenti bekerja (*Quit*) atau keluar dari organisasi. Sikap ini tentu ditunjang oleh beberapa faktor seperti *Opportunity Cost* keputusan positif, artinya karyawan tersebut tidak dirugikan oleh keputusan keluar ini.
2. *Passive - Destructive*, akan memunculkan sikap *negative* yaitu *Neglect* seperti bekerja dengan tidak bersemangat, bekerja senaknya, tidak bertanggungjawab, sering absen, tidak merawat lingkungan kerja dan perilaku perilaku lainnya.
3. *Passive - Constructive*, akan memunculkan sikap *Loyalty*, yaitu mengikuti apa yang dilakukan oleh organisasi, tampak pada sikap pasrah, diam, tidak banyak bicara, tetap bekerja seperti yang digariskan oleh organisasi dan tunduk serta patuh pada pimpinan. Gambar 2.1 Respons Terhadap Ketidakpuasan Kerja Sumber: Robbins (2009:121) d.
4. *Active - Constructive*, akan memunculkan sikap *Voice*, yaitu sikap positif untuk memperbaiki organisasi melalui kritik dan saran, peran dalam domain keahliannya, dan berbagai sikap kritis yang lain mengenai arah dan kebijakan organisasi yang dirasa perlu diperbaiki

2.4 Sikap Ketidak puasan karyawan

Kepuasan kerja mempunyai beberapa bentuk atau katagori. Colquitt, LePine, Wesson dalam 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 Satisfaction*

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*.

2.5 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Kreitner dan Kinicki (2014) ada lima faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja yaitu sebagai berikut:

1. Pemenuhan kebutuhan (*need fulfillment*) Kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.
2. Perbedaan (*discrepancies*) Kepuasan merupakan hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara sesuatu yang diharapkan dan sesuatu yang diperoleh individu dari pekerjaannya, apabila harapan besar dari yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya, individu akan puas apabila menerima manfaat diatas harapan.
3. Pencapaian nilai (*value attainment*) Kepuasan merupakan hasil persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.
4. Keadilan (*equity*) Kepuasan merupakan fungsi seberapa adil individu diperlakukan ditempat kerja.
5. Komponen genetik (*genetic components*) Kepuasan kerja merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Hal ini menyiratkan perbedaan kerja sifat individu mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja disamping karakteristik lingkungan pekerjaan.

2.6 Indikator Kepuasan Kerja

Luthans dalam Nurhayati dan Jannah (2016) mengemukakan indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kepuasan kerja, sebagai berikut:

1. Pekerjaan Itu Sendiri
Sejauh mana karyawan memandang pekerjaannya sebagai pekerjaan yang menarik, memberikan kesempatan untuk belajar, dan peluang untuk menerima tanggung jawab.
2. Upah dan Gaji
Merupakan jumlah balas jasa finansial yang diterima karyawan dan tingkat di mana hal ini dipandang sebagai suatu hal yang adil dalam organisasi.

3. Kesempatan atau promosi
Perusahaan memberi kesempatan untuk para karyawannya untuk dapat merasakan kenaikan jabatan dalam karir bekerja mereka.
4. Pengawasan (*Supervision*)
Yakni kemampuan penyelia (pimpinan) untuk memberikan bantuan secara teknis maupun dukungan dalam pelaksanaan pekerjaan.
5. Rekan Kerja
Merupakan suatu tingkatan di mana rekan kerja memberikan dukungan untuk bekerjasama dalam melaksanakan pekerjaan.
6. Kondisi Kerja
Apabila kondisi fasilitas kerja karyawan baik akan membuat mereka mudah menyelesaikan pekerjaannya.

2.2 Penelitian Terdahulu

Adapun penelitian terdahulu yang terkait, antara lain:

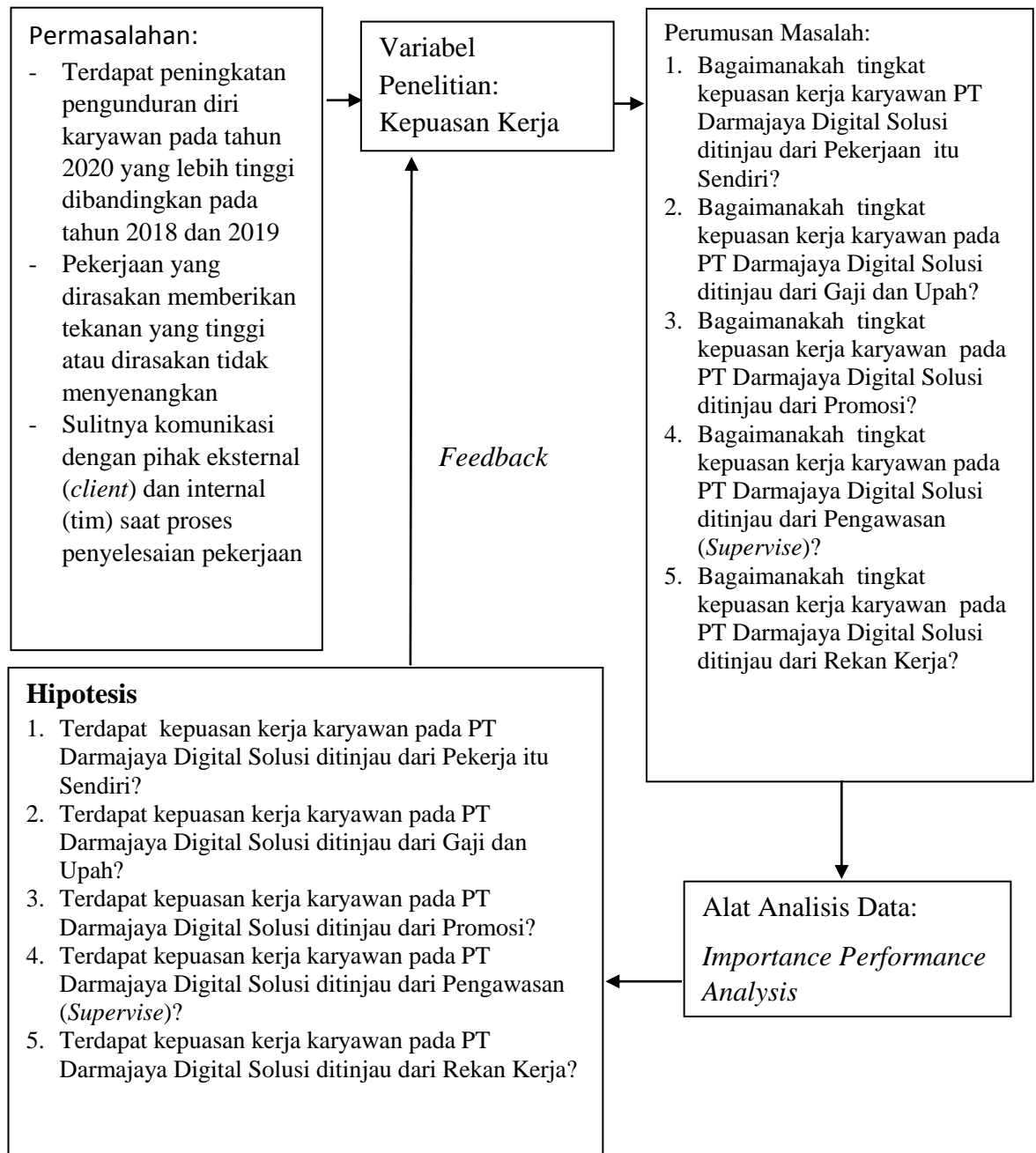
Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Nurhayati, dan Jannah (2016)	Analisis Kepuasan Kerja Dosen (Studi Kasus Pada Universitas Pekalongan)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja dosen secara umum memiliki Tki = 73,90 %, dengan Tki tertinggi pada aspek “pekerjaan itu sendiri” (dengan nilai Tki 80%). Hasil lainnya menunjukkan bahwa 3 aspek memiliki kepuasan terendah dengan besaran Tki antara 60% s/d 69%, artinya manajemen harus segera meningkatkan aspek-aspek tersebut, yaitu : “gaji sesuai dengan kualifikasi dan keterampilan; gaji sesuai dengan beban kerja; dan komunikasi yang menyenangkan antara

