

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Penelitian Terdahulu

Rujukan penelitian pertama yaitu skripsi Darojatul Ulya mahasiswi Universitas Indonesia pada tahun 2005 dengan judul Analisis Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Kinerja Karyawan Pada PT Cides Persada Consultant. Dalam penelitiannya peneliti menggunakan metode kuantitatif dan jenis penelitian adalah eksplanatif. Teknik pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner. Metode ini berisi daftar pertanyaan yang mencerminkan kondisi dalam lingkungan pekerjaan responden baik yang menyangkut aspek kepuasan kerja seperti pekerjaan itu sendiri, imbalan, supervisi, promosi dan rekan kerja, maupun aspek kinerja seperti kualitas dan kuantitas kerja, sikap, tanggung jawab, inisiatif dan kerjasama.

Rujukan penelitian yang kedua yaitu tesis Ubbay Ujziana mahasiswa Universitas Indonesia pada tahun 2004 dengan judul Hubungan Kepuasan Kerja Dengan Kinerja Tenaga Sanitasi Puskesmas Di Kabupaten Majalengka. Dalam penelitiannya peneliti menggunakan metode kuantitatif dan jenis penelitian adalah eksplanatif. Teknik pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner yang sesuai dengan tujuan penelitian dan variabel yang akan diteliti.

Rujukan lainnya yaitu jurnal yang ditulis oleh Alf Crossman, University of Surrey, Guildford, UK dan Bassem Abou-Zaki, Nestle Middle East, Dubai, United Arab Emirates dengan judul *Job Satisfaction and Employee Performance of Lebanese Banking Staff*, yang menjelaskan bahwa studi lapangan ini berusaha untuk mengetahui hubungan antara kepuasan kerja, aspek pekerjaan individu, variabel sosial demografi, dan kinerja karyawan pada sektor bank komersial di Libanon.

Sedangkan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti tidak jauh berbeda dengan penelitian sebelumnya yaitu untuk mengetahui hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan pada agen PT Asuransi Jiwasraya (Persero) kantor cabang Jakarta Timur. Metode penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif.

Untuk lebih jelas dan detail terhadap penelitian terdahulu dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 2.1 Perbandingan penelitian Terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan Penulis**

No	Peneliti	Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Keterangan
1.	Darojatul Ulya (Universitas Indonesia)  Jenis karya ilmiah : skripsi	Analisis Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Kinerja Karyawan Pada PT Cides Persada Consultant	Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran hubungan antara kepuasan karyawan dengan kinerja karyawan pada PT. CIDES Persada Consultant.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jenis penelitian : Eksplanatif</li> <li>• Analisis Kuantitatif</li> <li>• Dimensi kepuasan kerja : pekerjaan, imbalan, supervisi, promosi dan rekan kerja</li> <li>• Dimensi kinerja: kualitas dan kuantitas kerja, sikap, tanggung jawab, inisiatif dan kerjasama.</li> <li>• Skala <i>Likert</i> dengan 5 <i>Frequensi</i></li> <li>• Teknik Pengumpulan Data kuesioner.</li> <li>• Sampel : 32 karyawan PT CIDES</li> </ul>
2.	Ubbay Ujziana (Universitas Indonesia)  Jenis karya ilmiah : Tesis	Hubungan Kepuasan Kerja Dengan Kinerja Tenaga Sanitasi Puskesmas Di Kabupaten Majalengka	Untuk mengetahui hubungan kepuasan kerja dengan kinerja tenaga sanitasi puskesmas di kabupaten Majalengka	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jenis penelitian : Eksplanatif</li> <li>• Analisis Kuantitatif</li> <li>• Dimensi yang digunakan : kesesuaian tugas, prestasi, tanggung jawab, otonomi, hubungan antar pribadi, tempat kerja, gaji, upah,</li> </ul>

				<p>promosi dan pengembangan karir.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teknik Pengumpulan Data kuesioner.</li> <li>• Sampel : 35 orang tenaga sanitasi puskesmas</li> </ul>
2.	<p>Alf Crossman (University of Surrey, Guildford, UK) dan Bassem Abou-Zaki (Nestle Middle East, Dubai, United Arab Emirates)</p>	<p><i>Job Satisfaction and Employee Performance of Lebanese Banking Staff</i></p>	<p>Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara kepuasan kerja, aspek pekerjaan individu, sosial demografi, dan kinerja karyawan pada sektor bank komersial di Libanon</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jenis penelitian : Deskriptif</li> <li>• Dimensi kepuasan kerja : <i>work, pay, promotion, supervision, co-workers, fringe benefits and working condition.</i></li> <li>• Dimensi kinerja: <i>performance and productivity</i></li> <li>• Teknik Pengumpulan Data dengan kuesioner</li> <li>• Sampel : 202 karyawan dari 9 bank komersial.</li> </ul>
3.	<p>Penulis</p>	<p>Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Kinerja Karyawan Pada PT Asuransi Jiwasraya (Persero) (Studi kasus pada agen kantor cabang Jakarta Timur)</p>	<p>Untuk mengetahui hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan pada agen PT Asuransi Jiwasraya (Persero) kantor cabang Jakarta Timur</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jenis penelitian : Eksplanatif</li> <li>• Analisis Kuantitatif</li> <li>• Dimensi kepuasan kerja : pekerjaan, imbalan, supervisi, promosi dan rekan kerja</li> <li>• Dimensi kinerja: Kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja, pengetahuan pekerjaan, kreatifitas, kerjasama, inisiatif,</li> </ul>

				<p>ketergantungan, kualitas personil.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Skala <i>Ordinal</i> dengan 5 Frekuensi</li> <li>• Teknik Pengumpulan Data dengan kuesioner.</li> <li>• Sampel : 44 responden agen PT Asuransi Jiwasraya (Persero) kantor cabang Jakarta Timur</li> </ul>
--	--	--	--	--

## 2.2 Konstruksi Model Teoritis

Dalam konstruksi model teoritis ini menggambarkan mengenai teori-teori yang relevan dengan penelitian yang sedang dilaksanakan. Teori yang dijelaskan yaitu kepuasan kerja dan kinerja karyawan

### 2.2.1 Kinerja karyawan

Kinerja karyawan sumber daya manusia (SDM) merupakan istilah yang berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Definisi kinerja karyawan yang dikemukakan Bambang Kusriyanto (1991:3) adalah “perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu (biasanya per jam)”.

Faustino Cardoso Gomes (1995:195) mengemukakan definisi kinerja karyawan sebagai : ”Ungkapan seperti output, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas”. Selanjutnya, definisi kinerja karyawan menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2000:67) bahwa “kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Oleh karena itu disimpulkan bahwa kinerja karyawan SDM adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Secara definitif Bernardin & Russell, menjelaskan kinerja merupakan catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu. Sedangkan kinerja suatu jabatan secara keseluruhan sama dengan jumlah (rata-rata) dari kinerja fungsi pegawai atau kegiatan yang dilakukan. Pengetian kinerja disini tidak bermaksud menilai karakteristik individu tetapi mengacu pada serangkaian hasil yang diperoleh selama periode waktu tertentu (sulistiyani& Rosidah:2003:223-224).

Kinerja karyawan merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi (Armstrong dan Baron, 1998:15). Dengan demikian, kinerja karyawan adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja karyawan adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya (Rivai:2006:45).

Kinerja karyawan di dalam suatu organisasi dilakukan oleh segenap sumber daya manusia dalam organisasi, baik unsur pimpinan maupun pekerja. Banyak sekali faktor yang dapat mempengaruhi sumber daya manusia dalam menjalankan kinerja karyawannya. Terdapat faktor yang berasal dari dalam diri sumber daya manusia maupun dari luar dirinya (Rivai:2006:47).

Setiap pekerja mempunyai kemampuan berdasar pada pengetahuan dan keterampilan, kompetensi yang sesuai dengan pekerjaannya, motivasi kerja dan kepuasan kerja. Namun, pekerja juga mempunyai kepribadian sikap, dan perilaku yang dapat mempengaruhi kinerja karyawannya (Wibowo:2009:324).

### **2.2.1.1 Dimensi-dimensi Kinerja**

Menurut Gomez (2003:142) dalam melakukan penelitian terhadap kinerja yang berdasarkan perilaku yang spesifik ini maka ada delapan dimensi yang perlu mendapatkan perhatian, antara lain :

a. *Quality of Work* (kualitas kerja)

Kualitas ini akan dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapan.

- b. *Quantity of Work* (kuantitas kerja)  
Jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
- c. *Job Knowledge* (pengetahuan pekerjaan)  
Luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilan.
- d. *Creativeness* (kreatifitas)  
Keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
- e. *Cooperative* (kerjasama)  
Kesadaran untuk bekerja sama dengan orang lain.
- f. *Initiative* (inisiatif)  
Keaslian ide-ide yang disampaikan sebagai program organisasi dimasa mendatang.
- g. *Dependerability* (ketergantungan)  
Kesadaran dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penjelasan kerja.
- h. *Personal Quality* (kualitas personil)  
Menyangkut kepribadian, kepemimpinan, dan kemampuan pribadi.

### 2.2.1.2 Penilaian Kinerja karyawan

Kinerja karyawan merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat tertentu. Kesediaan dan ketrampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja karyawan merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya (Rivai:2008:309).

Salah satu cara yang dapat digunakan untuk melihat perkembangan perusahaan adalah dengan cara melihat hasil kerja penilaian kinerja karyawan. Sasaran yang menjadi objek penilaian kerja adalah kecakapan, kemampuan karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dievaluasi dengan menggunakan tolak ukur tertentu secara objektif dan dilakukan secara berkala.

Dari hasil penilaian dapat dilihat kinerja karyawan perusahaan yang dicerminkan oleh kinerja karyawan atau dengan kata lain, kinerja karyawan merupakan hasil kerja konkret yang dapat diamati dan dapat diukur (Rivai:2008:309).

Penilaian kinerja karyawan mengacu pada sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Dengan demikian, penilaian prestasi adalah merupakan hasil kerja karyawan dalam lingkup tanggung jawabnya. Didalam dunia usaha yang berkompetisi secara global, perusahaan memerlukan kinerja karyawan yang tinggi. Pada saat yang bersamaan, karyawan memerlukan umpan balik atas hasil kerja mereka sebagai panduan bagi perilaku mereka di masa yang akan datang. Para pekerja juga ingin mendapatkan umpan balik bersifat positif atas berbagai hal yang telah mereka lakukan dengan baik, walaupun kenyataannya hasil penilaian prestasi tersebut masih lebih banyak berupa koreksi/kritik (Rivai:2008:309).

Dalam praktiknya, istilah penilaian kinerja karyawan (*performance appraisal*) dan evaluasi kinerja karyawan (*performance evaluation*) dapat digunakan secara bergantian atau bersamaan karena pada dasarnya mempunyai maksud yang sama. Penilaian kinerja karyawan digunakan perusahaan untuk menilai kinerja karyawan atau mengevaluasi hasil pekerjaan karyawan. Penilaian kinerja karyawan yang dilakukan dengan benar akan bermanfaat bagi karyawan, manajer departemen SDM, dan pada akhirnya bagi perusahaan sendiri. Dalam praktiknya penilaian kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang ada dalam perusahaan, di samping faktor lain di luar perusahaan (Rivai:2008:309-310).

Apabila penilaian kinerja karyawan dilakukan dengan benar, para karyawan, para penyelia, departemen SDM dan akhirnya perusahaan akan diuntungkan dengan adanya kepastian bahwa upaya-upaya individu memberikan kontribusi kepada fokus strategi perusahaan. Selain itu, penilaian kinerja karyawan diartikan pula sebagai sebuah mekanisme yang baik untuk mengendalikan karyawan. Perlu kita ketahui sebagai karyawan, mereka menginginkan adanya kesempatan promosi, memperoleh kenaikan gaji-upah-insentif-kompensasi, juga menginginkan terciptanya lingkungan kerja yang baik,

menginginkan ditempatkan pada posisi yang *prestise*, ingin mutasi ketempat pilihan mereka serta menginginkan pekerjaan-pekerjaan yang dapat memberikan kepuasan sebesar-besarnya, dan seterusnya. Oleh karena itu, apabila orang akan memperoleh apa yang diinginkan, orang tersebut harus memberikan apa yang diinginkan oleh atasan mereka atau perusahaan mereka (Rivai:2008:310).

Dari beberapa pengertian diatas terdapat perbedaan yang mendasar tentang penilaian kinerja karyawan. Ada pengetian mengatakan memposisikan karyawan pada pihak subordinat dan dikendalikan, sebaliknya ada pemahaman bahwa karyawan dianggap sebagai faktor produksi yang harus dimanfaatkan secara produktif. Sedangkan pada pengertian bahwa karyawan diposisikan sebagai aset utama perusahaan, karyawan harus dipelihara dengan baik dan diberi kesempatan berkembang (Rivai:2008:310).

Sebagai karyawan tentunya menginginkan adanya umpan balik mengenai prestasi mereka sebagai suatu tuntutan untuk perilaku di kemudian hari. Tuntutan ini terutama diinginkan oleh para karyawan baru yang sedang berusaha memahami tugas dan melaksanakan kewajiban dilingkungan kerja mereka. Sementara itu para supervisor atau manajer memerlukan penilaian prestasi kerja untuk menentukan apa yang harus dilakukan. Kinerja karyawan mereka bandingkan dengan standar-standar yang telah ditentukan sehingga dengan demikian mereka dapat menuntut hasil-hasil yang diinginkan serta mengambil tindakan-tindakan korektif terhadap kinerja karyawan yang kurang (Rivai:2008:310).

Instrumen penilaian kerja dapat digunakan untuk mereview kinerja karyawan, peringkat kerja, penilaian kinerja karyawan, penilaian karyawan dan sekaligus evaluasi karyawan sehingga dapat diketahui mana karyawan yang mampu melaksanakan pekerjaan secara baik, efisien, dan produktif sesuai dengan tujuan perusahaan (Rivai:2008:310).

Sementara itu, departemen SDM dapat menggunakan informasi yang diperoleh dari penilaian kinerja karyawan. Pola yang dapat dilahit dari hasil penilaian kinerja karyawan memberikan umpan balik tentang keberhasilan rekrutment, seleksi karyawan, penempatan karyawan, pelatihan dan lain-lain yang berkaitan dengan kegiatan SDM. Penilaian-penilaian informal sehari-hari yang

dilakukan para supervisor atau manajer atas karyawan-karyawan mereka biasanya belum cukup, sehingga mereka memerlukan penilaian-penilaian yang formal dan sistematis untuk dapat membantu para manajer atau departemen SDM mengambil keputusan untuk penggajian upah, penempatan karyawan, dan keputusan lainnya (Rivai:2008:311).

### 2.2.2 Kepuasan Kerja

Menurut Keith Davis (1985:96) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan mendukung atau tidak mendukung yang dialami pegawai dalam bekerja. Kepuasan kerja adalah satu perasaan yang mendukung atau tidak mendukung dari pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan maupun dengan kondisi dirinya (Mangkunegara:2007:117)

Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap seorang karyawan, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima karyawan dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima (Robbins dalam Wibowo, 2007:323). Greenberg dan Baron (2003:148) mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai sikap positif atau negatif yang dilakukan individual terhadap pekerjaan mereka. Sementara itu Vecchio (1995:124) menyatakan kepuasan kerja sebagai pemikiran, perasaan, kecenderungan tindakan seseorang, yang merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaan. Pandangan senada dikemukakan Gibson dalam (2000:106) yang menyatakan kepuasan kerja sebagai sikap yang dimiliki karyawan tentang pekerjaan mereka.

Hal tersebut merupakan hasil dari persepsi mereka tentang pekerjaan. Dalam jurnal yang ditulisnya, Crossman (2003:369) mengatakan kepuasan kerja adalah kombinasi dari karakteristik situasional dan kejadian situasional, dimana karakteristik situasional pada umumnya bertujuan sebagai faktor kunci dalam kepuasan kerja seperti : pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, supervisi dan rekan sekerja, walau pun variabel lainnya seperti keterlibatan karyawan dan komitmen perusahaan juga memiliki dampak.

Kepuasan kerja merupakan respon *affective* atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang (Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo, 2007:324). Definisi ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja bukan merupakan

konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya. Pekerjaan memerlukan interaksi dengan rekan kerja dan atasan, mengikuti peraturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja karyawan, hidup dengan kondisi kerja yang sering kurang ideal dan semacamnya. Kepuasan kerja mencerminkan sikap dan bukan perilaku. Kepuasan kerja merupakan variabel tergantung utama karena dua alasan, yaitu : (1) menunjukkan hubungan dengan faktor kinerja karyawan; dan (2) merupakan preferensi nilai yang dipegang banyak peneliti perilaku organisasi.

Keyakinan bahwa karyawan yang puas lebih produktif daripada yang tidak puas menjadi pendirian banyak manajer bertahun-tahun. Namun, banyak kenyataan mempertanyakan asumsi hubungan kausal tersebut. Peneliti yang memiliki nilai humanitas kuat menolak bahwa kepuasan merupakan tujuan yang *legitimate* suatu organisasi. Mereka juga menolak bahwa organisasi bertanggung jawab menyediakan pekerjaan yang menantang dan secara intrinsik menghargai.

Locke (1986:498) mengatakan bahwa kepuasan atau ketidakpuasan dengan sejumlah aspek pekerjaan tergantung pada selisih antara apa yang telah dianggap telah didapatkan dengan apa yang diinginkan. Jumlah yang diinginkan dari karakteristik pekerjaan didefinisikan sebagai jumlah minimum yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan yang ada. Seseorang akan terpuaskan jika tidak ada selisih antara kondisi-kondisi yang diinginkan dengan kondisi-kondisi aktual. Sementara Porter dalam Usman (2001:498), mendefinisikan kepuasan sebagai selisih dari banyaknya sesuatu yang seharusnya ada dengan banyaknya apa yang ada. Kemudian Hasibuan mengartikan kepuasan kerja sebagai terpenuhinya seluruh kebutuhan karyawan oleh lembaga. Pandangan tersebut menunjukkan bahwa lembaga mempunyai kewajiban memenuhi seluruh kebutuhan karyawannya (Hasibuan, 2001). Pandangan itu lebih spesifik karena langsung merujuk pada kebutuhan manusia dalam organisasi atau lembaga. Itu artinya kepuasan pekerjaannya muncul selama lembaganya tidak memenuhi kebutuhan para karyawannya.

Herbert dalam Usman (2001:499) menyatakan, kepuasan kerja adalah suatu reaksi personal dan bersifat emosional. Oleh karena itu, kepuasan kerja setiap orang tidaklah sama atau bersifat relative. Puas bagi seseorang belum tentu

puas bagi orang lainnya. Sementara itu, Davis & Newstrom dalam Usman (2001:499) mengemukakan pendapatnya dengan menyatakan kepuasan kerja adalah sesuatu kesenangan atau ketidaksenangan terhadap pekerjaan yang dipilihnya dan yang dipilih itu ada yang memberikan kesenangan dan ada pula yang tidak menyenangkan. Pekerjaan yang menyenangkan dapat menimbulkan kepuasan. Sebaliknya, pekerjaan yang tidak menyenangkan dapat menimbulkan ketidakpuasan. Dalam kenyatannya bias terjadi sebaliknya. Kepuasan terhadap pekerjaan dapat menimbulkan kesenangan. Sebaliknya, ketidakpuasan terhadap pekerjaan dapat menimbulkan ketidaksenangan. Jadi, kepuasan dan kesenangan merupakan hubungan yang timbal balik atau sebab akibat. Senada dengan pendapat Herbert dan Davis & Newstorm diatas, Luthan dalam Usman (2001:499) menyatakan bahwa kepuasan kerja tergantung pada persepsi seseorang dalam melaksanakan tugasnya ditempat kerja. Oleh sebab itu, kepuasan kerja bersifat subjektif tergantung dari orang yang merasakannya. Sejalan dengan pendapat-pendapat diatas, Gibson, *et al.* dalam Usman (2001:499) menyatakan, kepuasan kerja seseorang tergantung pada sikap individu terhadap pekerjaannya. Jika individu bersikap positif terhadap pekerjaannya maka individu tersebut akan mendapatkan kepuasan kerja. Sebaliknya, jika individu itu bersikap negative terhadap pekerjaannya, maka ia akan mendapatkan ketidakpuasan didalam pekerjaannya. Jadi, kepuasan kerja tergantung bagaimana individu menyikapi pekerjaannya.

#### **2.2.2.1 Dimensi-dimensi Kepuasan Kerja**

Banyak peneliti yang menguraikan dimensi-dimensi kepuasan kerja, Smith, Kendall, dan Hulin (1969) mempublikasikan kepuasan kerja ke dalam lima dimensi yang sering disebut dengan *Job Descriptive Index* (JDI). JDI dirancang untuk mengukur kepuasan karyawan dengan pekerjaan mereka. JDI mudah digunakan dalam penyusunan, menghitung skor, mudah dibaca, dan menggunakan format yang sederhana. Alat ini menjadi salah satu yang paling banyak digunakan dalam pengukuran kepuasan kerja karyawan. Kelima dimensi tersebut diuraikan sebagai berikut :

a. Pekerjaan itu sendiri

Pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan. Umpan balik dari pekerjaan itu sendiri dan otonomi merupakan dua faktor motivasi utama yang berhubungan dengan pekerjaan. Penelitian terbaru menemukan bahwa karakteristik pekerjaan dan kompleksitas pekerjaan menghubungkan antara kepribadian dan kepuasan kerja (Luthans:2005:hal.244).

b. Imbalan/gaji

Uang tidak hanya membantu orang memperoleh kebutuhan dasar, tetapi juga alat untuk memenuhi kebutuhan untuk mencapai tingkat kepuasan yang lebih tinggi. Karyawan melihat imbalan sebagai refleksi dari bagaimana perusahaan memandang kontribusi mereka terhadap perusahaan (Luthans:2005:hal.244).

c. Promosi

Kesempatan promosi sepertinya memiliki pengaruh yang berbeda pada kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan promosi memiliki sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki berbagai penghargaan. Misalnya, individu yang dipromosikan atas dasar senioritas sering mengalami kepuasan kerja, tetapi tidak sebanyak orang yang dipromosikan atas dasar kinerja. Selain itu, promosi dengan kenaikan gaji 10 persen pada dasarnya tidak memuaskan seperti kenaikan gaji 20 persen. Perbedaan ini membantu menjelaskan mengapa promosi eksekutif mungkin lebih memuaskan daripada promosi yang terjadi pada level bawah organisasi (Luthans:2005:hal.244).

d. Supervisi

Pengawasan atau supervisi merupakan sumber penting lain dari kepuasan kerja. Akan tetapi, untuk saat ini dapat dikatakan bahwa gaya pengawasan mempengaruhi kepuasan kerja. Gaya pengawasan yang berpusat pada karyawan, diukur menurut tingkat dimana penyelia menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan. Selain itu, manajer yang memungkinkan karyawannya untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan memengaruhi pekerjaan mereka. Cara ini menyebabkan

kepuasan kerja yang lebih tinggi. Partisipasi memiliki efek positif pada kepuasan kerja (Luthans:2005:hal.245).

e. Rekan kerja

Sifat alami dari rekan kerja akan mempengaruhi kepuasan kerja. Pada umumnya, rekan kerja yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana pada karyawan secara individu. Kelompok kerja yang kuat akan bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasihat, dan bantuan pada anggota individu. Penelitian terbaru mengindikasikan bahwa kelompok kerja yang memerlukan saling ketergantungan antar anggota dalam menyelesaikan pekerjaan, akan memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi. Kelompok kerja yang baik atau efektif akan membuat pekerjaan menjadi menyenangkan. Sebaliknya, jika kondisi dimana orang sulit bekerja sama maka faktor itu mungkin memiliki efek negatif pada kepuasan kerja (Luthans:2005:hal.245).

### 2.2.2.2 Mengukur Kepuasan Kerja

Karyawan memerlukan interaksi dengan sesama karyawan dan atasan, mengikuti aturan dan kebijaksanaan organisasi, mencapai standar kinerja karyawan, hidup dengan kondisi kerja yang sering tidak ideal dan sebagainya. Hal ini berarti bahwa penilaian karyawan tentang puas dan tidak puas terhadap pekerjaannya merupakan sejumlah ciri-ciri elemen karyawan yang kompleks.

Menurut Greenberg dan Baron dalam Wibowo (2003:151) terdapat tiga cara yang dipergunakan untuk melakukan pengukuran kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut :

1. *Rating scale* dan *kuesioner*

*Rating scale* dan *kuesioner* merupakan pendekatan pengukuran kepuasan kerja yang paling umum dipakai dengan menggunakan *kuesioner* dimana *rating scales* secara khusus disiapkan. Dengan menggunakan metode ini, orang menjawab pertanyaan yang memungkinkan mereka melaporkan reaksi mereka pada pekerjaan mereka.

## 2. *Critical Incidents*

Disini individu menjelaskan kejadian yang menghubungkan pekerjaan mereka yang mereka rasakan terutama memuaskan atau tidak memuaskan. Jawaban mereka dipelajari untuk mengungkap tema yang mendasari. Sebagai contoh misalnya apabila banyak pekerja menyebutkan situasi di pekerjaan dimana mereka diperlakukan kasar oleh supervisor atau apabila pekerja memuji supervisor atas sensitivitas yang ditunjukkan pada masa yang sulit, gaya pengawasan memainkan peranan penting dalam kepuasan kerja mereka.

## 3. *Interviews*

Interview merupakan prosedur pengukuran kepuasan kerja dengan melakukan wawancara tatap muka dengan pekerja. Dengan menanyakan secara langsung tentang sikap mereka, sering mungkin mengembangkan lebih mendalam dengan menggunakan kuesioner yang sangat terstruktur. Dengan mengajukan pertanyaan secara berhati-hati kepada pekerja dan mencatat jawabannya secara sistematis, hubungan pekerjaan dengan sikap dapat dipelajari.

