

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. KEPUASAN KERJA KARYAWAN**

##### **2.1.1. Pengertian Kepuasan Kerja Karyawan**

Kepuasan kerja karyawan merupakan hal yang tidak boleh diabaikan oleh suatu perusahaan karena kepuasan yang dirasakan oleh karyawan merupakan media untuk meningkatkan semangat kerja. Hiariey (2010) menjelaskan bahwa kepuasan kerja karyawan adalah perasaan positif karyawan terhadap pekerjaannya, kepuasan kerja karyawan merupakan salah satu elemen yang cukup penting pada perusahaan karena kepuasan kerja dapat mempengaruhi perilaku kerja karyawan seperti malas, rajin, produktif, apatis, dan lain-lain. Menurut Widowati (2015) kepuasan kerja karyawan merupakan perasaan yang dirasakan karyawan ketika bekerja, baik positif maupun negatif terhadap berbagai aspek pekerjaan yang dihasilkan dari penelitian maupun pengalaman kerja. Menurut As'ad (2004) faktor manusia cukup berperan dalam mencapai hasil sesuai dengan tujuan perusahaan. Memberikan motivasi agar dicapai kepuasan kerja bagi para karyawan merupakan kewajiban bagi setiap pemimpin. Menurut Wijono (2010) kepuasan kerja karyawan adalah suatu hasil perkiraan karyawan terhadap pekerjaan atau pengalaman positif dan menyenangkan dirinya. Kepuasan kerja karyawan dapat diklarifikasikan sebagai pengaruh refleksi (*reflective*) dari pengalaman

karyawan dan persepsinya terhadap tempat kerja. Menurut Waluyo (2009) kepuasan kerja karyawan merupakan suatu sikap yang positif yang menyangkut penyesuaian diri yang sehat dari para karyawan terhadap kondisi dan situasi kerja, termasuk didalamnya upah, kondisi sosial, kondisi fisik, dan kondisi psikis. Hasibuan (2007) mendefinisikan kepuasan kerja karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan kerja karyawan meningkat. Gibson (2005) menjelaskan bahwa kepuasan kerja karyawan ialah suatu sikap positif ataupun negatif yang dirasakan karyawan terhadap berbagai segi pekerjaan, tempat kerja, hubungan dengan rekan kerja, hal ini dihasilkan dari intrinsik dan ekstrinsik serta persepsi karyawan terhadap pekerjaannya.

Berdasarkan pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja karyawan adalah pernyataan secara emosional dari karyawan dengan membandingkan harapan dan kenyataan yang diperoleh dari perusahaan atas usaha yang telah dilakukan. Hasil yang didapatkan karyawan disesuaikan dengan situasi lingkungan kerjanya dan faktor predisposisi atau karakteristik demografi.

### **2.1.2. Faktor–faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan**

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan dari berbagai ahli. Menurut As'ad (2004) faktor–faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan ialah :

1) Faktor psikologi.

Faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan meliputi minat, ketentraman kerja, sikap terhadap kerja, dan perasaan kerja.

2) Faktor sosial.

Faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama karyawan, dengan atasan, maupun dengan karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya.

3) Faktor fisik.

Faktor yang berhubungan dengan fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan meliputi jenis pekerjaan, peraturan waktu kerja, perlengkapan kerja, sirkulasi udara, dan kesehatan karyawan.

4) Faktor finansial.

Faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem penggajian, jaminan sosial, besarnya tunjangan, fasilitas yang diberikan, dan promosi.

Menurut Wijono (2010) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan ada dua, yaitu :

### 1) Karakteristik individu

Karakteristik individu memiliki beberapa aspek yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja yaitu perbedaan individu, usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, status pernikahan dan lama kerja.

### 2) Karakteristik pekerjaan

Ada beberapa faktor didalam karakteristik pekerjaan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja yaitu organisasi dan manajemen, supervisi langsung, lingkungan sosial, komunikasi, keamanan, monoton, dan penghasilan.

Menurut Munandar (2001) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yaitu :

- 1) Keragaman keterampilan, jati diri tugas, tugas yang penting, otonomi dan umpan balik pada pekerjaan
- 2) Gaji penghasilan dan imbalan dirasa adil
- 3) Penyeliaan
- 4) Rekan-rekan kerja yang menunjang
- 5) Kondisi kerja yang menunjang

Berdasarkan uraian diatas, faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan ialah karakteristik individu yang didalamnya ada faktor psikologis dan faktor fisik dan karakteristik pekerjaan yang didalamnya ada faktor sosial dan faktor finansial seperti keragaman

keterampilan, jati diri tugas, pentingnya tugas, otonomi, umpan balik pada pekerjaan, gaji, imbalan yang dirasa adil, penyeliaan, rekan-rekan kerja yang menunjang dan kondisi kerja yang menunjang.

### **2.1.3. Aspek-aspek yang mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan**

Menurut Luthans (2006) aspek-aspek yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu :

a. Tingkat upah / Gaji

Keuangan adalah hal yang paling mendasar yang harus diperhatikan oleh perusahaan karena merupakan hal pokok yang menjadi motivasi setiap individu dalam bekerja. Menurut Gito Sudarmo & Sudita (2008) finansial dapat berbentuk gaji, upah, dan bonus.

b. Pekerjaan itu sendiri

Berhubungan dengan perasaan terhadap pekerjaan yang dilakukan dan kemampuan menyelesaikan tugas.

c. Rekan kerja

Rekan kerja dalam suatu perusahaan sangat diperlukan dalam menyelesaikan suatu aktivitas terutama aktivitas yang membutuhkan kerjasama tim.

d. Promosi karir

Promosi merupakan pemindahan secara vertikal ke jenjang yang lebih tinggi disertai dengan adanya kenaikan tanggungjawab dan imbalan dengan memperhatikan prestasi kerja, senioritas, dan

keadilan. Seseorang yang dipromosikan secara obyektif dan sesuai aturan maka diharapkan tidak akan menimbulkan ketidakpuasan diantara karyawan yang tidak terpilih untuk dipromosikan. Promosi yang dilakukan kepada pekerja, erat kaitannya dengan proses pengembangan karir.

Menurut Herzberg (Hong & Waheed, 2011) aspek-aspek yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja terdaat 11 komponen, yaitu :

a. Prestasi

Berhubungan dengan dorongan untuk berprestasi dan kepercayaan pada kemampuan diri.

b. Kemajuan

Berhubungan dengan kemajuan karir di perusahaan.

c. Pekerjaan itu sendiri

Berhubungan dengan perasaan terhadap pekerjaan yang dilakukan dan kemampuan menyelesaikan tugas.

d. Penghargaan

Berhubungan dengan penghargaan dari atasan dan rekan kerja.

e. Perkembangan

Berhubungan dengan perasaan terhadap jalur karir yang ada serta pemberian program pendidikan dan pelatihan

f. Kebijakan perusahaan

Berhubungan dengan ketaatan pada peraturan yang berlaku, kejelasan kebijaksanaan perusahaan serta prosedur administrasi yang dijalankan.

g. Hubungan dengan rekan kerja

Berhubungan dengan kualitas hubungan dengan rekan kerja.

h. Keamanan kerja

Berhubungan dengan perasaan aman dalam melaksanakan pekerjaan dengan perlindungan atas kedudukan dalam perusahaan.

i. Hubungan dengan atasan

Berhubungan dengan kualitas hubungan dengan atasan.

j. Gaji

Berhubungan dengan perasaan terhadap imbalan yang diberikan serta sistem pengupahan yang ada dan harapan peningkatan pendapatan.

k. Kondisi kerja

Berhubungan dengan kondisi lingkungan kerja, intensitas pekerjaan, serta peralatan dan perlengkapan penunjang. Kondisi kerja yang tidak mendukung pekerjaan karyawan dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja. Menurut Robbins (2001) kenyamanan, kemudahan, bebas dari bahaya di lingkungan kerja sangat dibutuhkan oleh karyawan seperti fasilitas yang relatif moderen dan bersih serta peralatan yang memadai.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja diantaranya adalah kondisi kerja seperti kemajuan dan keamanan kerja, finansial seperti gaji ataupun tingkat upah, administrasi dan kebijakan perusahaan, supervisi seperti prestasi dan penghargaan, hubungan dengan rekan kerja dan atasan, serta promosi dan pengembangan.

## **2.2. KARAKTERISTIK PEKERJAAN**

### **2.2.1. Pengertian Karakteristik Pekerjaan**

Setiap pekerjaan mempunyai karakteristik atau aspek-aspek tertentu yang menyertai individu dalam melaksanakan pekerjaannya. Aspek-aspek tersebut dapat membuat individu bekerja dengan baik atau malah sebaliknya. Oldham (Griffin, 2008) "*Job characteristics is a set of environmental variables that are widely thought to be important causes of employee effect and behavior*". Artinya ialah karakteristik pekerjaan adalah serangkaian variabel lingkungan yang secara luas dirasa penting yang menyebabkan dan mempengaruhi perilaku karyawan. Menurut Schurman (2011) mendefinisikan karakteristik pekerjaan "*The definition of job characteristics is aspects specific to a job, such as knowledge and skill, mental and physical demands, and working conditions that can be recognized, defined, and assessed that are important causes of employee health*".



Artinya yaitu karakteristik pekerjaan merupakan aspek khusus yang terdapat pada satu pekerjaan seperti pengetahuan dan keterampilan, tuntutan mental dan fisik yang diperlukan, dan kondisi pekerjaan yang dapat diketahui, didefinisikan dan dinilai yang merupakan penyebab kesehatan karyawan. Kreitner & Kinicki (2007) menyatakan karakteristik pekerjaan sebagai dimensi inti pekerjaan yaitu “*Core job dimensions are common characteristics found to a varying in all jobs*”. Dimensi inti pekerjaan ialah karakteristik pekerjaan yang ditemukan dalam berbagai macam jenis pekerjaan.

Widowati (2015) mendefinisikan bahwa karakteristik pekerjaan adalah wujud dari aspek internal pekerjaan itu sendiri mencakup variasi keterampilan yang dibutuhkan, prosedur dan kejelasan tugas, tingkat kepentingan tugas, kewenangan dan tanggungjawab, serta umpan balik dari tugas yang dirancang agar karyawan dapat meningkatkan motivasi internal serta kepuasan kerjanya. Menurut Rahmawati (2013) karakteristik pekerjaan adalah sifat dari tugas yang terkandung dalam suatu pekerjaan, meliputi berbagai dimensi yang dapat mendorong efektivitas individu karyawan dalam bekerja. Sementara itu Robbins (2001) berpendapat bahwa karakteristik pekerjaan adalah upaya mengidentifikasi karakteristik tugas dari pekerjaan, bagaimana karakteristik itu digabung untuk membentuk pekerjaan-pekerjaan yang berbeda, dan berhubungan dengan motivasi, kepuasan, dan kinerja karyawan. Karakteristik berdasarkan model

karakteristik pekerjaan yang dikembangkan oleh Hackman and Oldham (Widowati, 2015) terdapat lima dimensi inti pekerjaan yaitu variasi keterampilan, identitas tugas, tingkat pentingnya tugas, otonomi dan umpan balik.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa karakteristik pekerjaan adalah wujud dari aspek internal pekerjaan itu sendiri mencakup variasi keterampilan yang dibutuhkan, prosedur dan kejelasan tugas, tingkat pentingnya tugas, kewenangan dan tanggungjawab, serta umpan balik dari tugas yang dirancang agar karyawan dapat meningkatkan motivasi internal serta kepuasan kerja.

### **2.2.2. Faktor–faktor yang mempengaruhi Karakteristik Pekerjaan**

Ada tujuh faktor dalam karakteristik pekerjaan menurut Wijono (2012) yaitu :

#### 1) Organisasi dan manajemen

Organisasi dan manajemen menjadi penting jika karyawan mempunyai moral kerja yang rendah, karena hal itu merupakan indikasi rendahnya ketidakpuasan karyawan dalam bekerja.

#### 2) Supervisi langsung

Kepuasan kerja adalah kesesuaian dengan kepentingan pribadi supervisor secara langsung (*immediate supervision*) dan dukungan terhadap karyawan.

### 3) Lingkungan sosial

Identitas kelompok kerja tampaknya menjadi sebuah variabel penting terhadap kepuasan kerja. Individu didalam kelompok akan lebih puas daripada yang tidak menjadi anggota dalam kelompok. Sebaliknya, Veroll & Feld (Wijono, 2012) mengatakan bahwa bekerja secara kelompok mempunyai manfaat penting untuk memenuhi kebutuhan interpersonal dan persahabatan yang dijelaskan sebagai sumber kepuasan kerja.

### 4) Komunikasi

Komunikasi adalah salah satu faktor penting dalam keseluruhan proses moral. Komunikasi dapat dilihat dari ketidakhadiran kerja yang cenderung menjadi sumber utama dari ketidakpuasan dengan syarat individu diletakkan pada posisi penting dalam satu jalinan komunikasi.

### 5) Keamanan

Keamanan dikatakan sebagai variabel yang paling penting dalam kepuasan kerja oleh para peneliti. Walaupun demikian, kepentingannya merupakan hasil dari ketidakhadirannya dalam suatu situasi dibandingkan dengan kehadirannya.

### 6) Monoton

Kecenderungan untuk memperoleh kepuasan yang lebih dalam terhadap pekerjaan yang dilakukan berulang kali secara monoton.

## 7) Penghasilan

Terjadi perbedaan pendapatan di antara karyawan satu dengan yang lain, tergantung pekerjaan masing-masing jabatan dan pentingnya pekerjaan.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa karakteristik pekerjaan dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor yaitu organisasi dan manajemen, supervisi langsung, lingkungan sosial, komunikasi, keamanan, monoton, dan penghasilan.

### **2.2.3. Aspek-aspek Karakteristik Pekerjaan**

Ada lima aspek dalam karakteristik pekerjaan menurut Hackman and Oldham (1980) yaitu :

#### a. Keragaman keterampilan

Bagaimana karyawan menggunakan beragam keterampilan dan kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Semakin menantang pekerjaannya, semakin berarti pula keterampilannya.

#### b. Identitas tugas

Tingkat sejauh mana penyelesaian pekerjaan secara keseluruhan dapat dilihat hasilnya dan dapat dikenali sebagai hasil kinerja seseorang.

#### c. Tingkat pentingnya tugas

Tingkat sejauh mana pekerjaan mempunyai dampak yang berarti bagi kehidupan orang lain, baik orang tersebut

merupakan rekan kerja dalam suatu perusahaan yang sama maupun orang lain disekitarnya.

d. Otonomi

Seberapa besar kebebasan yang dimiliki para pekerja dalam menjadwalkan dan mengatur pekerjaan mereka sendiri.

e. Umpan balik

Besarnya informasi yang pekerja terima tentang efektivitas dan kualitas pekerjaan yang mereka laksanakan.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek karakteristik pekerjaan antara lain ragam keterampilan, identitas tugas, tingkat pentingnya tugas, otonomi, dan umpan balik.

### **2.3. Hubungan Karakteristik Pekerjaan dengan Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja karyawan merupakan aspek yang paling penting dalam pekerjaan. Ketidakpuasan kerja yang dimiliki karyawan menyebabkan berbagai masalah yang sama terhadap diri karyawan maupun perusahaan tempat karyawan bekerja. Perusahaan terpaksa menanggung biaya yang cukup tinggi apabila kepuasan kerja karyawan tidak diperhatikan. Hal ini dapat dilihat dari adanya karyawan yang berhenti kerja, sering absen kerja, dan beberapa masalah pelanggaran disiplin yang dapat menyebabkan biaya pengeluaran yang cukup tinggi dalam perusahaan dan menurunnya produktivitas kerja perusahaan. Situasi tersebut menyebabkan prestasi kerja karyawan menurun dan membuat

karyawan menjadi tidak produktif serta dapat berakibat munculnya stress kerja dikalangan karyawan yang ada dalam perusahaan. As'ad (2004) faktor manusia cukup berperan dalam mencapai hasil sesuai dengan tujuan perusahaan, memberikan motivasi agar dicapai kepuasan kerja bagi para karyawan merupakan kewajiban bagi setiap pemimpin.

Wijono (2012) kepuasan kerja karyawan adalah suatu hasil perkiraan karyawan terhadap pekerjaan atau pengalaman positif dan menyenangkan dirinya. Kepuasan kerja berarti rangsangan yang efektif yang diberikan oleh karyawan terhadap pekerjaan mereka. Kepuasan kerja karyawan dapat diklarifikasikan sebagai pengaruh refleksi dari pengalaman karyawan dan persepsinya terhadap tempat kerja. Karyawan menganggap bahwa kepuasan kerja karyawan juga dapat dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan. Robbins (2001) berpendapat bahwa karakteristik pekerjaan adalah upaya mengidentifikasi karakteristik tugas dari pekerjaan, bagaimana karakteristik tersebut digabung untuk membentuk pekerjaan-pekerjaan yang berbeda, dan berhubungan dengan motivasi, kepuasan, dan kinerja karyawan. Karakteristik pekerjaan meliputi bagaimana karyawan menggunakan beragam keterampilan dan kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan, tingkat sejauh mana penyelesaian pekerjaan secara keseluruhan dapat dilihat hasilnya dan dapat dikenali sebagai hasil kinerja seseorang, tingkat sejauh mana pekerjaan mempunyai dampak yang berarti bagi kehidupan orang lain, seberapa besar kebebasan yang dimiliki karyawan dalam menjadwalkan dan mengatur pekerjaan mereka,

serta besarnya informasi yang karyawan terima tentang efektivitas dan kualitas pekerjaan yang karyawan laksanakan.

Ada beberapa karakteristik individu yang juga tidak kalah penting dalam mempengaruhi produktivitas kerja karyawan terutama dapat terlihat jelas ialah pada usia dan status perkawinan. Usia dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dalam bekerja. Robbins (2001) menjelaskan bahwa karyawan dengan usia lebih tua akan semakin mampu menunjukkan kematangan jiwa, dalam arti semakin bijaksana, semakin mampu berfikir rasional, semakin mampu mengendalikan emosi, semakin toleran terhadap pandangan dan perilaku yang berbeda dari dirinya dan semakin dapat menunjukkan kematangan intelektual dan psikologisnya. Karyawan yang telah menikah lebih puas terhadap kerjanya dibandingkan dengan karyawan yang belum menikah karena karyawan yang telah menikah merasa mempunyai tanggungjawab yang besar pada pekerjaannya. Apabila karakteristik pekerjaan sesuai dengan harapan maka karyawan akan mempunyai kepuasan kerja yang tinggi dan sebaliknya.

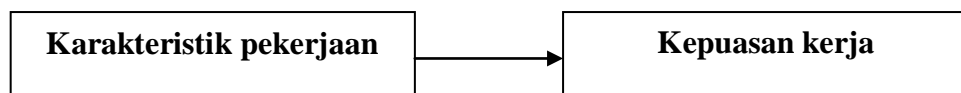
Kepuasan kerja karyawan merupakan kondisi yang dibutuhkan oleh setiap karyawan. Menurut Waluyo (2009) kepuasan kerja karyawan merupakan suatu sikap yang positif yang menyangkut penyesuaian diri yang sehat dari para karyawan terhadap kondisi dan situasi kerja, termasuk didalamnya upah, kondisi sosial, kondisi fisik, dan kondisi psikis. Perasaan tersebut sangat penting karena kepuasan kerja karyawan yang didukung

dengan karakteristik pekerjaan yang sesuai dapat meningkatkan produktivitas karyawan.

Berdasarkan uraian diatas terlihat bahwa karakteristik pekerjaan yang baik akan senantiasa meningkatkan kepuasan kerja karyawan, sehingga tujuan perusahaan yang telah direncanakan dapat tercapai secara maksimal.

#### **2.4. Kerangka Berfikir**

Kerangka berfikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting (Sugiyono, 2011).



Gambar 1. Hubungan karakteristik pekerjaan dengan kepuasan kerja.

#### **2.5. Hipotesis**

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian (Sugiyono, 2011). Berdasarkan kerangka berfikir diatas, maka hipotesis yang diajukan adalah :

Ha : Terdapat hubungan yang signifikan antara karakteristik pekerjaan dengan kepuasan kerja.

Ho : Tidak adanya hubungan yang signifikan antara karakteristik pekerjaan dengan kepuasan kerja.