

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Remunerasi**

##### **2.1.1 Pengertian Remunerasi**

Surya (2004) mengemukakan remunerasi merupakan sebuah istilah yang sering dikaitkan dengan dunia ketenagakerjaan, terutama dalam konteks sistem pengupahan atau penggajian. Perkembangan sekarang istilah ini juga kerap kali digunakan secara kontekstual, sehingga memiliki keragaman arti.

Konteks birokrasi pemerintah, remunerasi dikaitkan dengan penataan kembali sistem penggajian pegawai yang didasarkan pada penilaian kinerja, dengan tujuan terciptanya sistem tata kelola pemerintah yang baik dan bersih. Sementara dalam konteks perusahaan, remunerasi diartikan sebagai sebuah bentuk tindakan balas jasa atau imbalan yang diterima pekerja atas prestasi kinerjanya menurut Robbins (2009) .

Menurut kamus besar Bahasa Indonesia Pusat Bahasa edisi keempat Departemen Pendidikan Nasional (2004), remunerasi diartikan sebagai uang yang diberikan sebagai balas jasa untuk pekerjaan yang dilakukan. Secara harfiah remunerasi juga diartikan sebagai substitusi dari uang yang ditetapkan dengan peraturan tertentu sebagai imbal balik suatu pekerjaan yang dilakukan oleh pekerja.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa remunerasi adalah pembayaran atau penggajian, bisa juga uang atau substitusi dari uang yang ditetapkan dengan peraturan tertentu sebagai timbal balik suatu pekerjaan dan bersifat rutin dimana tidak termasuk uang lembur atau honor.

### 2.1.2 Tujuan Remunerasi

Pora (2011) memaparkan berbagai tujuan diadakannya remunerasi disuatu perusahaan, antara lain:

- a. Mendorong sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas
- b. Memelihara SDM yang produktif sehingga tidak pindah ke sektor swasta dan membentuk perilaku yang berorientasi pada pelayanan serta mengurangi tindak Korupsi Kolusi dan Nepotisme (KKN).
- c. Sistem remunerasi dapat menciptakan persaingan yang positif antarkaryawan. Akan terlihat sekali, mana karyawan yang rajin, dan mana yang pemalas, mana karyawan yang mau belajar, mana juga yang tidak. Dengan begitu, pegawai akan terpacu untuk mengembangkan dirinya.
- d. Memaksimumkan keuntungan atau memperoleh laba sebesar-besarnya bagi perusahaan dengan memanfaatkan biaya seefisien mungkin.
- e. Menciptakan tata kelola perusahaan yang baik dan bersih.
- f. Meningkatkan kesejahteraan karyawan dan hal ini akan secara langsung berdampak pada peningkatan produktivitas.

Berdasar uraian tujuan Remunerasi adalah upaya untuk menata dan meningkatkan kesejahteraan para pegawai adalah merupakan kebutuhan yang sangat elementer, mengingat kaitannya yang sangat erat dengan misi perubahan kultur pegawai.

### 2.1.3 Unsur Remunerasi

- a. Gaji → tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan (terlepas dari lamanya jam kerja) yang diberikan secara tetap baik secara jumlah dan waktu pemberiannya secara konsisten.
- b. Insentif → perorangan sesuai dengan komponen penilaian kinerja tiap pekerja. Insentif didapatkan dari potongan pendapatan organisasinya.

- c. *Benefit* (bonus) → Tambahan upah yang diterima karena hasil kerja melebihi standar yang ditentukan, dimana karyawan juga mendapatkan upah pokok. Pora (2011).

Berdasarkan definisi di atas, unsur dari remunerasi adalah gaji, insentif dan benefit.

#### 2.1.4 Sistem Remunerasi

Pada prinsipnya, sistem remunerasi yang berbasis kompetensi harus mempertimbangkan secara seimbang imbalan yang diberikan kepada input dan output. Input dalam hal ini adalah bagaimana seseorang melakukan sesuatu pekerjaan untuk dapat mencapai tujuan kinerja. Hal ini berkaitan dengan kompetensi apa yang perlu dikuasai oleh orang tersebut. Untuk itulah, perlu diberikan imbalan untuk kompetensi apa yang telah dikuasai oleh orang tersebut sesuai dengan yang dipersyaratkan.

Thrope dan Homan (2000) menjabarkan masalah sistem dari remunerasi juga dengan output, adalah apa hasil kerja yang dicapai oleh orang tersebut dalam pekerjaannya. Output ini adalah target kinerja yang dihasilkan oleh orang tersebut, sehingga perlu diberikan imbalan apabila orang tersebut mampu untuk mencapainya.

1. Kompetensi Individual adalah kompetensi yang dimiliki dan dibawa oleh orang untuk melakukan pekerjaannya seperti yang dipersyaratkan. Faktor ini biasanya diperhitungkan dalam imbalan sebagai tambahan pendapatan yang diterima dalam bentuk tunjangan atau insentif.
2. Kinerja adalah prestasi atau hasil kerja yang ditunjukkan baik secara individu, tim ataupun organisasi, yang berhasil mencapai target kinerja yang ditetapkan oleh organisasi. Faktor ini biasanya diperhitungkan dalam imbalan dalam bentuk insentif atau bonus.

Thrope dan Homan (2000) sistem remunerasi ada 2, yaitu

- a. Sistem remunerasi tradisional, biasanya hanya memberikan remunerasi berdasarkan jabatan atau peran dalam organisasi, yang sering disebut

sebagai input organisasi. Dalam sistem ini, remunerasi sesuai dengan bobot relatif jabatan dalam organisasi, yang diukur dari pengetahuan/kemampuan, pemecahan masalah, dan tanggungjawab.

- b. Sementara sistem remunerasi berbasis kinerja (*performance-based*), menambahkan pada sistem tradisional, berupa remunerasi berdasarkan kinerja yaitu manfaat ekonomis yang dihasilkan untuk organisasi (*organization output*).

Berdasarkan uraian di atas mengenai sistem remunerasi dapat disimpulkan bahwa sistem remunerasi yang berbasis kompetensi harus mempertimbangkan secara seimbang imbalan yang diberikan kepada input dan output. Input dalam hal ini adalah bagaimana seseorang melakukan sesuatu pekerjaan untuk dapat mencapai tujuan kinerja.

### **2.1.5 Hal yang harus diperhatikan ketika merancang sistem remunerasi**

1. Asas adil dan proposional.

Adil yang dimaksud adalah obyektivitas dalam menetapkan nilai nominal dan harus sesuai dengan proporsi seperti memertimbangkan:

- a. Tanggungjawab

- Keadaan wajib menanggung segala sesuatunya. Sehingga bertanggung jawab menurut kamus umum bahasa indonesia adalah berkewajiban menanggung, memikul, menanggung segala sesuatunya, dan menanggung akibatnya.

- Tanggung jawab adalah kesadaran manusia akan tingkah laku atau perbuatannya yang di sengaja maupun yang tidak di sengaja. tanggung jawab juga berarti berbuat sebagai perwujudan kesadaran akan kewajiban.

b. Jabatan yang diemban

Nilai dari kontribusi yang diberikan oleh fungsi jabatan atau posisi bagi organisasi, yang umumnya dapat dilihat dari 3 (tiga) hal yaitu, tuntutan kemampuan, pemecahan masalah dan tanggungjawab

1. Jenis pekerjaan
2. Prestasi kerja karyawan
3. Resiko pekerjaan yang dihadapi

Adil tidak boleh diartikan dalam konteks bahwa setiap karyawan menerima upah atau gaji yang harus sama namun mempertimbangkan dari dua sisi yaitu kondisi perusahaan dan kebutuhan pekerja. Di sisi perusahaan, adil berkaitan dengan kondisi keuangan perusahaan dan kecenderungan pasar dimasa mendatang. Sedangkan disisi pekerjanya, adil adalah tercukupinya pendapatan yang dapat memenuhi kebutuhan pekerja maupun keluarganya.

c. Layak dan wajar

Hal ini dimaksudkan bahwa remunerasi yang diberikan harus layak dan wajar, dan tentunya saling menguntungkan kedua belah pihak, baik dari perusahaan maupun pekerjanya. Namun yang harus diakui bahwa ada parameter yang digunakan untuk menetapkan upah dan gaji karyawan di perusahaan yaitu ketentuan normative yang ditetapkan oleh peraturan perundang-undangan. Ketentuan normative yang dimaksud ialah batasan minimal yang tidak boleh dilanggar.

d. Sistem merit

Remunerasi diberikan kepada pekerja berdasarkan kinerja kerja karyawan dievaluasi dan dinilai dengan mengacu pada parameter penilaian kinerja.

e. Bersifat kompetitif

Maksudnya adalah kompetensi yang dimiliki dan dibawa oleh orang untuk melakukan pekerjaannya seperti yang dipersyaratkan. Faktor ini

biasanya diperhitungkan dalam imbalan sebagai tambahan pendapatan yang diterima dalam bentuk tunjangan atau insentif.

f. **Transparan**

Artinya adanya keterbukaan dalam penetapan gaji dan tunjangan, menetapkan syarat kenaikannya yang masing-masing harus diketahui dan mudah dipahami oleh pekerja atau karyawan. Tetapi harus diingat bahwa pemberian atau tingkat remunerasi yang berlaku di tiap perusahaan berbeda satu dengan lainnya. Thrope dan Homan (2000).

Dari uraian hal-hal yang harus diperhatikan mengenai sistem remunerasi adalah adil dan proposional yang meliputi antara lain tanggung jawab, jabatan yang diemban, Jenis pekerjaan, Prestasi kerja karyawan, Resiko pekerjaan yang dihadapi dan juga layak dan wajar, sistem merit, bersifat kompetitif, dan transparan.

### **2.1.6 Landasan Hukum Kebijakan Remunerasi**

- a. UU No 28/1999 tentang penyelenggaraan negara yang bersih dan bebas dari KKN.
- b. UU No.43/1999 tentang perubahan atas UU No.8/1974 tentang pokok-pokok kepegawaian. Yang salah satu substansinya menyatakan bahwa setiap pegawai negeri berhak memperoleh gaji yang adil & layak sesuai dengan beban pekerjaan & tanggung jawabnya. ( Pasal 7, UU No.43/1999)
- c. Undang-undang No. 17 tahun 2007, tentang Rencana Pembangunan Nasional jangka panjang 2005-2025. Khususnya pada Bab IV butir 1.2, huruf E. Yang menyatakan bahwa : “Pembangunan Aparatur Negara dilakukan melalui Reformasi birokrasi untuk meningkatkan profesionalisme aparatur negara dan tata pemerintahan yang baik, di pusat maupun di daerah, agar mampu mendukung keberhasilan pembangunan dibidang bidang lainnya. “.

- d. Perpres No.7/2005, tentang Rencana pembangunan jangka menengah Nasional.
- e. Konvensi ILO No. 100;, Diratifikasi pd th 1999, bunyinya '*Equal remuneration for jobs of equal value*' (Pekerjaan yang sama nilai atau bobotnya harus mendapat imbalan yang sama. Suryana (2010).

Berdasarkan penjelasan di atas, maka landasan hukum mengenai remunerasi dapat disimpulkan bahwa landasan hukum remunerasi adalah UU No 28/1999 tentang penyelenggaraan negara yang bersih dan bebas dari KKN, UU No.43/1999 tentang perubahan atas UU No.8/1974 tentang pokok-pokok kepegawaian, Undang-undang No. 17 tahun 2007, tentang Rencana Pembangunan Nasional jangka panjang 2005-2025, Perpres No.7/2005, tentang Rencana pembangunan jangka menengah Nasional, Konvensi ILO No. 100;, Diratifikasi pd th 1999.

## **2.2 Kepuasan Kerja**

### **2.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seorang, selisih antara banyaknya ganjaran diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Keyakinan bahwa pegawai yang terpuaskan lebih produktif dari pada pegawai yang tak terpuaskan merupakan suatu ajaran dasar di antara para pimpinan. Seorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu. Seorang yang tak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap kerja itu (Robbins, 1996).

Menurut Handoko (Martje Pais, 2004), kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para pegawai memandang pekerjaan mereka. Ini tampak dalam sikap positif pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya. Hampir sama dengan yang dikemukakan oleh

Siagian (Martje Pais, 2004), bahwa kepuasan kerja merupakan sikap umum seseorang yang positif terhadap kehidupan organisasionalnya.

Kombinasi dalam dan luar pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dicerminkan oleh sikap emosional yang simbang antara balas jasa dengan pelaksanaan pekerjaannya. Pegawai yang lebih menikmati kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaannya akan merasa puas jika hasil kerja dan balas jasanya dirasa adil dan layak. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu, semakin banyak aspek-aspek yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya dan begitu juga sebaliknya (Martje Pais, 2004).

Dorongan dapat bersumber dari dalam diri maupun dari luar diri orang tersebut. Dorongan yang berorientasi pada tindakan itulah yang sesungguhnya menjadi inti dari motivasi, sebab apabila tidak ada tindakan, situasi ketidakseimbangan yang dihadapi oleh seseorang tidak akan pernah teratasi. Pada akhirnya dorongan-dorongan tersebut akan menggerakkan tindakan, selanjutnya reaksi para individu terhadap keberhasilan atau kegagalan akan menciptakan kepuasan maupun ketidakpuasan. Terciptanya kepuasan dari serangkaian proses tersebut akan menciptakan keinginan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang lain yang belum terpenuhi (Martje Pais, 2004).

Kepuasan kerja adalah tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan hasil yang dirasakan atau didapatkannya dengan apa yang menjadi harapannya. Smith et.al (2000) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai serangkaian perasaan senang atau tidak senang dan emosi seorang pegawai yang berkenaan dengan pekerjaannya sehingga merupakan penilaian pegawai terhadap perasaan menyenangkan, positif atau tidak

terhadap pekerjaannya. Catatan-catatan hasil penelitian tentang kepuasan kerja, dapat dilihat antara pemberdayaan sistim dalam lingkungan kerja dengan keinginan karyawan, yang dinyatakan dengan kepuasan yang dapat diungkapkan seperti: menyenangkan atau bentuk pernyataan positif yang dihasilkan dari catatan pengamatan dari suatu pekerjaan dalam jangka waktu tertentu dan dari pengalaman bekerja seseorang karyawan, mulai bekerja sampai waktu penilaian. Terjadinya pengayaan atas suatu nilai dari situasi di dalam pekerjaan, dapat dinyatakan sebagai suatu emosi dalam bentuk kesenangan yang diketahui dan dirasakan, dikatakan sebagai kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dan sesama pimpinan dan sesama karyawan.

### **2.2.2 Karakteristik Kepuasan**

Frederick Herzberg (1959) menerangkan bahwa karakteristik kepuasan adalah ciri-ciri tertentu suatu pekerjaan, yang merupakan pengaruh yang dibedakan di antara pencatatan dari beberapa nilai yang dihasilkan dan diperoleh seseorang, serta pencatatan dari apa yang diharapkan akan diperoleh seseorang. Kebutuhan fisik menurut Maslow adalah, pemenuhan kebutuhan fisiologis atau kebutuhan dasar (*basic needs*) seperti; makan-minum, pakaian, perumahan, dan biologis atau seks. Pemenuhan rasa keamanan dan pemenuhan kebutuhan rohani atau psikologis antara lain; rasa aman dan bermasyarakat (*safety and social needs*), serta kebutuhan ingin dihargai dan menghargai (*pride needs*) dan terakhir kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri (*selfactualization needs*).

Intisari hirarki kebutuhan Maslow (1943) menjadi kebutuhan akan eksistensi, ketergantungan dan perkembangan yang dinamakan teori ERG (*Existence, Relacked, and Growth*). Kebutuhan ketergantungan mencakup

kategori kebutuhan sosial dan penghargaan. Kebutuhan perkembangan mencakup keinginan orang untuk memiliki kepercayaan pada diri sendiri dan keinginan dapat bekerja produktif. Jadi kebutuhan perkembangan meliputi juga kebutuhan penghargaan dan realisasi diri. Kata lain, sesuai dengan tingkatan kebutuhan ini, seseorang dikatakan memperoleh kepuasan apabila dapat memenuhi kebutuhannya.

Dilanjutkan oleh Elton Mayo (1880) yang membandingkan pendapat Weber yang sangat relevan dengan teori manajemen. Sebagai penerapan dijelaskan di dalam teori hubungan antar manusia (*human relation theory*) yang menjadi dasar inspirasi perkembangan teori-teori motivasi di dalam mencapai kepuasan kerja.

Edward Lawler, (Steers & Porter, 1983) menguraikan keberhasilan peningkatan produktivitas karyawan dapat dicapai apabila hubungan antar karyawan, dan dengan atasannya dapat berlangsung dan berjalan dengan baik, sehingga tingkat produktivitas di sini sebagai motivasi karyawan untuk memenuhi kepuasannya dari hasil pekerjaannya. Motivasi disini adalah untuk rnenciptakan kepuasan yang merupakan konsep yang dipakai di dalam menjelaskan intensitas dan ketepatan arah tujuan dari perilaku orang.

Menurut teori McClelland (1985), untuk memenuhi kebutuhan dasar manusia (*basic needs*) yang membuat orang terdorong untuk melakukan suatu pekerjaan adalah; pertama, suatu keinginan untuk mengatasi dan mengalahkan suatu tantangan yang berguna bagi kemajuan dan pertumbuhan atau kebutuhan untuk berprestasi (*needs for achievement*). Kedua, dorongan untuk melakukan hubungan dengan orang lain (*needs for affiliation*). Ketiga, sebagai dorongan untuk mengendalikan suatu keadaan dan permasalahan yang dihadapi atau kebutuhan akan kekuasaan (*needs for power*). Apabila seseorang mempunyai keinginan yang menjadi dasar untuk memenuhi perihal di atas secara nyata serta dapat terpenuhi, maka orang itu dikatakan memperoleh kepuasannya.

Menurut Herzberg (Robbins, 1996) teori dua faktor dari Herzberg mengemukakan tentang motivasi yang membuat orang merasa puas dan membuat orang merasa tidak puas (ekstrinsik dan intrinsik). Penelitian Herzberg melahirkan dua kesimpulan khusus mengenai teori tersebut. *Pertama*, ada serangkaian kondisi ekstrinsik yang merupakan faktor-faktor yang membuat orang dapat menilai suatu kondisi kerja seperti; keadaan pekerjaan yang menyebabkan rasa tidak puas di antara para karyawan, apabila kondisi ini tidak ada. Jika kondisi ini ada maka hal itu tidak perlu memotivasi karyawan. Faktor-faktor tersebut meliputi ; upah (*reward*), keamanan kerja (*safety of job*), kondisi kerja (*work of condition*), status, prosedur perusahaan (*standart procedure*), mutu supervisi teknis (*quality of supervision*) dan mutu dari hubungan interpersonal diantara teman sejawat, antara atasan dengan bawahan (*quality of human relation*)

*Kedua*, merupakan serangkaian kondisi intrinsik seperti; kepuasan pekerja, yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat, yang menghasilkan prestasi pekerjaan yang baik. Jika kondisi ini tidak ada maka tidak menimbulkan rasa ketidakpuasan yang berlebihan yang dinamakan pemuas atau motivator, yang meliputi, antara lain ; prestasi (*achievement*), pengakuan (*recognition*), prestasi, pengakuan (*recognition*), tanggung jawab (*responsibility*), kemajuan (*advancement*), pekerjaan itu sendiri (*the work it self*), dan Kemungkinan berkembang (*the posible of growth*).

Berdasarkan teori di atas dapat disimpulkan bahwa karakteristik kepuasan adalah suatu pendekatan terhadap pemerdayaan jabatan (*job enrichment*) yang dispesifikasikan kedalam 5 dimensi karakteristik inti yaitu keragaman ketrampilan (*skill variety*), Jati diri dari tugas (*task identity*), signifikansi tugas (*task significance*), otonomi (*autonomy*) dan umpan balik (*feed back*).

### 2.2.3 Faktor-Faktor Kepuasan Kerja

Pada dasarnya faktor-faktor kepuasan kerja adalah perasaan orang terhadap pekerjaannya. Masalah perasaan adalah menyangkut sifat mental rohani seseorang. Perasaan ini sangat erat hubungannya dengan gejala-gejala jiwa yang sifatnya internal dan beraspek aktif maupun pasif. Dikatakan aktif karena yang bersangkutan berusaha untuk memberikan nilai atau merasakan, sedangkan dikatakan pasif karena dikenakan nilai-nilai yang lain.

Kotler et.al (1999) mengatakan pendapat tentang perasaan yang terdiri dari tiga hal, yakni (1) suasana hati, (2) perasaan dalam arti sempit, (3) emosi. Suasana hati ialah perasaan yang terkandung di dalam situasi kejiwaan yang dapat berlangsung lama. Suasana hati ditentukan oleh situasi, dimana situasi dapat dibedakan: (a) Euphoor, yaitu rasa gembira, (b) Netral, yaitu rasa acuh tak acuh, dan (c) Disphoor, yaitu rasa murung.

Perasaan dalam arti sempit yaitu suatu rasa yang selalu bersangkutan paut dengan situasi tertentu yang di dalamnya terdapat hasil konfrontasi harga diri dengan harga yang lain sehingga timbul banyak ragam perasaan, misalnya; heran, dan cinta, puas dan tidak puas.

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja yaitu (1) Penghasilan yang diterima secara adil (*equity*) dibandingkan dengan yang diterima oleh orang lain, (2) penerimaan yang diterima tidak sesuai dengan seharusnya diterima (*discrepancy*), (3) kondisi kerja yang kondusif dan menyenangkan, (4) hubungan antar karyawan yang serasi, (5) hubungan atasan dan bawahan, (6) adanya promosi yang terencana dengan baik, (7) pengakuan dan penghargaan atas prestasi kerja, (8) rendahnya tingkat keluar masuk karyawan dalam pekerjaan (*turn-over*), dan (9) tidak masuk kerja (*absen*).

Kepuasan kerja seseorang tergantung karakteristik individu dan situasi pekerjaan. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang

berbeda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan kepentingan dan harapan individu tersebut maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya dan sebaliknya. Menurut Lawler III (1998), ukuran kepuasan kerja sangat didasarkan atas kenyataan yang dihadapi dan diterima sebagai kompensasi usaha dan tenaga yang diberikan. Kepuasan kerja tergantung kesesuaian atau keseimbangan (*equity*) antara yang diharapkan dan kenyataan.

Kepuasan kerja dapat dipahami melalui tiga aspek. Pertama, kepuasan kerja merupakan bentuk respon pekerja terhadap kondisi lingkungan pekerjaan. Kedua, kepuasan kerja sering ditentukan oleh hasil pekerjaan atau kinerja. Ketiga, kepuasan kerja terkait dengan sikap lainnya dan dimiliki oleh setiap pekerja (Luthans, 2006). Smith et.al.(1996) secara lebih rinci mengemukakan berbagai dimensi dalam kepuasan kerja yang kemudian dikembangkan menjadi instrument pengukur variable kepuasan terhadap (1) menarik atau tidaknya jenis pekerjaan yang dilakukan oleh pekerja, (2) jumlah kompensasi yang diterima pekerja, (3) kesempatan untuk promosi jabatan, (4) kemampuan atasan dalam memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku dan dukungan rekan kerja.

Menurut As'ad (2001), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Faktor Psikologis

Faktor psikologis merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan pegawai yang meliputi minat ketentraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan.

2. Faktor sosial

Faktor sosial merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama pegawai dengan atasannya maupun dengan pegawai yang berbeda jenis pekerjaannya.

### 3. Faktor Fisik

Faktor fisik merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik pegawai meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan pegawai, umur dan sebagainya.

### 4. Faktor Finansial

Faktor finansial merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan pegawai yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, berbagai macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

Salah satu dorongan seseorang bekerja pada suatu organisasi atau perusahaan adalah adanya kesempatan untuk maju. Sudah menjadi sifat dasar manusia pada umumnya untuk menjadi lebih baik, lebih maju dari posisi yang dipunyai saat ini. Oleh karena itu, mereka menginginkan suatu kemajuan dalam hidupnya. Kesempatan untuk maju dalam suatu organisasi sering disebut sebagai promosi (naik pangkat). Suatu promosi berarti perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan yang lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Biasanya perpindahan ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan gaji atau upah.

Seringkali cara-cara yang ditempuh pihak manajemen untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawainya dengan cara menaikkan gaji atau upah kerja. Menurut pendapat mereka, gaji merupakan faktor utama untuk mencapai kepuasan kerja. Pendapat ini tidak seluruhnya salah, sebab dengan mendapatkan gaji ia akan dapat melangsungkan kehidupannya sehari-hari. Tetapi kenyataannya gaji yang tinggi tidak selalu menjadi faktor utama untuk mencapai kepuasan kerja. Kenyataan yang lain, banyak perusahaan telah memberikan gaji yang cukup tinggi, tetapi masih banyak pegawai yang merasa tidak puas dan tidak senang dengan pekerjaannya.

Gaji hanya memberikan kepuasan sementara, karena kepuasan terhadap gaji sangat dipengaruhi oleh kebutuhan dan nilai orang yang bersangkutan Hulin (As'ad, 2001).

Kepuasan kerja pegawai berkaitan dengan fungsi personalia meliputi meliputi pelatihan dan pengembangan sebagai personalia langsung serta fungsi personalia tidak langsung yaitu tentang kebijakan dan praktek personalia yang ditetapkan perusahaan. Selanjutnya dengan iklim organisasi seperti penyediaan yang mendukung akan dapat menciptakan kepuasan kerja pegawai (Martje Pais, 2004).

Hubungan antar sesama yang hangat secara horizontal maupun vertikal merupakan faktor penyumbang terhadap kepuasan kerja Anoraga (Martje pais, 2004). Hubungan sosial yang ada diantara pegawai merupakan faktor yang cukup penting dalam menimbulkan kepuasan dan kegairahan kerja. Adanya ketegangan yang muncul dalam hubungan ini mudah sekali menimbulkan akibat yang kurang baik. Dalam hal ini factor kepribadian seringkali menonjol yang merupakan faktor yang langsung maupun tidak langsung mempengaruhi keharmonisan dalam hubungan antar pegawai, demikian juga latar belakang dan adat kebiasaan para pegawainya.

Dukungan dan motivasi yang diberikan baik oleh teman sekerja maupun oleh atasan secara langsung memberikan dukungan moril terhadap seorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya, sehingga pegawai tersebut merasa bersemangat dan percaya diri dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Pada akhirnya dapat menciptakan kepuasan dalam diri pegawai yang bersangkutan.

Selain motivasi tersebut, kondisi kerja juga dapat menciptakan kepuasan pada pegawai. Kondisi kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan (Nitisemito dalam Martje Pais, 2004). Kondisi

kerja merupakan lingkungan yang konkret dan abstrak yang mengelilingi kerja seseorang.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor kepuasan kerja adalah balas jasa yang adil dan layak, penempatan yang tepat sesuai keahlian, berat ringannya pekerjaan, suasana dan lingkungan pekerjaan, peralatan yang menjangkau pelaksanaan pekerjaan, sikap pimpinan dalam kepemimpinannya, Sifat pekerjaan monoton atau tidak.

## **2.3 Etos Kerja**

### **2.3.1 Pengertian Etos Kerja**

Berdasarkan kamus Webster (2007), “etos” didefinisikan sebagai keyakinan yang berfungsi sebagai panduan tingkah laku bagi seseorang, sekelompok, atau institusi. Jadi, etos kerja dapat diartikan sebagai doktrin tentang kerja yang diyakini oleh seseorang atau sekelompok orang sebagai baik dan benar yang mewujudkan nyata secara khas dalam perilaku kerja mereka (Sinamo, 2002).

Banyak tokoh lain yang menyatakan definisi dari etos kerja. Salah satunya ialah Harsono dan Santoso (2006) yang menyatakan etos kerja sebagai semangat kerja yang didasari oleh nilai-nilai atau norma-norma tertentu. Hal ini sesuai dengan pendapat Sukriyanto (2000) yang menyatakan bahwa etos kerja adalah suatu semangat kerja yang dimiliki oleh masyarakat untuk mampu bekerja lebih baik guna memperoleh nilai hidup mereka. Etos kerja menentukan penilaian manusia yang diwujudkan dalam suatu pekerjaan.

Selanjutnya, Hill (1999) menyatakan etos kerja adalah suatu norma budaya yang mendukung seseorang untuk melakukan dan bertanggung jawab terhadap pekerjaannya berdasarkan keyakinan bahwa pekerjaan tersebut memiliki nilai intrinsik. Berdasarkan pendapat tokoh di atas, dapat dilihat bahwa etos kerja erat kaitannya dengan nilai-nilai yang dihayati

secara intrinsik oleh seseorang. Hal ini diperkuat oleh Hitt (Boatwright & Slate, 2000) yang menyamakan etos kerja sebagai suatu nilai dan menyatakan bahwa gambaran etos kerja seseorang merupakan gambaran dari nilai-nilai yang dimilikinya yang berfungsi sebagai panduan dalam tingkah lakunya.

Cherrington (Boatwright & Slate, 2000) menyimpulkan etos kerja dengan lebih sederhana yaitu etos kerja mengarah kepada sikap positif terhadap pekerjaan. Ini berarti bahwa seseorang yang menikmati pekerjaannya memiliki etos kerja yang lebih besar dari pada seseorang yang tidak menikmati pekerjaannya. Pandangan yang sama juga dikemukakan oleh Anoraga (2001) yang menyatakan etos kerja adalah suatu pandangan dan sikap suatu bangsa atau suatu umat terhadap kerja. Jika pandangan dan sikap itu melihat kerja sebagai suatu hal yang luhur untuk eksistensi manusia, maka etos kerja akan tinggi. Sebaliknya, jika melihat kerja sebagai suatu hal yang tidak berarti untuk kehidupan manusia, apalagi kalau sama sekali tidak ada pandangan dan sikap terhadap kerja, maka etos kerja itu dengan sendirinya akan rendah.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa pengertian dari etos kerja adalah suatu sikap jiwa seseorang untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan perhatian yang penuh. Maka pekerjaan itu akan terlaksana dengan sempurna walaupun banyak kendala yang harus diatasi, baik karena motivasi kebutuhan atau karena tanggungjawab yang tinggi.

### **2.3.2 Aspek-aspek Etos Kerja**

Menurut Petty (1993), etos kerja memiliki tiga aspek atau karakteristik, yaitu keahlian interpersonal, inisiatif, dan dapat diandalkan.

#### **1. Keahlian interpersonal**

Keahlian interpersonal adalah aspek yang berkaitan dengan hubungan kerja dengan orang lain atau bagaimana pekerja berhubungan

dengan pekerja lain di lingkungan kerjanya. Keahlian interpersonal meliputi kebiasaan, sikap, cara, penampilan dan perilaku yang digunakan individu pada saat berada di sekitar orang lain serta mempengaruhi bagaimana individu berinteraksi dengan orang lain.

Indikator yang digunakan untuk mengetahui keahlian interpersonal seorang pekerja adalah meliputi karakteristik pribadi yang dapat memfasilitasi terbentuknya hubungan interpersonal yang baik dan dapat memberikan kontribusi dalam performansi kerja seseorang, dimana kerjasama merupakan suatu hal yang sangat penting.

Terdapat 17 sifat yang dapat menggambarkan keahlian interpersonal seorang pekerja (Petty, 1993), yaitu: sopan, bersahabat, gembira, perhatian, menyenangkan, kerjasama, menolong, disenangi, tekun, loyal, rapi, sabar, apresiatif, kerja keras, rendah hati, emosi yang stabil, dan keras kemauan.

## 2. Inisiatif

Inisiatif merupakan karakteristik yang dapat memfasilitasi seseorang agar terdorong untuk lebih meningkatkan kinerjanya dan tidak langsung merasa puas dengan kinerja yang biasa. Aspek ini sering dihubungkan dengan situasi di tempat kerja yang tidak lancar. Hal-hal seperti penundaan pekerjaan, hasil kerja yang buruk, kehilangan kesempatan karena tidak dimanfaatkan dengan baik dan kehilangan pekerjaan, dapat muncul jika individu tidak memiliki inisiatif dalam bekerja (Petty, 1993).

Terdapat 16 sifat yang dapat menggambarkan inisiatif seorang pekerja (Petty, 1993) yaitu: cerdas, produktif, banyak ide, berinisiatif, ambisius, efisien, efektif, antusias, dedikasi, daya tahan kerja, akurat, teliti, mandiri, mampu beradaptasi, gigih, dan teratur.

## 3. Dapat diandalkan

Dapat diandalkan adalah aspek yang berhubungan dengan adanya harapan terhadap hasil kerja seorang pekerja dan merupakan suatu perjanjian implisit pekerja untuk melakukan beberapa fungsi dalam kerja.

Seorang pekerja diharapkan dapat memuaskan harapan minimum perusahaan, tanpa perlu terlalu berlebihan sehingga melakukan pekerjaan yang bukan tugasnya. Aspek ini merupakan salah satu hal yang sangat diinginkan oleh pihak perusahaan terhadap pekerjanya.

Terdapat 7 sifat yang dapat menggambarkan seorang pekerja yang dapat diandalkan (Petty, 1993), yaitu: mengikuti petunjuk, mematuhi peraturan, dapat diandalkan, dapat dipercaya, berhati-hati, jujur, dan tepat waktu.

Berdasarkan teori diatas dapat disimpulkan bahwa terdapat tiga aspek etos kerja yaitu keahlian interpersonal, inisiatif, dan dapat diandalkan.

### **2.3.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Etos Kerja**

Menurut hasil penelitian Buchholz's dan Gooding's (dalam Boatwright & Slate, 2000). Terdapat beberapa faktor internal yang mempengaruhi etos kerja, yaitu:

1. Usia

Pekerja yang berusia di bawah 30 tahun memiliki etos kerja lebih tinggi daripada pekerja yang berusia diatas 30 tahun

2. Jenis kelamin

Wanita memiliki etos kerja yang lebih tinggi dari pada pria.

3. Latar belakang pendidikan

Etos kerja tertinggi dimiliki oleh pekerja dengan latar belakang pendidikan S1 dan terendah dimiliki oleh pekerja dengan latar belakang pendidikan SMU.

4. Lama bekerja

Pekerja yang sudah bekerja selama 1-2 tahun memiliki etos kerja yang lebih tinggi daripada yang bekerja dibawah 1 tahun. Semakin lama individu bekerja, semakin tinggilah kemungkinan individu untuk memperoleh kesempatan untuk mengembangkan dan menggunakan

kapasitasnya dan memperoleh peluang untuk pertumbuhan dan mendapatkan jaminan. Kedua hal diatas akan membentuk persepsi seseorang terhadap kualitas kehidupan bekerjanya

Selain faktor-faktor internal di atas, menurut Rosmiani (1996) terdapat pula faktor eksternal yang mempengaruhi etos kerja karyawan yaitu:

a. Budaya

Masyarakat yang memiliki system budaya maju akan memiliki etos kerja yang lebih tinggi daripada masyarakat yang memiliki system budaya yang tidak maju

b. Sosial Politik

Etos kerja yang dimiliki suatu masyarakat sangat tergantung kepada ada tidaknya struktur politik yang mendorong masyarakat untuk bekerja keras dan dapat menikmati hasil kerja keras mereka dengan penuh.

c. Kondisi Lingkungan Geografis

Lingkungan alam yang mendukung, mempengaruhi manusia yang ada di dalamnya melakukan usaha untuk dapat mengelola dan mengambil manfaat, dan bahkan dapat mengundang pendatang untuk turut mencari penghidupan di lingkungan tersebut.. Kondisi lingkungan inilah yang akan mempengaruhi bagaimana persepsi seseorang terhadap kualitas kehidupan bekerjanya.

d. Struktur Ekonomi

Tinggi rendahnya etos kerja yang dimiliki masyarakat, dipengaruhi oleh ada atau tidaknya struktur ekonomi yang mampu memberikan insentif bagi anggota masyarakat untuk bekerja keras dan menikmati hasil kerja keras mereka dengan penuh Soewarso, Subagyo dan Utomo .

Berdasarkan teori di atas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi etos kerja adalah Agama, Budaya, Sosial politik, Kondisi lingkungan (geografis), Pendidikan, Motivasi intrinsik individu.

