

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kepuasan Kerja

2.1.1. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Sunyoto (2012), kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan di mana para karyawan memandang pekerjaannya. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini nampak pada sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang di hadapi di lingkungan kerjanya. Menurut penelitian di bidang kepuasan kerja ada tiga macam arah yang dapat dilihat:

- a. Adalah usaha untuk menemukan faktor-faktor yang menjadi sumber kepuasan kerja serta kondisi-kondisi yang mempengaruhinya.
- b. Adalah usaha untuk bagaimana efek dari kepuasan kerja terhadap sikap dan tingkah laku orang terutama tingkah laku kerja seperti produktivitas, absentisme, kecelakaan akibat kerja, *labour turnover* dan sebagainya.
- c. Apakah dalam rangka usaha mendapatkan rumusan atau definisi yang lebih tepat itu sendiri.

2.1.2. Teori Kepuasan Kerja

Menurut As'ad dalam Sunyoto (2012), teori kepuasan kerja ada tiga macam yaitu:

a. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Prinsip teori ini adalah bahwa orang akan merasa puas dan tidak puas, tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*).

b. Teori Perbedaan (*Discrepancy Theory*)

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter. Ia mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang di rasakan.

c. Dua Faktor Teori (*Two Factor Theory*)

Prinsip teori ini bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda, artinya kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan tidak merupakan variable yang kontinyu. Teori ini pertama kali ditemukan oleh Frederick Herzberg tahun 1959. Beliau membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaan menjadi dua kelompok, yakni :

- *Satisfiers* atau motivator adalah situasi yang membuktikannya sebagai sumber kepuasan kerja, yang terdiri dari *achievement, recognition, work itself, responsibility and advancement*.
- *Dissatisfiers (hygiene factor)* adalah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan yang terdiri dari *company*

policy and administration, supervision, technical, salary, interpersonal, relation, working condition, job security and status. Menurut teori ini perbaikan gaji dan kondisi kerja tidak akan mengurangi ketidakpuasan kerja.

2.1.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Ada beberapa faktor atau pendapat yang dikemukakan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yakni:

a. Menurut Harold E. Burt dalam Sunyoto (2012)

Tentang faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, yaitu:

- 1) Faktor hubungan antar karyawan
 - a. Hubungan antara manajer dengan karyawan
 - b. Faktor fisik dan kondisi kerja
 - c. Hubungan sosial di antara karyawan
 - d. Sugesti dari teman bekerja
- 2) Faktor individual, hubungan dengan:
 - a. Sikap orang terhadap pekerjaan.
 - b. Usia orang dengan pekerjaan
 - c. Jenis kelamin
- 3) Faktor keadaan keluarga karyawan
- 4) Rekreasi, meliputi pendidikan

b. Menurut Ghiselli dan Brown dalam Sunyoto (2012)

Tentang faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, yakni:

1) Kedudukan

Orang beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada yang berkedudukan lebih rendah.

2) Pangkat

Pada pekerjaan yang mendasar pada perbedaan tingkat golongan, sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya.

3) Umur

Dinyatakan adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan umur karyawan. Umur 25 tahun sampai 34 tahun dan umur 40 sampai 45 tahun adalah umur yang biasa menimbulkan perasaan kurang puas terhadap pekerjaannya.

4) Mutu Pengawasan

Kepuasan karyawan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan dan hubungan yang lebih baik dari pimpinan dan bawahan sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang terpenting dari organisasi kerja tersebut.

2.1.4. Indikator Kepuasan atau Ketidakpuasan Kerja

Menurut Ruvendi (2005), indikator kepuasan atau ketidakpuasan pegawai dapat diperlihatkan oleh beberapa aspek diantaranya:

- a. Jumlah kehadiran pegawai.
- b. Perasaan senang atau tidak senang dalam melaksanakan pekerjaan.
- c. Perasaan adil atau tidak adil dalam penerimaan imbalan.
- d. Suka atau tidak suka dengan jabatan yang di pegangnya.
- e. Sikap menolak pekerjaan atau menerima dengan penuh tanggung jawab.