			pimpinan dan dosen”.
2	Gerald Edward Hehahia (2017)	Kepuasan Kerja Karyawan Di PT. Citra Maharlika Nusantara Corpora, Tbk. Cabang Bandung	Tingkat kepuasan kerja karyawan level Staff, Supervisor dan Manager berturut-turut adalah 55,56%, 57,65% dan 58,01%. Dan kesenjangan antaran kinerja dengan tingkat kepentingannya pada seluruh item variabel memiliki nilai negatif yang menunjukkan bahwa kinerja yang dirasakan karyawan saat ini masih dibawah harapan.
3.	Edi Murgijanto (2019)	Analisis Kepuasan Kerja Dosen Dan Tenaga Kependidikan Pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Ama Salatiga	<i>metode Importance Performance Analysis (IPA)</i> menunjukkan bahwa kepuasan kerja dosen dan tenaga kependidikan STIE AMA Salatiga dalam kategori “sangat puas” yang ditunjukkan oleh besarnya tingkat kesesuaian (Tki) antara penilaian kinerja/realisasi dengan kepentingan/harapannya sebesar 81,38 %.
4.	Rumangkit, dan Andriyani (2020)	Analisis Kepuasan Kerja Karyawan PT. Perusahaan Listrik Negara (PLN) Sektor Pembangkit Tarahan Lampung Selatan	Atribut yang harus diprioritaskan di perbaiki yaitu: rekan kerja, kebijakan promosi, <i>supervisor</i> , dan tunjangan. Atribut yang harus dipertahankan, yaitu: kompensasi, dan pengakuan baik dari rekan kerja maupun pimpinan. Atribut yang dianggap tidak terlalu penting adalah komunikasi. Dan, atribut yang dianggap terlalu berlebihan, yaitu aturan perusahaan dan fasilitas.
5.	Nugraha, dan Susanty (2021)	Analisis Kepuasan Kerja Karyawan Menggunakan Metode Gap Dan <i>Importance Performance Analysis (IPA)</i> Pada PT Bandung Express	Terdapat dua indikator yang penting dan memiliki prioritas utama untuk diperbaiki, yaitu gaji yang didapat mencukupi kebutuhan hidup dan rekan kerja memiliki motivasi kerja yang tinggi.

6.	Sirajuddin, Sari, dan Hasanuddin (2020)	Mengukur Tingkat Kepuasan Karyawan Pada Perusahaan Reparasi Mesin Industri Dengan Menggunakan Metode <i>Importance Performance Analysis</i> (IPA)	Terdapat 24 atribut untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan perusahaan reparasi mesin industri. Dari 24 atribut tersebut, prioritas utama yang harus dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kepuasan karyawan dalam bekerja adalah melakukan perbaikan terhadap ketersediaan alat kelengkapan kerja yang layak, kondisi lingkungan kerja yang nyaman, pemberian insentif sesuai hasil produksi, dan suasana kerja yang nyaman.
7	Deng, and Pierskalla (2018)	<i>Linking Importance– Performance Analysis, Satisfaction, and Loyalty: A Study of Savannah, GA</i>	<i>Results indicate that attributes with lower ratings of importance in the “low priority” and “potential overkill” quadrants do not contribute to overall satisfaction, regardless of performance, while the opposite is true for attributes in the “keep up the good work” quadrant with higher ratings of importance and performance, thus confirming the validity of this assumption</i>
8	Momčilović, Doljanica, and Nikolic	<i>Hybrid Ipa F-Dematel Model For Analysis Of Commitment, Organizational Learning And Job Satisfaction</i>	<i>Methods has proven that the two methods, when combined, complement each other and both are suitable for solving problems by group decision- making in a sensitive environment. Both methods are excellent and important for decision-makers, for they give the possibility to research each complex problem in decision-making.</i>

2.3 Kerangka Pemikiran



Gambar 2.1

Kerangka Pemikiran

2.3.1 Pembahasan

Berdasarkan sumber referensi yang digunakan pada penelitian ini, yaitu dalam pembahasan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Prinsip Dasar dan Aplikasi oleh Said (2020) mengenai teori kepuasan kerja dan model pengukuran yang digunakan dan perubahannya, dan berdasarkan penelitian terdahulu oleh Luthanns Nurhayati dan Jannah (2016) yaitu Analisis Kepuasan Kerja Dosen Studi Kasus Pada Universitas Pekalongan). Berdasarkan kerangka pikir di atas maka penelitian ini dilatar belakangi oleh masalah telah diutarakan sebelumnya di atas, yang antara lain adalah Terdapat peningkatan pengunduran diri karyawan pada tahun 2020 yang lebih tinggi dibandingkan pada tahun 2018 dan 2019.

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja, sedangkan poin-poin yang dibahas dalam rumusan masalah berasal dari dimensi kepuasan kerja berdasarkan Luthanns Nurhayati dan Jannah (2016) yang antara lain adalah; (1) Pekerjaan Itu Sendiri, (2) Upah dan Gaji, (3) Promosi (Kesempatan), (4) Pengawasan (Supervisi), (5) rekan kerja, Kondisi Kerja. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan IPA (*Important Performance Analysis*) untuk melihat bagaimana penerapan program pemberdayaan manusia yang telah dilakukan oleh perusahaan, khususnya yang berhubungan dengan menghadirkan kepuasan kerja karyawan, dan yang terakhir melihat seberapa penting program tersebut berdasarkan sudut pandang karyawan.