### **2.2.3 Hubungan Antara Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan**

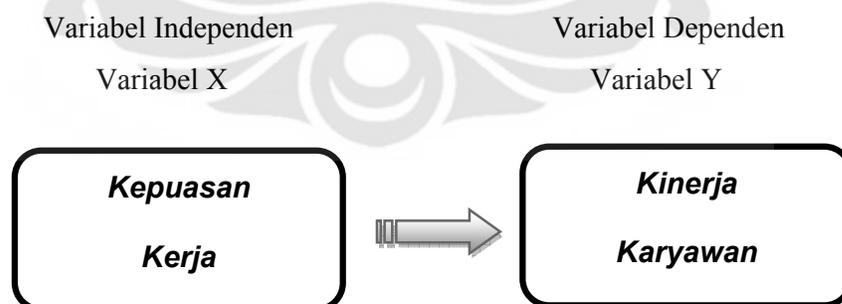
Hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan terdapat hubungan yang pasti, tetapi mungkin tidak sebesar kebijakan konvensional yang mengasumsikan karyawan yang senang sebagai karyawan yang produktif. Meskipun terdapat bukti penelitian terbaru yang mendukung adanya sebab akibat (studi korelasi tidak memungkinkan hal ini) kepuasan lebih mempengaruhi kinerja karyawan dari pada sebaliknya. Hubungan ini mungkin akan lebih kompleks dari pada hubungan lain dalam sebuah organisasi. Misalnya, tampaknya ada banyak variabel yang menghubungkan, tetapi yang paling penting adalah penghargaan. Jika orang yang menerima penghargaan merasa pantas mendapatkannya, dan puas, mungkin dia menghasilkan kinerja karyawan yang lebih besar. Hal ini mengindikasikan bahwa kepuasan mungkin tidak perlu menghasilkan

perkembangan kinerja karyawan individu, tetapi menyebabkan perkembangan level departemen dan organisasi. Analisis terbaru mengenai unit bisnis (7.939 unit bisnis pada 36 perusahaan) menemukan bahwa ketika kepuasan didefinisikan dan diukur menurut keterlibatan karyawan, maka terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan dan kinerja karyawan berupa produktivitas, kepuasan pelanggan, dan bahkan profit. Secara keseluruhan, kepuasan kerja sebaiknya tidak dianggap sebagai titik akhir dalam kinerja karyawan individu. Akan tetapi, terdapat bukti bahwa kepuasan kerja, bersama dengan dimensi lain memainkan peranan penting dalam studi dan aplikasi perilaku organisasi (Luthans:2005:246).

### 2.3 Model Analisis

Model analisis merupakan gambaran sederhana tentang hubungan diantara variabel (Prasetyo dan Jannah ,2008, 75). Dalam penelitian ini terdapat dua buah variabel (bivariat) yang akan diteliti yaitu kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Berdasarkan sifatnya, hubungan kepuasan kerja dan kinerja karyawan merupakan hubungan yang bersifat asimetris yang menyatakan bahwa suatu variabel mempunyai hubungan dengan variabel lainnya. Sedangkan model penelitian yang akan digunakan ialah sebagai berikut:

**Gambar 2.1 Model Analisis**



Sumber : Crossman, Abou-Zaki.2003.Job Satisfaction and Employee Performance of Lebanese Banking Staff. *Journal of Managerial Psychology*.

Variabel independen atau bebas merupakan variabel yang ada atau terjadi mendahului variabel terikatnya. Keberadaan variabel ini dalam penelitian kuantitatif merupakan variabel yang menjelaskan terjadinya fokus atau topik

penelitian. Sedangkan variabel dependen atau terikat merupakan variabel yang diakibatkan atau yang dipengaruhi oleh variabel bebas. Keberadaan variabel ini sebagai variabel yang dijelaskan dalam fokus atau topik penelitian (Jannah:2001:58).

#### **2.4 Hipotesis Penelitian**

Hipotesis adalah pernyataan pendugaan yang berkaitan dengan nilai suatu parameter populasi (satu atau lebih populasi), dimana kebenarannya akan diuji dengan menggunakan sampel statistik (Saragih dan Eko,2007:127). Hipotesis merupakan proposisi yang akan diuji keberlakuannya, atau merupakan suatu jawaban sementara atas pertanyaan penelitian (Prasetyo dan Jannah,2005,76). Pengajuan rumusan hipotesa yang akan diuji untuk mengukur hubungan kedua variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Ho : Tidak ada hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan.

Ha : Adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan.

#### **2.5 Operasionalisasi Konsep**

Definisi operasional merupakan gambaran mengenai prosedur yang diperlukan untuk memasukkan unit-unit analisis ke dalam kategori-kategori tertentu dari tiap-tiap variabel (Bambang P. dan Lina M. J, 2005, hal. 90-91).