2.2. Sistem Imbalan

2.2.1. Pengertian Imbalan

Imbalan dapat di artikan sebagai kompensasi yang merupakan komponen penting dalam hubungannya dengan karyawan. Kompensasi meliputi bentuk pembayaran tunai langsung, pembayaran tidak langsung dalam bentuk manfaat karyawan, dan insentif untuk motivasi karyawan agar bekerja keras untuk mencapai produktivitas yang semakin tinggi. Jika dikelola dengan baik, kompensasi membantu perusahaan untuk mencapai tujuan dan memperoleh, serta memelihara, karyawan dengan baik (Sunyoto, 2012).

Menurut Simamora dalam Sunyoto (2012), imbalan dibagi menjadi menjadi 2 kelompok yaitu imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik. Imbalan intrinsik adalah imbalan yang dinilai di dalam dan

dari mereka sendiri. Imbalan intrinsik bersifat internal bagi individu dan normalnya berasal dari keterlibatan dalam aktivitas-aktivitas atau tugas tertentu. Sedangkan imbalan ekstrinsik dihasilkan secara eksternal oleh seseorang atau sesuatu yang lainya. Imbalan ekstrinsik tidak mengikuti kinerja sebuah aktivitas secara alamiah atau secara inheren, namun di berikan kepada seseorang oleh pihak eksternal atau dari luar. Sebagian besar imbalan ekstrinsik dikendalikan dan dibagikan secara langsung oleh organisasi dan lebih berwujud daripada imbalan intrinsik.

2.2.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penetapan Kompensasi

Menurut Moekijat dalam Sunyoto (2012), untuk tercapainya keadilan tersebut, maka ada beberapa faktor penting yang perlu di perhatikan dalam penetapan tingkat upah seorang pegawai, yaitu: pendidikan, tanggungan, kemampuan perusahaan, keadaan ekonomi, dan kondisi-kondisi pekerjaan.

a. Pendidikan, Pengalaman, dan Tanggungan.

Ketiga faktor tersebut harus mendapat perhatian. Bagaimanapun juga tingkat upah seorang sarjana dari yang belum sarjana harus dibedakan, demikian pun antara yang pengalaman dengan yang belum berpengalaman.

b. Kemampuan Perusahaan

Faktor ini dalam merealisasikan keadilan dalam pembayaran upah belum berada dalam proposi yang setepat-tepatnya. Jika perusahaan mengalami keuntungan, para pegawai perusahaan harus turut menikmatinya melalui kenaikan tingkat upah atau pembagian keuntungan dan sebaliknya.

c. Keadaan Ekonomi

Keadaan ekonomi atau ongkos hidup adalah salah satu faktor penting dalam realisasi keadilan dalam pemberian upah.

d. Kondisi-kondisi Pekerjaan

Orang yang bekerja di daerah terpencil atau dilingkungan pekerjaan yang berbahaya harus memperoleh upah yang lebih besar dari pada mereka yang bekerja di daerah yang ada tempat-tempat hiburan atau di lingkungan pekerjaan yang tidak berbahaya.

2.2.3. Langkah-langkah Penentuan Kompensasi

Untuk penentuan kompensasi tersebut, ada beberapa langkah yang dapat digunakan, yaitu menganalisis jabatan, mengevaluasi jabatan, melakukan survey gaji dan upah, dan menentukan tingkat gaji (Marihhot Tua dalam Sunyoto, 2012).

a. Menganalisis Jabatan

Analisis jabatan sebagaimana telah dijelaskan merupakan kegiatan untuk mencari informasi tentang tugas-tugas yang

dilakukan dan persyaratan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas tersebut supaya berhasil untuk mengembangkan uraian tugas, spesifikasi tugas, dan standar unjuk kerja.

b. Mengevaluasi Jabatan

Evaluasi jabatan adalah proses sistematis untuk menentukan nilai relatif dari suatu pekerjaan dibandingkan dengan pekerjaan lain.

c. Melakukan Survei Gaji dan Upah

Survei gaji dan upah merupakan kegiatan untuk mengetahui tingkat gaji yang berlaku secara umum dalam perusahaan-perusahaan yang mempunyai jabatan yang sejenis.

d. Menentukan Tingkat Gaji

Untuk menciptakan keadilan internal yang menghasilkan ranking jabatan, dan melakukan survei tentang gaji yang berlaku di pasar tenaga kerja, selanjutnya adalah penentuan gaji, misalnya untuk penggunaan metode poin, faktor-faktor pekerjaan telah ditentukan poinnya dan jabatan-jabatan kunci telah diketahui harga pasarnya berdasarkan survei yang dilakukan.

