

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Kepuasan Kerja

2.1.1.1. Pengertian Kepuasan Kerja

Keith davis (1985) mengemukakan bahwa “job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with employeesview their work”. (Kepuasan Kerja adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami pegawai dalam bekerja). Wexley dan Yuki (1977) mendefenisikan Kepuasan Kerja “*is the way employee feels about his or her job*”. (Adalah cara pegawai merasakan dirinya atau peerjaannya). Berdasar kan pendapat Keith davis, Wexley dan Yuki tersebut di atas, Kepuasan Kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan nya maupun kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek – aspek seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan karyawan lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, mutu pengawasan. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya, antara umur, kondisi kesehatan, kemampuan, pendidikan. Pegawai akan merasa puas dalam bekerja apabila aspek-aspek pekerjaan dan aspek-aspek dirinya menyokong dan sebaliknya jika aspek-aspek tersebut tidak menyokong, pegawai tidak akan merasa puas. Mangkumanegara (2011).

Menurut Rivai (2010), menyatakan “Kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya, senang atau tidak senang, puas

atau tidak puas dalam bekerja”. Kreitner (2001) mengemukakan bahwa, “Kepuasan kerja merupakan *respon affective* atau emosional terhadap berbagai seni pekerjaan seseorang”. Kepuasan kerja dapat terjadi dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan.

Kepuasan Kerja mengacu pada sikap umum karyawan terhadap pekerjaannya Robbins, (2008). Pandangan atau persepsi individu-individu yang bervariasi dalam lingkungan organisasi membuat mereka merasakan kepuasan atau ketidakpuasan terhadap pekerjaannya. Hal itu, dapat mempengaruhi sikap dan perilaku individu dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Sikap seorang individu berhubungan dengan pernyataan evaluatif baik menyenangkan maupun tidak menyenangkan. Sejalan dengan hal tersebut, dikemukakan oleh Wexley and Gary (2005) bahwa kepuasan kerja merupakan generalisasi sikap -sikap terhadap pekerjaannya yang didasarkan atas aspek-aspek pekerjaannya bermacam-macam.

Dari beberapa pendapat itu dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah sikap semangat dan gairah kerja seseorang atau sekelompok orang dalam melaksanakan tugas organisasi yang tercermin dalam bentuk tingkah laku dan perbuatan pada suatu organisasi untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

2.1.1.1. Aspek-aspek Kepuasan Kerja

Menurut Jewell dan Siegall 1998 (dalam Prestawan 2010) beberapa aspek dalam mengukur kepuasan kerja:

1. Aspek psikologis, berhubungan dengan kejiwaan karyawan meliputi minat, ketentraman kerja, sikap terhadap kerja, bakat dan ketrampilan.
2. Aspek fisik, berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi

fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja, pengaturan waktu istirahat, keadaan ruangan, suhu udara, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan dan umur.

3. Aspek sosial, berhubungan dengan interaksi sosial, baik antar sesama karyawan dengan atasan maupun antar karyawan yang berbeda jenis kerjanya serta hubungan dengan anggota keluarga.
4. Aspek finansial, berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem dan besar gaji, jaminan sosial, tunjangan, fasilitas dan promosi. Jewell dan Siegall, (1998).

Gilmer (1987) dalam Asa'ad berpendapat bahwa ada beberapa aspek kepuasan kerja, yaitu :

1. Keamanan kerja. Aspek ini sering disebut penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan pria maupun wanita. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan selama kerja.
2. Kesempatan untuk maju dan berkembang. Adalah ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.
3. Gaji. Gaji dapat dijadikan sebagai indikator dalam mengekspresikan kepuasan kerja karyawan, gaji yang diterima karyawan seyogyanya sesuai dengan harapan dan kualitas kerja yang dihasilkan.
4. Kondisi kerja. Termasuk di sini adalah kondisi tempat, ventilasi, penyiaran, kantin dan tempat parkir.
5. Komunikasi. Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak membantu menciptakan hubungan yang harmonis.

Dalam hal ini adanya kesediaan atasan untuk mau mendengar, memahami, dan mengakui pendapat umum ataupun prestasi karyawan sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas.

Berdasarkan ini para ahli mengklasifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yang berkaitan dengan beberapa aspek, yaitu :

1. Gaji, yaitu jumlah bayaran yang diterima seseorang akibat pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil.
2. Pekerjaan itu sendiri, yaitu isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.
3. Rekan sekerja, yaitu teman-teman kepada siapa seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan.

Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.

1. Atasan, yaitu seseorang yang senantiasa memberi perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja. Cara-cara atasan dapat tidak menyenangkan bagi seseorang atau menyenangkan hal ini dapat mempengaruhi kepuasan kerja.
2. Promosi, yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan. Seseorang dapat merasakan adanya kemungkinan yang besar untuk naik jabatan atau tidak, proses kenaikan jabatan terbuka atau tidak terbuka . ini juga dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja seseorang.
3. Lingkungan kerja, yaitu lingkungan fisik dan psikologis. Lingkungan fisik yaitu termasuk suhu, udara suasana temaot kerja, sedangkan psikologis termasuk waktu kerja, waktu istirahat. Hariandja, (2002).

Untuk meningkatkan kepuasan kerja, perusahaan harus merespon kebutuhan pegawai, dan hal ini sekali lagi secara tidak langsung telah dilakukan berbagai kegiatan manajemen sumber daya manusia seperti dijelaskan sebelumnya. Namun demikian, tindakan lain masih perlu dilakukan dengan cara yang disebut peningkatan kualitas kehidupan kerja Hariandja, (2002).

Berdasarkan uraian-uraian di atas dapat disimpulkan aspek-aspek kepuasan kerja karyawan antara lain psikologis, fisik, sosial, finansial, keamanan kerja, kesempatan untuk maju dan berkembang, gaji, perusahaan dan manajemen, pengawasan (supervisi), instrinsik dari pekerjaan, kondisi kerja, dan komunikasi. Sedangkan aspek-aspek yang digunakan sebagai indikator pengukuran dalam skala kepuasan kerja yaitu finansial dan jaminan sosial, kondisi dan lingkungan fisik kerja, kesempatan untuk maju dan berkembang, dan psikologis. As'aad, (1991).

Menurut Hasibuan (2000), kepuasan kerja dapat dibedakan menjadi tiga jenis yaitu:

1. Kepuasan kerja di dalam pekerjaan

Kepuasan kerja di dalam pekerjaan merupakan kepausan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaannya dari pada balas jasa walaupun balas jasa itu penting.

2. Kepuasan kerja di luar pekerjaan

Kepuasan di luar pekerjaan adalah kepuasan kerja karyawan yang dinikmati

diluar pekerjaannya dengan besarnya balas jasa yang akan diterima dari hasil kerjanya. Balas jasa atau kompensasi digunakan karyawan tersebut untuk mencukupi kebutuhan- kebutuhannya. Karyawan yang lebih menikmati kepuasan kerja di luar pekerjaan lebih memperhatikan balas jasa dari pada pelaksanaan tugas-tugasnya. Karyawan akan merasa puas apabila mendapatkan imbalan yang besar.

3. kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan

kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan merupakan kepuasan kerja yang mencerminkan oleh sikap emosional yang seimbang antara balas jasa dengan pelaksanaan pekerjaannya. Karyawan yang lebih menikmati kepuasan kerja kombinasi dalam dan di luar pekerjaan ini akan merasa puas apabila hasil kerja dan balas jasa dirasanya adil dan layak.

Menurut uraian diatas kepuasan kerja dibedakan menjadi tiga macam kepuasan kerja yang didasarkan pada bagaimana dan dimana kepuasan kerja tersebut dirasakan atau dinikmati. Ketiga jenis kepuasan kerja tersebut adalah kepuasan kerja yang dinikmati di dalam pekerjaan, kepuasan kerja yang dinikmati di luar pekerjaan maupun kombinasi di dalam dan di luar pekerjaan.

2.1.1.2. Faktor-faktor Kepuasan Kerja

Mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dapat digunakan *job descriptive index* (JDI) menurut Luthans (1995) ada lima yaitu :

1. Pembayaran seperti gaji dan upah
2. Pekerjaan itu sendiri
3. Promosi pekerjaan

4. Kepenyeliaan (Supervisi)
5. Rekan kerja

Ghiselli & Brown (1998) dalam As'ad mengemukakan beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, yaitu sebagai berikut:

1. Kedudukan atau posisi

Secara umum orang beranggapan bahwa karyawan yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi (jabatan lebih tinggi) akan merasa lebih puas dari pada karyawan yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah (jabatan lebih rendah). Menurut beberapa penelitian, anggapan tersebut tidak selalu benar, akan tetapi perubahan tingkat pekerjaan karyawan akan mempengaruhi kepuasan kerja. Seorang karyawan yang naik ke jabatan yang lebih tinggi cenderung akan menjadi lebih puas dengan pekerjaannya.