Proses pengukuran merupakan proses penurunan konsep yang abstrak menjadi hal-hal yang konkret. Operasional konsep yang digunakan dalam penelitian ini terbagi menjadi dua yaitu kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Operasional konsep yang digunakan dalam penelitian ini yang terdiri dari beberapa indikator yang terdapat dalam instrumen dengan memperhatikan aspek teoritis adalah sebagai berikut:

## 1. Operasional Konsep Kepuasan kerja

<b>Konsep</b>	<b>Variabel</b>	<b>Dimensi</b>	<b>Indikator</b>	<b>Skala</b>
Kepuasan kerja	Kepuasan kerja	Pekerjaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menyelesaikan pekerjaan yang diberikan dengan baik</li> <li>• Menyukai setiap hasil pekerjaan yang telah diselesaikan</li> <li>• Adanya kesempatan menggunakan metode kerja sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan</li> <li>• Merasa terdorong untuk mencapai target pekerjaan</li> </ul>	Ordinal
		Upah	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistem imbalan yang ditetapkan oleh perusahaan sesuai dengan beban pekerjaan</li> <li>• Merasa senang dengan gaji yang diterima saat ini</li> <li>• Mendapatkan bonus/hadiah apabila berprestasi</li> <li>• Tunjangan-tunjangan yang diterima saat ini sudah sesuai dengan ketentuan perusahaan</li> </ul>	Ordinal
		Promosi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perusahaan memberikan kesempatan kepada agen untuk promosi</li> <li>• Promosi yang diberikan oleh perusahaan sudah sesuai dengan harapan</li> <li>• Promosi yang dilakukan oleh perusahaan berdasarkan kinerja yang telah dilakukan</li> </ul>	Ordinal
		Supervisi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atasan memiliki kepedulian terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh agen</li> <li>• Atasan melakukan pengawasan terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh agen</li> <li>• Atasan mampu memberikan pengarahan sesuai dengan kemampuan dan keterampilan agen</li> </ul>	Ordinal

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atasan memberikan masukan terhadap masalah yang dihadapi oleh agen dalam pekerjaan</li> <li>• Atasan membantu agen dalam mencapai target pekerjaan</li> <li>• Atasan mengikutsertakan agen dalam mengambil keputusan</li> </ul>	
	Rekan kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memiliki rekan kerja yang solid (kuat) dalam bekerja sama</li> <li>• Adanya sikap saling membantu antar rekan kerja</li> <li>• Adanya komunikasi yang baik dengan rekan kerja</li> <li>• Rekan kerja selalu memberikan dukungan dan nasihat terkait dengan pekerjaan</li> <li>• Rekan kerja bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilakukan bersama-sama atau kerja tim</li> <li>• Agen merasa nyaman dengan lingkungan kerja saat ini</li> </ul>	Ordinal

Sumber :

1. Luthans, Fred.2005.*Perilaku Organisasi*.Yogyakarta : Andi.

## 2. Operasional Konsep Kinerja karyawan

<b>Konsep</b>	<b>Variabel</b>	<b>Dimensi</b>	<b>Indikator</b>	<b>Skala</b>
Kinerja karyawan	Kinerja karyawan	Kualitas hasil kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agen siap atau mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan</li> <li>• Melakukan pekerjaan sesuai dengan prosedur atau aturan yang berlaku</li> </ul>	Ordinal
		Kuantitas hasil kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya</li> <li>• Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ingin dicapai</li> </ul>	Ordinal
		Pengetahuan pekerjaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memiliki pengetahuan yang baik terhadap pekerjaan yang dilakukan</li> <li>• Memiliki keterampilan yang dibutuhkan dalam menyelesaikan pekerjaan</li> <li>• Memiliki pengetahuan yang cukup untuk mengatasi masalah yang dihadapi dalam menyelesaikan pekerjaan</li> </ul>	Ordinal
		Kreatifitas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memiliki kreatifitas dalam menciptakan gagasan-gagasan yang baik bagi perusahaan</li> <li>• Selalu mengambil tindakan dalam menghadapi masalah pekerjaan sesuai dengan pengetahuan yang dimiliki</li> </ul>	Ordinal
		Kerjasama	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mampu bekerja sama dengan rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan yang harus diselesaikan bersama</li> </ul>	Ordinal

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memiliki sikap terbuka terhadap pendapat atau masukan dari rekan kerja</li> </ul>	
	Inisiatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memiliki ide-ide yang mampu membantu perusahaan dalam menyelesaikan masalah</li> <li>• Memiliki inovasi yang mampu memberikan keuntungan bagi perusahaan</li> </ul>	Ordinal
	Ketertanggung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memiliki kesadaran kehadiran yang tinggi dalam perusahaan</li> <li>• Mampu memberikan penjelasan mengenai pekerjaan yang dilakukan</li> </ul>	Ordinal
	Kualitas personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memiliki sikap jujur dalam bekerja</li> <li>• Selalu berpenampilan baik bila ke kantor</li> <li>• Bersedia bila atasan meminta untuk memimpin suatu pekerjaan</li> </ul>	Ordinal

Sumber :

1. Gomes, Faustino.2006.*Manajemen Sumber Daya Manusia*.Yogyakarta : Andi