2.2.4. Indikator Imbalan Intrinsik dan Ekstrinsik

Menurut Simamora dalam Sunyoto (2012) yaitu:

a. Imbalan Intrinsik:

- Jenjang karir yang jelas

- Pekerjaan yang menarik
- Kepuasan kerja
- Status

b. Imbalan Ekstrinsik:

- Gaji
- Tunjangan karyawan
- Lingkungan kerja
- Promosi

2.3. Gaya Kepemimpinan Transaksional

2.3.1. Pengertian Gaya Kepemimpinan Transaksional

Gaya kepemimpinan transaksional menurut Komariah dan Triatna dalam Masaong dan Tilomi (2011), adalah kepemimpinan yang menekankan pada tugas yang di emban bawahan. Pemimpin adalah seorang yang mendisain pekerjaan beserta mekanismenya, dan staf adalah seseorang yang melaksanakan tugas sesuai dengan kemampuannya dan keahlian.

Kepemimpinan transaksional tidak mengembangkan pola hubungan *laissez fair* atau membiarkan personel menentukan sendiri pekerjaannya karena dikhawatirkan dengan keadaan personel yang perlu pembinaan, pola ini dapat menyebabkan mereka menjadi pemalas dan tidak jelas apa yang dikerjakannya. Pola hubungan yang dikembangkan kepemimpinan transaksional adalah berdasarkan suatu

sistem timbal balik (transaksi) yang sangat menguntungkan (*mutual system of reinforcement*), yaitu pemimpin memahami kebutuhan dasar para pengikutnya dan pemimpin menemukan penyelesaian atas cara kerja dari para pengikutnya tersebut.

2.3.2. Faktor yang Mempengaruhi Keberhasilan dan Kegagalan Gaya Kepemimpinan

Keberhasilan atau kegagalan gaya kepemimpinan transaksional seseorang dapat ditandai oleh empat hal:

a. Moril

Moril adalah keadaan jiwa atau emosi seseorang yang mempengaruhi kemauan untuk melaksanakan tugas dan akan mempengaruhi hasil pelaksanaan tugas perorangan maupun organisasi.

b. Disiplin

Disiplin adalah ketaatan tanpa ragu-ragu dan patuh terhadap perintah atau petunjuk serta peraturan yang berlaku. Disiplin yang terbaik adalah disiplin yang didasarkan oleh disiplin pribadi.

c. Jiwa Korsia

Jiwa korsia adalah loyalitas, kebanggaan dan antusiasme yang tertanam pada anggota termasuk pimpinan terhadap organisasinya. Dalam suatu organisasi yang mempunyai korsia

yang tinggi, rasa ketidakpuasan bawahan dapat dipadamkan oleh semangat organisasi.

d. **Kecakapan**

Kecakapan adalah kepandaian melaksanakan tugas dengan hasil yang baik dalam waktu yang singkat dengan menggunakan tenaga dan sarana yang seefisien mungkin serta berlangsung dengan tertib. Pengetahuan dan kecakapan yang dimiliki pimpinan dapat diperoleh dari pendidikan, pelatihan, inisiatif dan pengembangan pribadi serta pengalaman tugas.

2.3.3. Indikator Gaya Kepemimpinan Transaksional

Menurut Masaong dan Tilomi (2011), mengidentifikasi beberapa indikator sebagai berikut:

- a. Pimpinan memotivasi dan mempengaruhi bawahan.
- b. Pemimpin menjanjikan imbalan bagi usaha yang dicapai.
- c. Pemimpin mengancam dan mendisiplinkan bawahannya yang berkinerja buruk.
- d. Pemimpin menjanjikan dan memberikan penghargaan.