2. Umur

Dinyatakan bahwa ada hubungan antara kepuasan kerja karyawan dengan umur karyawan. Karyawan yang berumur diantara 25 tahun sampai 34 tahun dan umur 40 tahun sampai 45 tahun adalah merupakan umur-umur yang bisa menimbulkan perasaan kurang puas terhadap pekerjaan.

3. Jaminan finansial dan jaminan social

Masalah finansial dan jaminan sosial berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Imbalan finansial yang diberikan secara adil dan layak akan menimbulkan kepuasan kerja karyawan. Selain imbalan finansial atau kompensasi yang adil, jaminan sosial juga perlu diberikan untuk memenuhi kebutuhan sosial karyawan agar karyawan lebih merasa puas terhadap pekerjaannya.

4. Mutu pengawasan

Hubungan antara karyawan dan pihak pimpinan sangat penting artinya dalam menaikkan produktifitas kerja. Kepuasan kerja karyawan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja (*sense of belonging*).

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa faktor yang menentukan kepuasan kerja adalah faktor psikologis, faktor sosial, faktor fisik, dan faktor finansial. Faktor psikologis merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi: kesesuaian kepribadian dan pekerjaan, dan persepsi terhadap balas jasa yang adil dan layak. Faktor sosial merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial yang meliputi: rekan sekerja yang mendukung, sikap pimpinan dalam menjalankan kepemimpinan. Faktor fisik merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja maupun kondisi fisik karyawan yang meliputi: kerja yang secara mental mendukung, berat ringannya pekerjaan, suasana dan lingkungan pekerjaan, sifat pekerjaan monoton atau tidak, organisasi atau perusahaan yang tidak terlalu besar, usia karyawan. Faktor finansial merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi: kesempatan mendapat promosi sehingga kompensasi meningkat As'ad, (2002).

2.1.1.3. Jenis-jenis Kepuasan Kerja

Menurut Hasibuan (2000), kepuasan kerja dapat dibedakan menjadi tiga jenis yaitu:

1. Kepuasan kerja di dalam pekerjaan

Kepuasan kerja di dalam pekerjaan merupakan kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaannya dari pada balas jasa walaupun balas jasa itu penting.

2. Kepuasan kerja di luar pekerjaan

Kepuasan di luar pekerjaan adalah kepuasan kerja karyawan yang dinikmati diluar pekerjaannya dengan besarnya balas jasa yang akan diterima dari hasil kerjanya. Balas jasa atau kompensasi digunakan karyawan tersebut untuk mencukupi kebutuhan- kebutuhannya. Karyawan yang lebih menikmati kepuasan kerja di luar pekerjaan lebih memperhatikan balas jasa dari pada pelaksanaan tugas-tugasnya. Karyawan akan merasa puas apabila mendapatkan imbalan yang besar.

3. Kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan

kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan merupakan kepuasan kerja yang mencerminkan oleh sikap emosional yang seimbang antara balas jasa dengan pelaksanaan pekerjaannya. Karyawan yang lebih menikmati kepuasan kerja kombinasi dalam dan di luar pekerjaan ini akan merasa puas apabila hasil kerja dan balas jasa dirasanya adil dan layak.

Menurut uraian diatas kepuasan kerja dibedakan menjadi tiga macam kepuasan kerja yang didasarkan pada bagaimana dan dimana kepuasan kerja tersebut dirasakan atau dinikmati. Ketiga jenis kepuasan kerja tersebut adalah

kepuasan kerja yang dinikmati di dalam pekerjaan, kepuasan kerja yang dinikmati di luar pekerjaan maupun kombinasi di dalam dan di luar pekerjaan.

2.1.2. Gaya Kepemimpinan

2.1.2.1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi mempunyai peranan yang sangat penting yang menentukan keberhasilan pencapaian tujuan suatu organisasi. Herujito (2005) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah (*leadership styles*) merupakan cara yang diambil seseorang dalam rangka mempraktekkan kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan bukan suatu bakat, sehingga dapat dipelajari dan dipraktekkan dan dalam penerapannya harus disesuaikan dengan situasi yang dihadapi.

Pakar kepemimpinan menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan perilaku pimpinan terhadap pengikutnya, atau cara yang dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya Trimo, (2005). Sementara itu Hersey (2002) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola-pola perilaku konsisten yang diterapkan dalam bekerja. Lebih lanjut Suradinata (2007) menyatakan bahwa untuk mengetahui lebih dalam tentang gaya kepemimpinan, maka terlebih dahulu harus diketahui perbedaan antara pemimpin dan kepemimpinan. Pemimpin adalah orang yang memimpin suatu kelompok (dua orang atau lebih), baik pada suatu organisasi maupun keluarga. Sedangkan kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mengendalikan,

memimpin, mempengaruhi pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain, untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Secara konseptual Siagian (2005) menyatakan mengenai adanya tiga penekanan gaya kepemimpinan dalam mengelola suatu organisasi, yaitu :

1. Kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang situasional dalam menerapkan berbagai macam gaya kepemimpinan seperti gaya otokratik, paternalistik, laissez faire, demokratik dan kharismatik.
2. Gaya kepemimpinan yang tepat ditentukan oleh tingkat kedewasaan atau kematangan para anggota organisasi.
3. Peranan apa yang diharapkan dapat dimainkan oleh para pemimpin dalam organisasi.

Sementara itu pengertian kepemimpinan telah di ekspolarasi oleh beberapa pakar. Pengertian Kepemimpinan ada beberapa pendapat pakar Tannebaum dkk (2000) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi, dalam situasi tertentu dan langsung melalui proses komunikasi untuk mencapai satu atau beberapa tujuan tertentu dan Rauch & Behling (2003) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses yang mempengaruhi aktifitas kelompok yang diatur untuk mencapai tujuan bersama. Herujito (2005) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah seni kemampuan mempengaruhi perilaku manusia dan kemampuan untuk mengendalikan orang orang dalam organisasi agar perilaku mereka sesuai dengan perilaku yang diinginkan oleh pimpinan. Gibson (2006) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah merupakan suatu upaya jenis pengaruh tetapi bukan berupa paksaan (*concorsive*) untuk memotivasi kerja orang-orang

mencapai tujuan tertentu. Sementara itu Terry (2001) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang lain agar mereka suka berusaha mencapai tujuan kelompok, dan seni untuk mempengaruhi tingkah laku manusia dan kemampuan membimbing orang.

Lebih lanjut menurut Chemers dalam Terry (2001) pemimpin adalah orang yang menciptakan perubahan yang paling efektif dalam kinerja kelompoknya. Glenn (2002) lebih cenderung melihat kepemimpinan dari segi kualitas, kepemimpinan yang berkualitas adalah kemampuan atau seni memimpin orang biasa untuk mencapai hasil-hasil yang luar biasa.

2.1.2.2. Macam-macam Gaya Kepemimpinan

Dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai maka lahir lah sifat-sifat pimpinan dalam memimpin, sifat ini pada akhirnya secara psikologis akan berpengaruh terhadap “gaya” yang digunakan oleh seorang pimpinan dalam memimpin bawahannya untuk bekerja yaitu dengan cara mengetahui dan mendiskripsikan karakteristik sifat pegawai apakah pegawai tersebut memiliki kemampuan dalam bekerja atau apakah pegawai tersebut rajin dalam bekerja atau dengan kata lain tidak bermalas-malasan. Karena pada dasarnya sifat pegawai itu ada 4 macam, ada yang memiliki kemampuan dalam bekerja tapi malas bekerja, ada yang tidak memiliki kemampuan dalam bekerja tetapi rajin bekerja, ada yang tidak memiliki kemampuan dalam bekerja dan malas bekerja serta ada yang memiliki kemampuan dalam bekerja dan rajin bekerja. Blanchard K.H. (1996) membagi empat gaya kepemimpinan yaitu:

1. Gaya konsultatif

Gaya konsultasi dicirikan oleh adanya pemimpin yang membatasi peranannya dan menginstruksikan bawahan tentang apa, bagaimana, bilamana, di mana harus melakukan suatu tugas tertentu.

2. Gaya partisipatif

Gaya partisipasi dicirikan oleh adanya pemimpin dan bawahan yang saling tukar menukar ide dalam pembuatan keputusan melalui komunikasi dua arah, dan yang dipimpin cukup mampu serta berpengetahuan untuk melaksanakan tugas yang dibebankan kepada bawahan.

3. Gaya delegatif

Gaya delegatif dicirikan oleh adanya pemimpin yang banyak melibatkan bawahan untuk melaksanakan tugas sendiri melalui pendelegasian dan supervise yang bersifat umum.

4. Gaya instruktif.

Gaya instruktif dicirikan pimpinan masih banyak memberikan pengarahan dan memberikan dukungan dalam keputusan melalui komunikasi dua arah.

Lebih lanjut berdasarkan pendapat Hasibuan (1996) gaya kepemimpinan dibedakan menjadi dua aspek:

1. Gaya kepemimpinan berkaitan dengan hasil kerja dengan ciri-ciri member *reward* atas prestasi kerja karyawan, kebijakan pimpinan yang berpihak, adanya evaluasi terhadap hasil kerja karyawan.
2. Gaya kepemimpinan berkaitan dengan karyawan dengan ciri-ciri memiliki sikap empati kepada karyawan, pimpinan bersikap merespon jika bawahan menyampaikan keluhan, pimpinan memperhatikan kegiatan karyawan,

pimpinan memberi instruksi kepada bawahan mengenai tugas yang diberikan kepada pegawai, memberi peran kepada pegawai dalam memecahkan masalah, pemengambil keputusan tidak hanya ditangan pimpinan saja, serta pimpinan melibatkan pegawai dalam mengambil keputusan.

Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu mengelola atau mengatur organisasi secara efektif dan mampu melaksanakan kepemimpinan secara efektif pula, untuk itu pemimpin harus betul-betul dapat menjalankan fungsinya sebagai seorang pemimpin dengan cara menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan karakteristik bawahan.

2.1.3. Insentif

2.1.3.1. Pengertian Insentif

Insentif merupakan jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya. Insentif kerja adalah persepsi terhadap berbagai bentuk upah atau imbalan yang diperoleh dari hasil kerja yang digambarkan melalui dua komponen yaitu: insentif langsung yang meliputi gaji, tunjangan fungsional, tunjangan hari raya, bonus pengabdian, bonus prestasi, uang transportasi makan, uang duka dan biaya pemakaman. Insentif tidak langsung meliputi bantuan biaya pengobatan rawat jalan dan rawat inap, dana pensiun, perumahan, beasiswa, penghargaan, formasi jabatan, dan rekreasi.

Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa insentif adalah suatu imbalan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya sebagai tanda balas jasa yang telah diberikan oleh karyawan terhadap perusahaannya.

2.1.3.2. Tujuan Insentif

Menurut Handoko (2010) tujuan pemberian insentif adalah sebagai berikut:

1. Memperoleh personalia yang *qualified*

Insentif perlu ditetapkan cukup tinggi untuk menarik para pelamar. Karena perusahaan-perusahaan bersaing dalam pasar tenaga kerja, tingkat pengupahan harus sesuai dengan kondisi penawaran dan permintaan tenaga kerja, tingkat gaji yang relatif tinggi diperlukan untuk menarik para pelamar cakap yang sudah bekerja di berbagai perusahaan lain.

2. Mempertahankan para karyawan

Karyawan yang ada sekarang untuk mencegah perputaran karyawan, pengupahan harus dijaga agar tetap kompetitif dengan perusahaan-perusahaan lain.

3. Menjamin keadilan

Administrasi pengupahan dan penggajian berusaha untuk memenuhi prinsip keadilan. Keadilan dan konsistensi internal dan eksternal sangat penting diperhatikan dalam penentuan tingkat kompensasi.

4. Menghargai perilaku yang diinginkan

Kinerja yang baik, pengalaman, kesetiaan, tanggungjawab baru dan perilaku-perilaku lain dapat dihargai melalui rencana kompensasi yang efektif.

5. Mengendalikan biaya-biaya

Suatu program kompensasi yang rasional membantu organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumberdaya manusianya pada tingkat biaya

yang layak. Tanpa struktur pengupahan dan penggajian sistematis organisasi dapat membayar kurang (*underpay*) atau lebih (*overpay*) kepada para karyawannya.

6. Memenuhi peraturan-peraturan legal

Program kompensasi-kompensasi yang baik memperhatikan kendala-kendala tersebut dan memenuhi semua peraturan pemerintah yang mengatur kompensasi karyawan.

Ada dua azas penting dalam program pemberian insentif (balas jasa) supaya balas jasa yang akan diberikan merangsang gairah dan kepuasan kerja karyawan yaitu:

1. Azas adil

Besarnya insentif yang dibayar kepada setiap karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan, tanggungjawab, jabatan pekerja, dan memenuhi persyaratan internal konsistensi. Jadi adil bukan berarti setiap karyawan menerima insentif yang sama besarnya. Asas adil harus menjadi dasar penilaian, perlakuan, dan pemberian hadiah atau hukuman bagi setiap karyawan. Dengan asas adil akan tercipta suasana kerja sama yang baik, semangat kerja, disiplin, loyalitas, dan stabilisasi karyawan akan lebih baik.

2. Azas layak dan wajar

Azas yang layak dan wajar berarti insentif yang diterima karyawan hendaknya dapat memenuhi harapan karyawan dan sesuai dengan pekerjaan yang dilakukannya. Kriteria layak dan wajar tidak biasanya ditentukan berdasarkan

ketentuan upah minimum yang diberlakukan oleh pemerintah dan konsistensi eksternal lainnya. Pemberian insentif yang layak dan wajar juga sangat penting disesuaikan dengan konsistensi eksternal mengingat setiap perusahaan sangat penting untuk mengurangi berbagai tuntutan dari serikat pekerja dan pada akhirnya dapat menjamin bertahannya karyawan-karyawan yang berkualitas.

2.1.4. Lingkungan Kerja

2.1.4.1. Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan sangat penting untuk diperhatikan manajemen. Meskipun lingkungan kerja tidak melaksanakan proses produksi dalam suatu perusahaan, namun lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap para karyawan yang melaksanakan proses produksi tersebut. Lingkungan kerja adalah suasana dimana karyawan melakukan aktivitas sehari-harinya.

Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan karyawan untuk dapat bekerja optimal. Jika karyawan menyenangi lingkungan kerja dimana dia bekerja, maka karyawan tersebut akan betah ditempat kerjanya, melakukan aktivitasnya sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif. Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja karyawan. Beberapa ahli mendefinisikan lingkungan kerja antaralain sebagai berikut:

Menurut Nitisemito dalam Nuraini (2013) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar karyawan dan dapat mempengaruhi dalam menjalankan tugas yang diembankan kepadanya misalnya dengan adanya *air conditioner* (AC),

penerangan yang memadai dan sebagainya. Lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada di lingkungan para pekerja yang dapat memengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas seperti temperatur, kelembapan, ventilasi, penerangan, kegaduhan, kebersihan tempat kerja dan memadai tidaknya alat-alat perlengkapan kerja. Isyandi, (2004).

Menurut Simanjuntak, (2003) lingkungan kerja dapat diartikan sebagai keseluruhan alat perkakas yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seorang bekerja, metode kerjanya, sebagai pengaruh kerjanya baik sebagai perorangan maupun sebagai kelompok. Sedangkan menurut Mardiana, (2005) lingkungan kerja adalah lingkungan dimana pegawai melakukan pekerjaannya sehari-hari.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja/karyawan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga akan diperoleh hasil kerja yang maksimal, dimana dalam lingkungan kerja tersebut terdapat fasilitas kerja yang mendukung karyawan dalam penyelesaian tugas yang bebaskan kepada karyawan guna meningkatkan kerja karyawan dalam suatu perusahaan.

2.1.4.2. Faktor-faktor Lingkungan Kerja

Menurut Suwatno dan Priansa, (2011) secara umum lingkungan kerja terdiri dari lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja psikis.

1. Faktor lingkungan fisik

Faktor lingkungan fisik adalah lingkungan yang berada disekitar pekerja itu sendiri. Kondisi di lingkungan kerja dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yang meliputi:

a. Rencana ruang kerja

Meliputi kesesuaian pengaturan dan tata letak peralatan kerja, hal ini berpengaruh besar terhadap kenyamanan dan tampilan kerja karyawan.

b. Rancangan pekerjaan

Meliputi peralatan kerja dan prosedur kerja atau metode kerja, peralatan kerja yang tidak sesuai dengan pekerjaannya akan mempengaruhi kesehatan hasil kerja karyawan.

c. Kondisi lingkungan kerja

Penerangan dan kebisingan sangat berhubungan dengan kenyamanan para pekerja dalam bekerja. Sirkulasi udara, suhu ruangan dan penerangan yang sesuai sangat mempengaruhi kondisi seseorang dalam menjalankan tugasnya.

d. Tingkat *visual privacy* dan *acoustical privacy*

Dalam tingkat pekerjaan tertentu membutuhkan tempat kerja yang dapat memberi privasi bagi karyawannya. Yang dimaksud privasi disini adalah sebagai “keleluasan pribadi“ terhadap hal-hal yang menyangkut dirinya dan kelompoknya. Sedangkan *acoustica privasi* berhubungan dengan pendengaran.

2. Faktor lingkungan psikis

Faktor lingkungan psikis adalah hal-hal yang menyangkut dengan hubungan sosial dan eorganisasian. Kondisi psikis yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah:

a. Pekerjaan yang berlebihan

Pekerjaan yang berlebihan dengan waktu yang terbatas atau mendesak dalam penyelesaian suatu pekerjaan akan menimbulkan penekanan dan ketegangan terhadap karyawan, sehingga hasil yang didapat kurang maksimal.

b. Sistem pengawasan yang buruk

Sistem pengawasan yang buruk dan tidak efisien dapat menimbulkan ketidak puasaan lainnya, seperti ketidak stabilan suasana politik dan kurangnya umpan balik prestasi kerja.

c. Frustrasi

Frustrasi dapatberdampak pada terhambatnya usaha pencapaian tujuan, misalnya harapan perusahaan tidak sesuai dengan harapan karyawan, apabila hal ini berlangsung terus menerus akan menimbulkan frustrasi bagi karyawan.

d. Perubahan-perubahan dalam segala bentuk

Perubahan yang terjadi dalam pekerjaan akan mempengaruhi cara orang-orang dalam bekerja, misalnya perubahan lingkungan kerja seperti perubahan jenis pekerjaan, perubahan organisasi, dan pergantian pemimpin perusahaan.

e. Perselisihan antara pribadi dan kelompok

Hal ini terjadi apabila kedua belah pihak mempunyai tujuan yang sama dan bersaing untuk mencapai tujuan tersebut. Perselisihan ini dapat berdampak negatif yaitu terjadinya peselisihan dalam berkomunikasi, kurangnya kekompakan dan kerjasama. Sedangkan dampak positifnya adalah adanya usaha positif untuk mengatasiperselisihan ditempat kerja, diantaranya: persaingan, masalah status dan perbedaan antara individu.

Lingkunga kerja fisik maupun psikis keduanya sama pentingnya dalam sebuah organisasi, kedua lingkungan kerja ini tidak bisa dipisahkan. Apabila sebuah perusahaan hanya mengutamakan satu jenis lingkungan kerja saja, tidak akan tercipta lingkungan kerja yang baik, dan lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien dan akan menyebabkan perusahaan tersebut mengalami penurunan produktivitas kerja.

2.2. Penelitian Terdahulu

Dasar atau acuan yang berupa teori-teori atau temuan-temuan melalui hasil berbagai penelitian sebelumnya merupakan hal yang sangat perlu dan dapat dijadikan sebagai data pendukung. Salah satu data pendukung yang menurut peneliti perlu dijadikan bagian tersendiri adalah penelitian terdahulu yang relevan dengan permasalahan yang sedang dibahas dalam penelitian ini. Dalam hal ini, fokus penelitian terdahulu yang dijadikan acuan adalah terkait dengan masalah faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja. Oleh karena itu, peneliti melakukan langkah kajian terhadap beberapa hasil penelitian berupa tesis, skripsi dan jurnal-jurnal.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

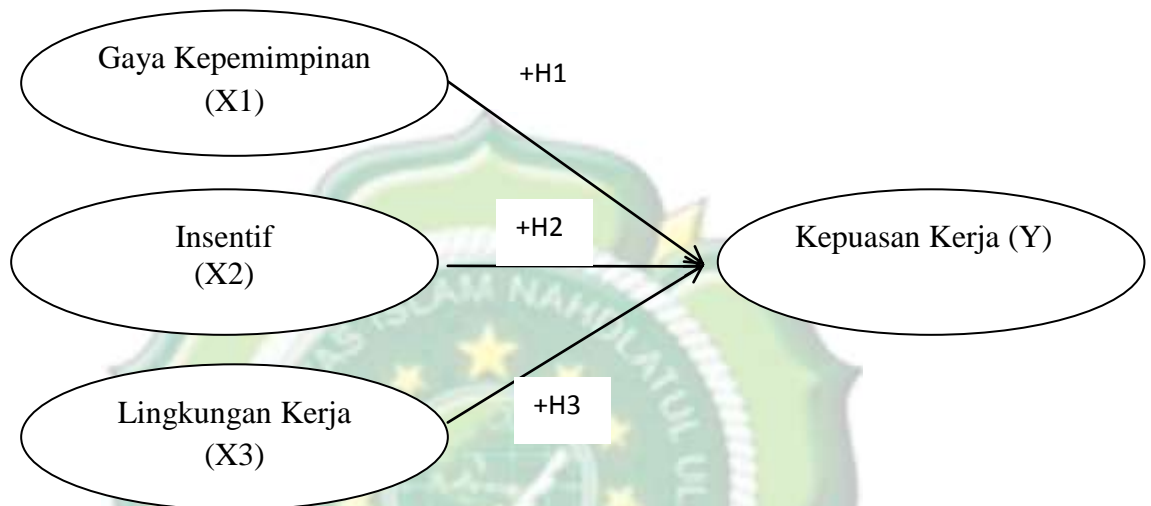
No	Judul Penelitian	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1	Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja melalui Motivasi dan kinerja karyawan pt.nutrifood indonesia di surabaya (A GORA Volume 6. No : 1, 2018)	X1= Gaya kepemimpinan Y= Kepuasan Kerja	Analisis Regresi Berganda	Hasil menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memberikan pengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja, kinerja karyawan dan kepuasan kerja serta motivasi kerja juga memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja.
2	Pengaruh gaya kepemimpinan, penilaian prestasi kerja dan Lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada Pt. Schneider electric manufacturing Batam (BENING, 3 (1) 2016: 1-27 JUNI 2016)	X1= gaya kepemimpinan X2= penilaian prestasi kerja X3= Lingkungan kerja Y= Kepuasan Kerja	Analisis Regresi Berganda	Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, Penilaian Prestasi Kerja, dan Lingkungan Kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

3	Pengaruh insentif dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada ajb bumiputera 1912 kpr pekanbaru (JOM FISIP Vol. 4 No. 1 – Februari 2017)	X1=Insentif X2=Lingkungan Kerja Y=Disiplin Kerja	Analisis Regresi Berganda	Secara parsial insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan secara parsial lingkungan kerja juga berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja
4	Pengaruh motivasi, disiplin, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan: studi kasus pada pt palma plantasindo di desa sunge batu kecamatan pasir belengkong kabupaten paser (Universitas Tarumanagara, Jakarta, 25 Oktober 2018)	X1= Motivasi X2= Disiplin X2=Lingkungan Kerja Y= Kepuasan Kerja	Analisis Regresi Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan. sedangkan Disiplin, dan Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan. Dalam penelitian ini Lingkungan Kerja memiliki pengaruh dominan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Palma Plantasindo.
5	Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan pada pt. Ciomas adisatwa Palembang (Jurnal ilmiah ekonomi global masa kini volume 8 no.02 juli 2017)	X= Gaya kepemimpinan Y= Kepuasan Kerja	Analisis Regresi Berganda	Gaya kepemimpinan demokratis secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan

6	Pengaruh insentif, komunikasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dan implikasinya terhadap produktivitas kerja di cv.duta karya semarang (Journal Of Management, Volume 2 No.2 Maret 2016)	X1= Insentif X2= komunikasi X3= Lingkungan Kerja Y= Kepuasan Kerja	Analisis Regresi Berganda	Insentif, komunikasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja
7	Analisis pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan di Rumah sakit Muhammadiyah Metro. (Kurnila Ali, Didiek Wijaya Agustina, 2018)	Y= kepuasan kerja X1=Budaya organisasi X2= Gaya Kepemimpinan	Analisis Regresi Berganda	<ul style="list-style-type: none"> - Budaya organisasi (X1) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. - Gaya kepemimpinan (X2) tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan dukungan landasan teoritik yang diperoleh dari eksplorasi teori yang dijadikan rujukan konseptual variabel penelitian, maka dapat disusun Kerangka Pemikiran sebagai berikut:



Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran Teoritis

2.4. Perumusan Hipotesis

Hipotesis tidak lain dari jawaban sementara terhadap masalah penelitian, yang kebenarannya harus di uji secara empiris. Hipotesis adalah pernyataan yang diterima secara sementara sebagai suatu kebenaran sebagaimana adanya, pada saat fenomena dikenal dan merupakan dasar kerja serta panduan dalam verifikasi Nazir, (2003).

Maka dari itu, dalam penelitian ini akan dirumuskan hipotesis guna memberikan arah dan pedoman dalam melakukan penelitian. Hipotesis dalam penelitian ini adalah :

2.1.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Pegawai

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Yanoto (2018) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini didukung dengan penelitian yang dilakukan Rasyid dan Kurniawan (2017) yang mengatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Dari pernyataan yang telah disebutkan di atas, maka penulis mengajukan hipotesis kelima sebagai berikut :

H_1 = Diduga Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kepuasan kerja karyawan CV. MANDIRI ABADI 3 Kecamatan Batealit Kabupaten Jepara.

2.1.2. Pengaruh Insentif Terhadap Kepuasan Pegawai

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Andini (2017) menunjukkan bahwa insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini didukung dengan penelitian yang dilakukan Febrianto, Minarsih & Warso (2016) menunjukkan bahwa insentif berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Dari pernyataan yang telah disebutkan di atas, maka penulis mengajukan hipotesis kelima sebagai berikut :

H_2 = Diduga insentif berpengaruh terhadap Kepuasan kerja karyawan CV. MANDIRI ABADI 3 Kecamatan Batealit Kabupaten Jepara.

2.1.3. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Pegawai

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Andini (2017) menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal

ini didukung dengan penelitian yang dilakukan Ariani dan Assarofa (2018) menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Dari pernyataan yang telah disebutkan di atas, maka penulis mengajukan hipotesis kelima sebagai berikut :

H₃ = Diduga lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan CV. MANDIRI ABADI 3 Kecamatan Batealit Kabupaten Jepara.