2.4. Budaya Organisasi

2.4.1. Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Robbins dan Judge dalam Sunyoto (2012), mendefinisikan budaya organisasi sebagai sebuah sistem makna

bersama yang dianut oleh para anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Karakteristik budaya organisasi terdiri dari:

- a. Inovasi dan keberanian mengambil resiko. Sejauhmana karyawan didorong agar bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
- b. Perhatian pada hal-hal rinci/detail. Sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan kecermatan atau *precision*, analisis dan perhatian pada hal-hal detail.
- c. Orientasi hasil. Sejauh mana pihak manajemen lebih fokus pada hasil daripada fokus pada teknik atau proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
- d. Orientasi orang. Sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut terhadap orang-orang yang ada di dalam organisasi.
- e. Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja di organisasi pada tim daripada individu-individu.
- f. Keagresifan atau *aggressiveness*. Sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif daripada santai.
- g. Stabilitas. Sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai lawan dari pertumbuhan.

2.4.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi.

- a. Pengaruh umum dari luar yang luas.

Mencakup faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan atau hanya sedikit dapat dikendalikan oleh organisasi.

- b. Pengaruh dari nilai-nilai yang ada di masyarakat.

Keyakinan-keyakinan dan nilai-nilai yang dominan dari masyarakat luas misalnya kesopansantunan dan kebersihan.

- c. Faktor-faktor yang spesifik dari organisasi.

Organisasi selalu berinteraksi dengan lingkungan. Dalam mengatasi baik masalah eksternal maupun internal organisasi akan mendapatkan penyelesaian-penyelesaian yang berhasil.

2.4.3. Tipe-tipe Budaya Organisasi

Para peneliti berusaha untuk mengidentifikasi dan mengukur berbagai tipe budaya organisasi dengan tujuan untuk mempelajari hubungan antara tipe efektivitas budaya dan organisasi. Ada tiga tipe budaya organisasi, yaitu budaya konstruktif, budaya pasif-defensif, dan budaya agresif-defensif, serta masing-masing tipe berhubungan dengan seperangkat keyakinan normatif yang berbeda (Kreitner dan Kinicki dalam Sunyoto, 2012).

- a. Budaya konstruktif adalah budaya dimana para karyawan didorong untuk berinteraksi dengan individu lain serta mengerjakan tugas dan proyeknya dengan cara yang akan

membantu mereka memuaskan kebutuhannya untuk tumbuh dan berkembang.

- b. Budaya pasif-defensif. Budaya ini bercirikan keyakinan yang memungkinkan karyawan berinteraksi dengan karyawan lain dengan cara yang tidak mengancam keamanan kerjanya sendiri.
- c. Budaya agresif-defensif. Budaya ini mendorong karyawan mengerjakan tugas-tugasnya dengan keras untuk melindungi keamanan kerja dan status mereka.

2.4.4. Indikator Budaya Organisasi

Indikator-indikator yang dikembangkan menurut David (1999).

- a. Konformitas

Perasaan bahwa ada banyak batasan eksternal yang di paksakan dalam organisasi.

- b. Tanggung jawab

Para anggota organisasi di beri tanggung jawab pribadi untuk mencapai sebagian tujuan organisasi.

- c. Standar

Organisasi menekankan pentingnya kualitas kinerja dan produksi yang amat bagus.

d. Kejelasan Organisasioanal

Perasaan yang dimiliki para anggota bahwa segala sesuatu berjalan dengan baik, rapi, teratur dan tujuan didefinisikan secara jelas, tidak membingungkan dan kacau.

e. Dukungan dan Perhatian

Perasaan bahwa dukungan dan perhatian di anggap penting dan menjadi norma dalam organisasi, bahwa anggota saling percaya antara satu dengan yang lainnya dan memberikan dukungan kepada orang lain.

f. Kepemimpinan

Kemauan anggota untuk menerima kepemimpinan dan arahan dari orang yang memenuhi kualitas.

2.5. Kerangka Pemikiran

Menurut Sunyoto (2012), kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaannya. Hal ini nampak pada sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Berkenaan dengan masalah kepuasan kerja pegawai tersebut, sebenarnya banyak faktor yang mempengaruhi ketidakpuasan pegawai dalam pekerjaan diantaranya adalah sistem imbalan yang di anggap tidak adil menurut persepsi pegawai. Setiap pegawai akan selalu membandingkan antara rasio hasil dengan input dirinya terhadap rasio hasil dengan input orang lain.

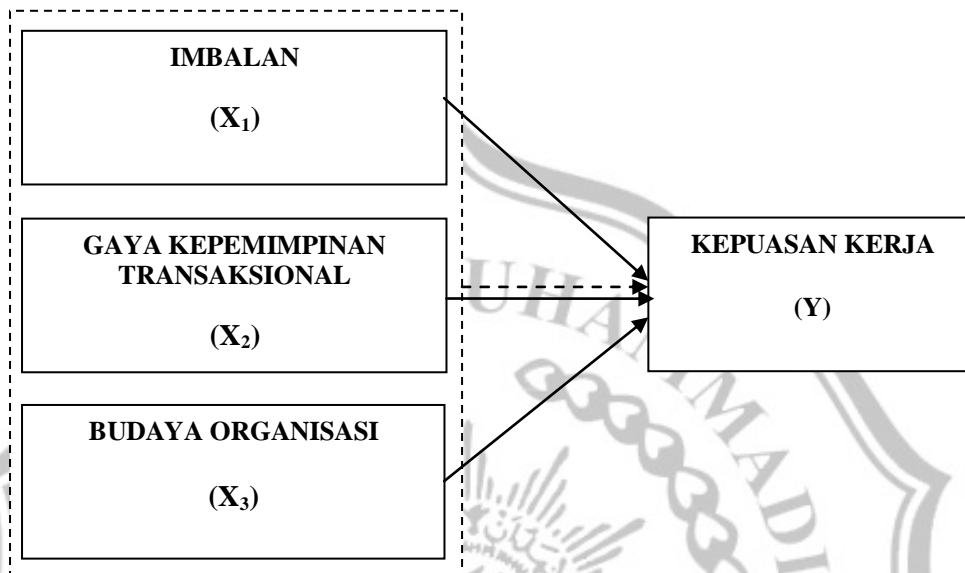
Perlakuan yang tidak sama baik dalam *reward* maupun *punishment* merupakan sumber kepuasan pegawai baik atas kepuasan kerja. Imbalan disini merupakan pemberian kepada pegawai atau sesuatu yang diterima pegawai sebagai balas jasa atas prestasinya kepada perusahaan dalam melaksanakan pekerjaan.

Menurut Komariah dan Triatna dalam Masaong dan Tilomi (2011), gaya kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang menekankan pada tugas yang diemban bawahan. Pola hubungan yang dikembangkan kepemimpinan transaksional adalah berdasarkan suatu sistem timbal balik (transaksi) yang sangat menguntungkan (*mutual system of reinforcement*), yaitu pemimpin memahami kebutuhan dasar para pengikutnya dan pemimpin menemukan penyelesaian atas cara kerja dari para pengikutnya tersebut.

Untuk melaksanakan tugas tersebut, manajer perlu menggunakan kemampuannya dalam membaca kondisi lingkungan organisasi, menetapkan strategi organisasi, memilih teknologi yang tepat, menetapkan struktur organisasi yang sesuai. Budaya atau kultur organisasi mempengaruhi cara manusia bertindak di dalam organisasi, bagaimana mereka bekerja, memandang pekerjaan mereka bekerja sesama rekan kerja, dan memandang masa depan yang sebagian besar ditentukan oleh norma kultur, nilai-nilai dan kepercayaan mereka (Robbins dalam Lumbanraja (2008).

Dalam penelitian ini yang menjadi variabel independent adalah imbalan, gaya kepemimpinan transaksional, budaya organisasi. Sedangkan variabel dependen adalah

kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas, maka hubungan antara variabel-variabel tersebut dapat digambarkan dalam kerangka pemikiran sebagai berikut :



2.6. Hipotesis

Hipotesis merupakan anggapan dasar yang kemudian membuat suatu teori yang masih harus diuji kebenarannya.

1. Imbalan berpengaruh secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan.
2. Gaya Kepemimpinan Transaksional berpengaruh secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan.
3. Budaya Organisasi berpengaruh secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan.
4. Imbalan, Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Budaya Organisasi berpengaruh secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan.