

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Pustaka Variabel Tergantung

2.1.1 *Job Satisfaction*

Siagian dalam Tahir (2014) berpendapat bahwa pembahasan mengenai kepuasan kerja perlu di dahului oleh penegasan bahwa masalah kepuasan kerja bukanlah hal yang sederhana baik dalam arti konsepnya maupun dalam arti analisisnya, karena kepuasan mempunyai konotasi yang beraneka ragam. Namun menurutnya bahwa sekalipun konsep kepuasan kerja bukanlah hal yang sederhana namun demikian tetap relevan untuk mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah merupakan cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun bersifat negatif tentang pekerjaannya.

Menurut Luthans (1995) dalam Widodo (2010), *job satisfaction* adalah hasil dari persepsi karyawan dari seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal-hal yang dianggap penting oleh karyawan tersebut. Luthans juga menyatakan bahwa konsep *job satisfaction* merujuk pada sikap atau reaksi emosional seorang individu terhadap pekerjaannya.

Wijono dalam bukunya Psikologi Industri & Organisasi (2010) menjelaskan secara rinci mengenai *job satisfaction*, *satisfaction* (kepuasan) adalah suatu perasaan yang menyenangkan merupakan hasil dari persepsi individu dalam rangka menyelesaikan tugas atau memenuhi kebutuhannya untuk memperoleh nilai-nilai kerja yang penting bagi dirinya. Lalu dipertegas oleh Wagner III & Hollenbeck dalam yang mengutip ungkapan Locke, *job satisfaction* adalah: “*a pleasurable feeling that results from the perception that one’s job fulfills or allows for the fulfillment of one’s important job values.*”

Howell dan Robert dalam Wijono (2010) memandang bahwa *job satisfaction* sebagai hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak

sukanya karyawan terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya. Dengan kata lain, *job satisfaction* mencerminkan sikap karyawan terhadap pekerjaannya. Jika karyawan bersikap positif terhadap pekerjaan yang dikerjakannya, maka ia akan memperoleh perasaan puas terhadap apa yang dikerjakannya.

Blum dan Naylor (1986) menjelaskan bahwa *job satisfaction* sebagai hasil dari berbagai sikap yang ditunjukkan oleh seorang karyawan. Secara umum *job satisfaction* mengacu pada kepuasan yang dinikmati oleh para karyawan dari pekerjaan mereka. Hal ini dipertegas oleh Schultz (1982) menjelaskan *job satisfaction* merupakan serangkaian sikap yang dipegang oleh individu tentang pekerjaannya. Dengan kata lain secara psikologis dapat diartikan bahwa individu mempunyai peran penting dalam memahami pekerjaannya, agar individu dapat mengalami kepuasan dalam proses pembelajarannya (Wijono, 2010).

Menurut Fleisman dan Bass (1977), *job satisfaction* merupakan suatu tindakan efektif karyawan terhadap pekerjaannya. *Job satisfaction* dianggap sebagai hasil pengalaman karyawan dalam kaitannya dengan penilaian terhadap diri sendiri seperti apa yang dikehendaki atau diharapkan dari pekerjaannya. Dapat disimpulkan bahwa tingkat *job satisfaction* merupakan suatu sikap dan umpan balik karyawan terhadap pekerjaannya (Wijono, 2010).

Jadi kesimpulannya, *job satisfaction* merupakan perasaan positif seseorang yang dia rasakan terhadap pekerjaannya. *Job satisfaction* adalah hasil dari persepsi karyawan dari bagaimana pekerjaan mereka memberikan hal-hal yang dianggap penting oleh karyawan. *Job satisfaction* yang dirasakan akan berbeda-beda pada tiap karyawan karena *job satisfaction* bersifat individual.

2.1.1.1 Dimensi *Job Satisfaction*

Dalam *Job Descriptive Index* terdapat lima dimensi yang dipakai untuk mengukur *job satisfaction*. Lalu Smith, Kendall, dan Hulin dalam

Luthans (1995) menjelaskan kelima dimensi tersebut. Lima dimensi itu adalah:

1. Pekerjaan itu sendiri

Isi dari pekerjaan itu sendiri. Beberapa hal yang paling penting mengenai pekerjaan yang memuaskan adalah pekerjaan yang menarik dan menantang, pekerjaan yang tidak membosankan, dan pekerjaan yang memberikan status.

2. Gaji

Sejumlah remunerasi finansial yang diterima dan pada sejauh mana ini dipandang adil dan setara dengan karyawan lainnya dalam organisasi tersebut dengan tingkat jabatan yang sama.

3. Peluang Promosi

Peluang untuk maju dan mencapai tingkat jabatan yang lebih tinggi dalam hirarki organisasi.

4. Kepersonaliaan

Kemampuan pimpinan dalam melaksanakan tugasnya sebagai atasan. Pimpinan yang baik adalah pimpinan yang dapat memberikan masukan dan bantuan, pimpinan yang dapat berkomunikasi dengan baik dengan bawahannya, pimpinan yang mengizinkan bawahannya untuk berpartisipasi dalam keputusan yang mempengaruhi pekerjaannya.

5. Rekan Kerja

Rekan kerja yang kooperatif dan ramah akan mempengaruhi *job satisfaction* yang dirasakan karyawan sebagai individu. Rekan kerja merupakan sumber dukungan, kenyamanan, masukan, dan bantuan tiap karyawan sebagai individu.

Dan Luthans dalam Rothman *et al.* (2008) mengemukakan bahwa *job satisfaction* memiliki 3 dimensi yang penting, yaitu:

- *Job satisfaction* adalah respon emosional terhadap situasi pekerjaan. Oleh karena itu, hal tersebut tidak dapat dilihat. Kesimpulan harus dibuat berdasarkan perilaku pekerja untuk menentukan apakah mereka puas

atau tidak puas. Kuesioner dapat juga digunakan untuk mengukur *job satisfaction*.

- *Job satisfaction* sering ditentukan oleh seberapa baik hasil-hasil yang kelur dapat memenuhi atau melampaui harapan. Jadi, jika beberapa pekerja merasa bahwa mereka bekerja lebih keras dari rekan kerjanya tetapi menerima *rewards* yang lebih sedikit daripada rekan kerjanya yang bekerja kurang keras, mereka mungkin merasa tidak puas dengan pekerjaannya, *supervisornya*, atau rekan kerjanya.
- *Job satisfaction* mewakili beberapa sikap terkait tentang *job characteristics*, yang dinamakan sifat dari pekerjaan, gaji, peluang promosi, pengawasan, dan rekan kerja.

2.1.1.2 Komponen-komponen *Job Satisfaction*

Wijono (2010) menyimpulkan tentang komponen-komponen *job satisfaction* menurut Locke. Tiga komponen kunci ini adalah yang menolong seseorang untuk dapat mendefinisikan kepuasan kerja. Tiga komponen itu adalah yaitu nilai-nilai, kepentingan, dan persepsi.

1. Komponen pertama kepuasan kerja adalah suatu fungsi dari nilai-nilai. Locke memberikan batasan bahwa nilai-nilai dipandang dari segi “keinginan seseorang baik yang disadari ataupun tidak, biasanya berkaitan dengan apa yang diperolehnya”. Locke membedakan antara nilai-nilai dan kebutuhan, ia mengatakan bahwa nilai-nilai, di lain sisi disebut sebagai “kebutuhan pokok yang disyaratkan” yang ada dalam pikiran seseorang. Sedangkan kebutuhan adalah suatu “tujuan yang disyaratkan” paling dasar untuk dipenuhi oleh tubuh manusia guna mempertahankan hidupnya, seperti kebutuhan oksigen dan air. Nilai-nilai yang dikemukakan Locke adalah termasuk kebutuhan-kebutuhan yang lebih tinggi seperti kebutuhan penghargaan, aktualisasi diri, dan pertumbuhan.
2. Komponen kedua dari *job satisfaction* adalah kepentingan (*importance*). Orang yang tidak hanya membedakan nilai-nilai yang mereka pegang tetapi kepentingan mereka dalam menempatkan nilai-

nilai tersebut, perbedaan-perbedaan tersebut secara kritis yang dapat menentukan tingkat *job satisfaction* mereka.

3. Komponen terakhir yang penting adalah persepsi. Kepuasan didasarkan pada persepsi individu terhadap situasi saat ini dan nilai-nilai individu.

2.1.1.3 Teori-teori *Job Satisfaction*

Wijono (2010) menjelaskan teori-teori *job satisfaction* untuk dapat memahami *job satisfaction* lebih dalam, teori-teori tersebut adalah:

- a. Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*).

Menurut Locke teori ketidaksesuaian mengungkapkan bahwa kepuasan atau ketidakpuasan dari beberapa aspek pekerjaan menggunakan dasar pertimbangan dua nilai (*values*), yaitu (1) ketidaksesuaian yang dipersepsikan antara apa yang diinginkan individu dengan apa yang dia terima dalam kenyataannya dan (2) apa pentingnya pekerjaan yang diinginkan oleh individu tersebut. Locke juga mengatakan bahwa perasaan puas atau tidak puas yang dimiliki oleh individu sangat bersifat pribadi. Karena perasaan tersebut muncul tergantung dari cara individu memersepsikan ketidaksesuaian atau pertentangan antara keinginan dan hasil yang dicapainya.

- b. Model dari kepuasan bidang/bagian (*Facet Satisfaction*).

Model Lawler mengatakan bahwa individu akan merasa puas terhadap bidang tertentu dari pekerjaan mereka (misalnya, hubungan antara rekan kerja, atasan dan bawahan, dan/ gaji). Individu dapat menerima dan melaksanakan pekerjaannya dengan senang hati dalam bidang yang dia persepsikan, maka hasilnya akan sama dengan jumlah yang dia persepsikan dari yang secara *actual* mereka terima. Lawler juga mengatakan bahwa jumlah dari bidang yang dipersepsikan individu akan menjadi sesuai tergantung dari bagaimana individu memersepsikan nilai dari pekerjaan dan karakteristik pekerjaannya.

- c. Teori Proses Bertentangan (*Opponent-Process Theory*).

Teori ini memberi tekanan bahwa individu ingin mempertahankan keseimbangan emosional (*emotional equilibrium*). Dalam teori proses-bertentangan mengasumsikan bahwa kondisi emosional yang ekstrem tidak memberikan kemaslahatan. Kepuasan atau ketidakpuasan kerja menimbulkan mekanisme fisiologis dalam sistem pusat saraf yang membuat aktif emosi yang berlawanan. Teori ini menjelaskan bahwa jika individu memperoleh keberhasilan dalam pekerjaannya, maka individu akan merasa senang sekaligus takut gagal atau tidak senang (yang lebih lemah). Setelah beberapa saat perasaan senang dan bangga berangsur-angsur menjadi turun dan semakin melemah sehingga individu akan merasa takut gagal atau sedih sebelum kembali dalam kondisi yang normal. Hal ini terjadi karena emosi tidak senang (emosi yang berlawanan) berlangsung lama.

2.1.1.4 Faktor-faktor Yang Dapat Mempengaruhi *Job Satisfaction*

Mullin dalam Wijono (2010) menjelaskan tentang faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *job satisfaction* meliputi faktor-faktor budaya, pribadi, sosial, organisasi, dan lingkungan.

- 1) Faktor pribadi di antaranya kepribadian, pendidikan, inteligensi dan kemampuan, usia, status perkawinan, dan orientasi kerja.
- 2) Faktor sosial di antaranya hubungan dengan rekan kerja, kelompok kerja dan norma-norma, kesempatan untuk berinteraksi, dan organisasi informal.
- 3) Faktor budaya di antaranya sikap-sikap yang mendasari, kepercayaan, dan nilai-nilai.
- 4) Faktor organisasi di antaranya sifat dan ukuran, struktur formal, kebijakan-kebijakan personalia dan prosedur-prosedur, relasi karyawan, sifat pekerjaan, teknologi dan organisasi kerja, *supervisor* dan gaya kepemimpinan, sistem manajemen, dan kondisi-kndisi kerja.
- 5) Faktor lingkungan di antaranya ekonomi, sosial, teknik, dan pengaruh-pengaruh pemerintah.

Wijono (2010) menjelaskan bahwa ada faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *job satisfaction*. Faktor-faktor tersebut dapat dibagi menjadi dua bagian, yaitu:

1) Karakteristik Individu

Beberapa aspek yang termasuk dalam karakteristik individu adalah: perbedaan individu, usia, pendidikan dan kecerdasan, jenis kelamin, dan jabatan.

a. Perbedaan Individu

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa perbedaan individu muncul ketika individu mencapai *job satisfaction* pada waktu ia memberi respons terhadap situasi dan kondisi kerja yang kompleks. Hal ini membuat *job satisfaction* dan individu sulit dipisahkan jelas kaitannya dalam suatu situasi dan kondisi kerja yang kompleks. Pada umumnya, hasil-hasil penelitian tentang *job satisfaction* berkaitan dengan perbedaan individu yang mengarah pada diri sendiri, pekerjaan, dan perusahaan tempat di mana ia bekerja.

Atas dasar itu dapat disimpulkan bahwa perbedaan individu dan situasi yang berbeda dapat menghasilkan *job satisfaction* yang berbeda juga. Setiap perbedaan individu mempunyai tahap *job satisfaction* menurut tingkat yang ditetapkan oleh individu sendiri. Hal ini menyebabkan ada perbedaan tingkat kepuasan bagi setiap perbedaan individu.

b. Usia

Herzberg et al. (1957) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara usia dan *job satisfaction*. Mereka menunjukkan bahwa *morale* kerja tinggi terjadi pada waktu karyawan masih berusia muda dan berkembang cepat selama beberapa tahun, kemudian meningkat terus selama karyawan bekerja. Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa *job satisfaction* terjadi semenjak individu mulai bekerja.

Pada umumnya, *job satisfaction* bertambah sesuai dengan bertambahnya usia; *job satisfaction* yang paling rendah ditemukan pada

karyawan yang paling muda. Beberapa orang muda kecewa dengan pekerjaan pertama mereka karena mereka gagal mendapat tantangan dan tanggung jawab yang memadai. Karyawan yang lebih tua lebih memungkinkan untuk mempunyai pekerjaan-pekerjaan lebih baik daripada karyawan-karyawan yang berusia muda.

c. Pendidikan dan Kecerdasan

Ash (1954) menemukan bahwa ada hubungan signifikan di antara kecerdasan dengan *job satisfaction*. Sementara itu, Suehr (1962) melaporkan bahwa ada hubungan yang negatif dan signifikan antara kecerdasan (*intelligence*) dengan pendidikan moral.

Sementara itu, Vollmer & Kinney (1955) menemukan bahwa ada hubungan yang negatif antar-pendidikan dan *job satisfaction*. Demikian juga Sinha & Sarma (1962) melaporkan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara pendidikan dengan *job satisfaction*.

Jadi dapat dikatakan bahwa kedua faktor tersebut dapat memberi pengaruh terhadap *job satisfaction*, walaupun demikian ada penelitian yang menunjukkan tidak ada hubungan antara pendidikan, kecerdasan, dengan *job satisfaction*.

d. Jenis Kelamin

Hulin & Smith (1964) menemukan bahwa faktor demografi jenis kelamin tidak mempengaruhi tinggi atau rendahnya kepuasan, tetapi faktor-faktor lain yang ada hubungannya dengan jenis kelamin, seperti gaji, jabatan, dan peluang kenaikan tingkat.

e. Jabatan

Jabatan yang ada dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa cara seperti keterampilan dan keahlian, jangka waktu latihan, jumlah tanggung jawab sosial ataupun sikap kerja dapat mempengaruhi *job satisfaction* individu. Pada umumnya, individu yang mempunyai jabatan di tingkat lebih bawah lebih mengalami perasaan tidak puas dibandingkan dengan individu yang ada di tingkat atas. Selanjutnya, Porter (1962) berpendapat bahwa jabatan yang lebih tinggi dapat lebih memuaskan ego, status, gaji,

dan pengendalian diri serta ditambah dengan peningkatan tanggung jawab dan otoritas.

2) Karakteristik Pekerjaan

Dalam suatu kesempatan, Herzberg et al. (1957) menjelaskan bahwa terjadinya perubahan dalam faktor karakteristik pekerjaan adalah penting untuk memenuhi kebutuhan individu. Faktor-faktor karakteristik pekerjaan yang memberikan sumbangan terhadap *job satisfaction* diantaranya: organisasi dan manajemen, supervisi langsung, lingkungan sosial, komunikasi, keamanan, keamanan pekerjaan yang monoton, dan penghasilan. Hal ini dijelaskan sebagai berikut.

a. 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.

b. Supervisi Langsung

Zander & Quinn (1962) menemukan bahwa *job satisfaction* adalah sesuai dengan kepentingan pribadi supervisor secara langsung (*immediate supervision*) dan dukungan terhadap karyawan. Bagaimanapun juga hasil temuan Pelz (dalam Hassan dkk, 1995) menunjukkan bahwa orientasi kerja terhadap sebagian dari "*immediate supervision*" adalah tidak menjamin *job satisfaction* secara memadai. Temuannya menunjukkan bahwa *supervisor* yang berhubungan dekat dengan karyawannya cenderung mempunyai kelompok kerja yang luas hanya jika supervisor tersebut dapat mempengaruhi dan memberi manfaat bagi munculnya *job satisfaction* karyawannya.

c. Lingkungan Sosial

Zalesnik et al. (1958) mengatakan bahwa identitas kelompok kerja tampaknya akan menjadikan sebuah variabel penting terhadap *job satisfaction*. Individu di dalam kelompok akan lebih puas daripada yang tidak menjadi anggota dalam kelompok. Sebaliknya, Veroff & Feld (1960) mengatakan bahwa bekerja secara kelompok mempunyai manfaat penting

untuk memenuhi kebutuhan interpersonal dan persahabatan yang dijelaskan sebagai sumber *job satisfaction*.

d. Komunikasi

Suehr (1982) mengatakan bahwa komunikasi adalah salah satu faktor penting dalam keseluruhan proses moral. Selanjutnya Leavitt (1961) menemukan bahwa *job satisfaction* yang tinggi di kalangan anggota kelompok adalah jika mereka diletakkan ke dalam jalinan komunikasi yang erat. Di samping itu, dia menemukan bahwa anggota kelompok yang tidak ikut ambil bagian merasa tidak puas dan tidak mau meneruskan pekerjaannya. Jadi, jika jalinan komunikasi yang erat diciptakan terhadap semua anggota, maka akan terjadi *job satisfaction* yang tinggi bagi setiap anggota kelompok.

e. Keamanan

Keamanan dikatakan sebagai variabel yang paling penting dalam *job satisfaction* oleh para peneliti. Walaupun demikian, kepentingannya merupakan hasil dari ketidakhadirannya dalam suatu situasi dibandingkan dengan kehadirannya. Sementara itu, Gurin, Veroff, & Feld (1960) menemukan bahwa faktor keamanan terjadi jika terdapat ketidakseimbangan di kalangan individu yang tidak memperoleh *job satisfaction*.

Dalam eksperimen yang menggunakan Skala Sikap Analisis Faktor, Crites (1961) menunjukkan bahwa struktur organisasi impersonal yang formal membuktikan sumber keamanan yang kuat membuat *job satisfaction* tercapai.

f. Monoton

Kennedy dan O'Neill (1958) menjelaskan bahwa perluasan kerja berkecenderungan untuk memperoleh kepuasan yang lebih dalam terhadap pekerjaan yang dilakukan berulang kali secara monoton. Walaupun demikian, Killbridge (1961) menemukannya bahwa karyawan memilih tugas yang relatif sedikit karena mereka menunjukkan ketidaksempurnaan.

Killbridge (1961) menemukan bahwa tidak ada hubungan antara *job satisfaction* dengan ketidakhadiran kerja, peralihan kerja, dan pekerjaan yang dilakukan berulang kali secara terus menerus (monoton). Smith (1955) menunjukkan bahwa rasa tidak puas dan bosan dapat dipahami dari karakteristik kepribadian dibandingkan dengan hanya melalui pekerjaan yang dilakukan berulang-ulang. Pengulangan menimbulkan peluang terhadap munculnya ketidakpuasan dan kebosanan.

g. Penghasilan

Herzberg *et al.* (1957) menemukan bahwa susunan penghasilan sering kali diletakkan pada urutan yang ketiga dan jika karyawan diletakkan dalam susunan terpenting, maka penghasilan diletakkan pada urutan ketujuh. Troxell menggunakan cara untuk menemukan bahwa penghasilan diletakkan pada urutan yang ketiga di kalangan karyawan pada umumnya tetapi bagi buruh terletak pada urutan yang pertama.

Herzberg dalam teorinya tentang dua faktor yaitu faktor kesehatan dan motivator. Dia mengatakan faktor kesehatan atau ekstrinsik merupakan kebutuhan-kebutuhan dasar individu. Jika kebutuhan-kebutuhan dasar tidak terpenuhi, dapat menyebabkan ketidakpuasan tetapi jika dipenuhi tidak berarti akan mengalami kepuasan. Faktor kesehatan terdiri atas gaji, keamanan, kesehatan fisik, hubungan pribadi, supervisi, dan kebijakan perusahaan. Teori ini menjelaskan bahwa faktor-faktor tersebut tidak dapat meningkatkan atau menyebabkan kepuasan bagi individu. Tetapi hanya dapat mempengaruhi ketidakpuasannya. Cara meningkatkan kepuasan adalah dengan cara menghasilkan perubahan terhadap faktor-faktor yang memberi sumbangan terutama terhadap kepuasan (dalam Wijono, 2010).

Faktor yang berusaha memberi *job satisfaction* adalah faktor motivator atau intrinsik dan merupakan kebutuhan pada tingkat yang tertinggi. Faktor-faktor ini jika terdapat dalam situasi pekerjaan membawa kepuasan tetapi bila gagal mendapatkannya tidak seharusnya menyebabkan ketidakpuasan kerja. Faktor-faktor ini meliputi keberhasilan,

penghargaan, tanggung jawab, karier serta nilai intrinsik pekerjaan itu sendiri (dalam Wijono, 2010).

Menurut Herzberg *et al.* (1957) dalam Wijono (2010) terdapat dua belas keinginan manusia yang terpisah atau tidak berhubungan, yaitu keinginan fisik dan keinginan psikologis yang dipuaskan oleh tindakan-tindakan seperti meningkatkan pengetahuan individu, menimbulkan integrasi yang kabur, mengembangkan individualitas, dan tindakan yang sejenisnya.

Herzberg berargumentasi bahwa kedua keinginan ini menerapkan cara-cara yang berbeda. Keinginan fisik, memotivasi tindakan menurut prinsip penetapan rasa sakit atau pengurangan rasa ketegangan. Kebutuhan ini jika dikecewakan akan menghasilkan kegelisahan, tetapi jika dipenuhi, perasaan puas dan lega akan diperolehnya. Tetapi tidaklah membuat merasa puas secara positif. Sebaliknya memperoleh keinginan untuk pertumbuhan mendorong perasaan yang positif. Mencapai pertumbuhan akan membawa pada kepuasan tetapi kegagalan untuk berkembang juga tidak membawa kepuasan. Faktor-faktor kesehatan berorientasi hanya untuk mengecewakan atau memenuhi keinginan fisik individu ketika motivator bertindak untuk memenuhi atau mengecewakan keinginan pertumbuhan psikologis (Wijono, 2010).

Faktor-faktor yang dijelaskan oleh Herzberg meliputi: pencapaian, penghargaan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, keberhasilan, dasar dan perlengkapan organisasi dan pengelolaan organisasi administratif, supervisor, gaji, hubungan interpersonal atasan, keadaan tempat kerja yang tersedia, status, dan jaminan masa. Sekiranya, faktor-faktor yang dibutuhkan tersebut telah dipenuhi, maka barulah *job satisfaction* akan tercapai. Namun demikian, kepuasan tergantung pada kedua faktor yang telah dijelaskan di atas, yaitu faktor kesehatan maupun faktor motivator.

Menurut Harold E. Burt dalam Pandji (2009) faktor-faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja adalah:

- a. Faktor hubungan antara karyawan, antara lain:
 - Hubungan antara manajer dengan karyawan

- Faktor psikis dan kondisi kerja
 - Hubungan sosial di antara karyawan
 - Sugesti dari teman kerja
 - Emosi dan situasi kerja
- b. Faktor-faktor individual, yaitu yang berhubungan dengan:
- Sikap orang terhadap pekerjaannya
 - Umur orang sewaktu bekerja
 - Jenis kelamin (pernah dilakukan penelitian oleh Lawler, 1973, dikutip Wexley & Yukl, 1979)
- c. Faktor-faktor luar, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan:
- Keadaan keluarga karyawan
 - Rekreasi
 - Pendidikan (*training, upgrading*, dan sebagainya).

Lalu menurut Anthony dalam Pandji (2009), ada faktor-faktor internal yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

1. Kita harus menyukai pekerjaan kita

Bagaimana mungkin kita menyukai pekerjaan kita, jika kita merasa sebal dan kesal menghadapi pekerjaan kita. Bila kita merasa terus-menerus diburu waktu dan target. Agar kita merasa puas dalam bekerja, pekerjaan apa pun yang kita pegang, kita harus menyukainya. Katakanlah faktor ini suatu "*condition sine qua non*" bagi tercapainya *job satisfaction*. Bila kita menyukai pekerjaan kita, maka kita akan melakukan pekerjaan dengan hati ruang, tekun, mantap dan bersemangat. Maka suasana yang mengitari pekerjaan bukanlah suasana yang murung, pengap menghimpit melainkan suasana yang lapang dan ceria.

2. Kita harus berorientasi mencapai prestasi yang tinggi

Kalau dapat setinggi mungkin, dengan patokan: "*the sky is the limit*". Kita akan senang dalam bekerja dan mencapai *job satisfaction*, jika merasa puas dengan hasil yang kita capai. Dan ini hanya mungkin jika hasil pekerjaan kita mempunyai mutu yang tinggi. Sedangkan hasil kerja yang bermutu tinggi hanya mungkin dicapai jika kita bertekad mencapai

prestasi yang setinggi mungkin. Prestasi yang dicapai hendaknya tidak terbatas sekedar pada tercapainya target, tetapi harus lebih dari itu.

3. Kita harus mempunyai sikap positif dalam menghadapi kesulitan

Kesulitan-kesulitan yang kita hadapi hendaknya tidak dipandang sebagai sesuatu yang menjengkelkan atau dengan sikap pesimis. Apapun kesulitan yang kita hadapi dan betapa besarnya kesulitan itu, seyogyanya dipandang sebagai tantangan (*challenge*) yang harus diatasi, dicari pemecahannya.

2.2 Tinjauan Pustaka Variabel Bebas

2.2.1 Job Demands

Robbins (2006) mengungkapkan bahwa *job demands* merupakan faktor yang terkait dengan pekerjaan seseorang dan dapat memberi tekanan pada orang jika *job demands* kecepatannya dirasakan berlebihan dan dapat meningkatkan kecemasan dan stres. Penelitian sebelumnya oleh Gana, Lourel, Abdelloui, dan Chevaleyre (2008) dalam Putra (2010) menyatakan bahwa *job demands* adalah elemen-elemen fisik, sosial, dan organisasional dalam aktivitas pekerjaan yang mempengaruhi kesehatan psikologis dari karyawan.

Menurut Bakker, Demerouti, dan Euwema (2005), *job demands* merujuk pada aspek-aspek fisik, psikologis, sosial, atau organisasi dari suatu pekerjaan yang membutuhkan usaha atau kemampuan secara fisik dan/atau psikologis yang terus-menerus dan oleh karena itu diasosiasikan dengan biaya fisik dan/atau psikologis tertentu. Karasek (1989) dalam Peterson (2009); *job demands* mengacu pada pengalaman kerja yang dirasakan seseorang yang dapat menimbulkan stres atau beban kerja.

Kristensen (2001) dalam Anwarsyah, Salendu, dan Radikun (2012) membagi *job demands* dalam beberapa tipe berdasarkan tugas yang dilakukan, yaitu *quantitative demands*, *cognitive demands*, *emotional demands*, *demands for hiding emotions*, dan *sensory demands*. Tuntutan pekerjaan kuantitatif (*quantitative demands*) didefinisikan sebagai suatu hal yang berhubungan secara langsung dengan jumlah pekerjaan yang

harus dikerjakan dan sumber utama stres adalah tidak cocoknya jumlah pekerjaan dan waktu yang tersedia untuk mengerjakan pekerjaan tersebut. Kristensen *et al.* (2004) tidak menjelaskan secara deskriptif mengenai dimensi yang termasuk dalam *quantitative demands*. Akan tetapi, secara garis besar, ada dua komponen atau aspek yang menyusun *quantitative demands* ini. Kedua komponen atau aspek yang dimaksud adalah waktu yang dimiliki untuk bekerja (*working hours*) dan kecepatan bekerja (*work pace*). *Working hours* merujuk pada waktu yang tersedia bagi pekerja untuk menyelesaikan pekerjaannya, sedangkan *work pace* merujuk pada seberapa cepat seorang pekerja dapat menyelesaikan pekerjaannya yang terkait dengan cocok atau tidaknya jumlah pekerjaan dengan waktu yang tersedia. Kedua komponen atau aspek ini tidak bisa dipisahkan karena keduanya sama-sama menjadi konten yang menyusun *quantitative demands* itu sendiri.

Job demands selalu dikaitkan dengan kesehatan psikologis karyawan. Tuntutan tugas yang beraneka ragam dan tidak sesuai dengan kompetensi serta *skill* yang dimiliki oleh karyawan akan berdampak pada stres kerja yang bersangkutan (Koesmono, 2007).

2.2.2 Faktor dari *Job Demand* yang Mempengaruhi Perilaku Karyawan

Sauter, Murphy dan Hurrell (2008) dalam Putra dan Mulyadi (2010) mengungkapkan beberapa faktor dari *job demand* yang mempengaruhi perilaku karyawan dalam perusahaan, faktor-faktor tersebut antara lain:

1. Work Scheduling

Work scheduling merupakan waktu yang ditetapkan oleh perusahaan bagi karyawan untuk menyelesaikan tuntutan tugasnya, dan untuk jenis pekerjaan tertentu *work scheduling* juga berkaitan pada jadwal shift kerjanya.

2. Work Load and Work Pace

Work load and work pace adalah jumlah absolut dari beban kerja dan kecepatan waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan

(Day dan Jreige, 2002). Day dan Jreige juga mengungkapkan bahwa *work load* dan *work pace* merupakan hal yang mempengaruhi perilaku karyawan dan kesehatan mental karyawan.

3. *Job Content*

Sauter (1990) mengungkapkan bahwa *job content* adalah intensitas, muatan, dan siklus pekerjaan yang membutuhkan *skill* dan kreativitas karyawan. Lebih lanjut Sauter juga menyatakan bahwa *job content* yang terlalu ringan dan juga terlalu berat akan mempengaruhi perilaku karyawan.

4. *Job Control*

Job control adalah otoritas yang dimiliki oleh karyawan untuk mengendalikan dan melakukan pengambilan keputusan dalam pekerjaannya dengan menggunakan *skill* yang dimiliki (Love *et al*, 2007). Fox *et al*. (1993) menyatakan bahwa *job control* bagi karyawan dapat meliputi: kebebasan untuk melakukan pekerjaannya sesuai dengan *job description*, menentukan waktu istirahat, melakukan pengambilan keputusan. Lebih lanjut Fox *et al*. (1993) mengungkapkan bahwa *job control* memiliki pengaruh terhadap kesehatan psikologis karyawan, karena karyawan yang memiliki *job control* yang tinggi dapat menurunkan tingkat tekanan pekerjaan yang tinggi, sementara karyawan yang memiliki *job control* yang rendah cenderung memiliki kebebasan dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga dapat memicu stres.

2.2.3 Dimensi *Job Demands*

Menurut Karasek dalam Hussain (2011), *job demands* terdiri dari 4 dimensi. Dimensi ini juga digunakan dalam *Job Content Survey*. Empat dimensi ini dijelaskan secara rinci oleh Syam (2014). Empat dimensi tersebut adalah:

1. *Qualitative Demands* adalah sebuah tuntutan dari perusahaan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan oleh pegawai.
2. *Employee Demands* adalah tuntutan dari perusahaan terhadap kinerja pegawai dalam suatu perusahaan.

3. *Workload Demands* adalah tuntutan dari perusahaan terhadap beban kerja pegawai yang ditingkatkan sehingga akan membutuhkan kemampuan atau skill yang cukup baik agar dapat menyelesaikan tuntutan tersebut.
4. *Conflict Demands* tuntutan dari perusahaan terhadap pegawai terutama mengenai permasalahan internal yang dihadapi pegawai terhadap perusahaan. Dalam hal ini, pegawai dituntut untuk tidak membawa atau mencampur permasalahan pribadi ke dalam perusahaan.

2.3 Tinjauan Pustaka Mengenai Hubungan Antar Variabel

Robbins (2006) mengatakan bahwa orang-orang profesional melihat tekanan dari beban kerja yang berat dan *deadlines* sebagai tantangan positif yang dapat meningkatkan kualitas dari pekerjaan mereka dan kepuasan yang mereka dapat dari pekerjaannya.

Koesmono (2005, dalam Koesmono 2007) menyatakan makin tinggi macamnya atau tekanan tugas yang harus dikerjakan oleh seorang karyawan makin tinggi usaha-usaha untuk menyelesaikan tugas tersebut dan menghasilkan kepuasan psikologi yang positif. Menurut Wright dan Staw (1999) dalam Koesmono (2007) kepuasan kerja dapat disebabkan oleh tuntutan tugas yang menyenangkan dan menjadi tantangan. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Koesmono juga ditemukan pengaruh tuntutan tugas (*job demands*) terhadap kepuasan kerja.

Menurut Koesmono (2007) *job demands* dapat memacu terjadinya stres, jika *job demands* ini dijadikan *stressor* oleh karyawan dan tidak ditangani dengan baik, maka hal ini dapat menimbulkan stres negatif bagi karyawan yang menyebabkan karyawan tidak berprestasi sehingga membuat karyawan tidak mendapatkan *job satisfaction*. Namun demikian stres kerja tidak selamanya akan mengganggu aktivitas seseorang dan bahkan memacu kinerjanya (*eustress*) dan pada akhirnya dapat menimbulkan *job satisfaction*. Begitu pula apabila pengelolaan unsur

motivasi diselenggarakan dengan baik, tidak menutup kemungkinan dapat meningkatkan *job satisfaction*.

McGee, Goodson, & Cashman (1984) dalam Wijono (2010) mendapati bahwa beberapa faktor yang menyebabkan pegawai mengalami stres kerja tetapi masih merasa puas terhadap pekerjaannya. Hal ini di antaranya disebabkan oleh tugas yang mereka kerjakan penuh dengan tantangan dan menyenangkan hati mereka. Menurut Wijono (2010), pekerjaan monoton, banyak mengalami tekanan waktu dan keterampilan kurang memadai. Situasi tersebut dapat membuat individu mengalami perasaan tidak puas, sehingga ia merasa bosan dan jenuh dalam tugasnya yang pada akhirnya membuat dirinya tertekan dan stres.

Davis dan Newstrom mengemukakan bahwa sejalan dengan meningkatnya stres, prestasi cenderung naik karena stres membantu karyawan untuk mengarahkan segala sumber daya dalam memenuhi standar kerja (dalam Soegiono, 2010). Siagian (2008) menyatakan kalangan ahli berpendapat bahwa apabila tidak ada stres dalam pekerjaan, para karyawan tidak akan merasa ditantang dengan akibat bahwa prestasi kerja akan menjadi rendah. Sebaliknya dengan adanya stres, karyawan merasa perlu mengerahkan segala kemampuannya untuk berprestasi tinggi dan dengan demikian dapat menyelesaikan tugas dengan baik.

Selanjutnya, McGee et al. (1984) juga menemukan bahwa faktor internal individu yaitu kepribadian dan sifat yang dimiliki individu dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan stres kerja karyawan. Namun, hal tersebut ditentukan dari cara mengelola dan ditambah dengan adanya spesifikasi tugas yang jelas dapat memberi motivasi kepada karyawan (Wijono, 2010)

Robbins (1996) menyatakan bahwa bila orang ditempatkan dalam pekerjaan yang mempunyai tuntutan ganda dan berkonflik atau di mana kurang adanya kejelasan mengenai tugas, wewenang, dan tanggung jawab pemikul pekerjaan, stres dan ketidakpuasan akan meningkat. Sebaliknya jika orang ditempatkan pada pekerjaan yang membuat orang

tersebut merasakan hal-hal positif, maka pekerjaan tersebut akan memberikan kepuasan (*job satisfaction*).

Jadi, *job demands* dapat memacu terjadinya stres, jika *job demands* dijadikan *stressor* maka hal tersebut membuat karyawan merasa tidak puas. Namun jika *job demands* diolah menjadi motivasi, hal ini bisa membuat karyawan menjadi giat dalam pekerjaannya. *Job satisfaction* bisa dirasakan apabila pekerjaan yang dihasilkan diapresiasi secara setimpal oleh atasan, seperti yang dikatakan oleh Smith, Kendall, dan Hulin dalam Luthans (1995) bahwa supervisi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi *job satisfaction*.

2.4 Kerangka Berpikir



Gambar 2.1

Kerangka Konseptual *Job Demands* dan *Job Satisfaction*

Job satisfaction sangat penting bagi *BRO*, *job satisfaction* mempengaruhi kontribusi *BRO* terhadap perusahaan. *BRO* dengan *job satisfaction* akan lebih memberikan kontribusi yang positif dibandingkan *BRO* yang tidak puas. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi *job satisfaction* adalah pekerjaan itu sendiri, dan *job demands* merupakan salah satu elemen di dalamnya. Jika *job demands* dianggap sebagai motivasi maka akan mempengaruhi *job satisfaction* yang dirasakan oleh *BRO*, akan tetapi jika dijadikan *stressor* akan menyebabkan *job dissatisfaction* (ketidakpuasan kerja).

Koesmono (2005, dalam Koesmono 2007) menyatakan makin tinggi macamnya atau tekanan tugas yang harus dikerjakan oleh seorang karyawan makin tinggi usaha-usaha untuk menyelesaikan tugas tersebut dan menghasilkan kepuasan psikologi yang positif. Menurut Wright dan

Staw (1999) dalam Koesmono (2007) kepuasan kerja dapat disebabkan oleh tuntutan tugas yang menyenangkan dan menjadi tantangan. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Koesmono juga ditemukan pengaruh tuntutan tugas (*job demands*) terhadap kepuasan kerja.

Dalam pekerjaan, setiap *BRO* memiliki *job demands* yang sama (sistem target). *Job demands* ini bisa dijadikan sebagai motivasi atau *stressor*. Jika *job demands* yang dijadikan sebagai motivasi, hal ini dapat membuat *BRO* menjadi semangat dan berusaha sebaik mungkin untuk mencapai targetnya. Moorman *et al.* dalam Koesmono (2007) mengemukakan bahwa besar kecilnya *job satisfaction* seseorang tergantung dari stimulus, besar kecilnya *job satisfaction* berkaitan dengan tingkat motivasi.

Jika *job demands* ini dijadikan sebagai *stressor*, hal ini dapat membuat *job performance* dari *BRO* buruk dan menyebabkan *job dissatisfaction* (ketidakpuasan kerja). Sedangkan *job satisfaction* sangat penting bagi *BRO* karena dapat mempengaruhi kontribusi *BRO* terhadap perusahaan.

2.5 Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh yang signifikan antara *job demands* terhadap *job satisfaction* pada *BRO* yang sudah memasuki masa kerja 6 bulan di PT. AJ Bringin Jiwa Sejahtera cabang Jakarta.

2.6 Hasil Penelitian yang Relevan

Hasil-hasil penelitian yang relevan dengan penelitian yang akan dilakukan, yaitu antara lain:

1. Pada penelitian yang ada di dalam jurnal manajemen dan kewirausahaan, Vol. 9 No. 1 tahun 2007 dari Universitas Kristen Petra yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan dan Tuntutan Tugas Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Variabel Motivasi Perawat Rumah Sakit

Swasta Surabaya oleh H. Teman Koesmono, hasil penelitiannya adalah tuntutan tugas (*job demands*) mempunyai pengaruh kepada *job satisfaction* 0.846. Stres kerja berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* dengan *moderate factor* motivasi, artinya motivasi memang memiliki hubungan yang timbal balik dengan stres kerja dan *job satisfaction*.

2. Hasil penelitian yang diambil dari artikel jurnal dari jurnal Among Makarti, Vol. 3 No. 6 tahun 2010 yang berjudul Pengaruh Faktor *Job Demand* Terhadap Kinerja Dengan *Burnout* Sebagai Variabel Moderating Pada Karyawan Bagian Produksi PT. Tripilar Betonmas Salatiga oleh Yanuar Surya Putra dan Hari Mulyadi adalah variabel *job demand* memiliki pengaruh yang negatif terhadap kinerja karyawan. Dan ada interaksi yang signifikan antara *job demand* dengan *burnout*. Variabel *job demand* dan *burnout* berpengaruh terhadap variabel kinerja.
3. Hasil penelitian dari artikel jurnal Psikologi Pitutur Vol. 1 No. 1 tahun 2012 yang berjudul Hubungan Antara *Job Demands* Dengan *Workplace Well-being* Pada Pekerja *Shift* oleh Wanda Irawan Anwarsyah, Alice Salendu, dan Tulus Budi Sulistyio Radikun adalah terdapat hubungan negatif yang signifikan antara *job demands* dengan *workplace well-being*. Hal ini menunjukkan bahwa ketika pekerja memiliki tingkat *job demands yang rendah*, pekerja juga memiliki tingkat *workplace well-being* yang tinggi. Begitu pula ketika pekerja memiliki tingkat *quantitative job demands* yang tinggi, maka pekerja tersebut memiliki tingkat *workplace well-being* yang rendah.
4. Hasil penelitian dari artikel jurnal Aplikasi Manajemen Vol. 2 No. 8 tahun 2010 yang berjudul Upaya Peningkatan Kepuasan Kerja Anggota Kepolisian Melalui Pemenuhan Kebutuhan dan Kompensasi oleh Noermijati Ristri O adalah pemenuhan kebutuhan dan kompensasi secara bersama-sama atau simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja anggota Polri Satreskrim Kota X. Hasilnya adalah:

- Pemenuhan kebutuhan tidak berpengaruh secara parsial terhadap kepuasan kerja. Sedangkan kompensasi berpengaruh secara parsial terhadap kepuasan kerja.
 - Kompensasi terbukti memiliki pengaruh dominan terhadap kepuasan kerja.
5. Penelitian yang dilakukan oleh Komang Aris Yasadiputra dan Made Surya Putra dengan judul Pengaruh *Organizational Justice* serta *Job Insecurity* Terhadap *Job Satisfaction* Pegawai Kontrak pada PT. Wico Interna, Singraja-Bali dalam Jurnal Manajemen Strategi Bisnis dan Kewirausahaan Vol.8 No.1, 2014 menunjukkan bahwa *Organizational Justice* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*. Semakin baik persepsi pegawai kontrak terhadap *organizational justice* maka *job satisfaction* pegawai kontrak akan semakin baik pula, demikian pula sebaliknya apabila persepsi karyawan terhadap *organizational justice* rendah maka *job satisfaction* pegawai akan cenderung menurun. Berdasarkan penilaian karyawan, pemberian imbalan yang sesuai dengan beban kerja, keterbukaan dan kejelasan dalam prosedur perusahaan termasuk prosedur pembagian hasil serta keadilan yang dicerminkan atasan dalam berinteraksi dalam perusahaan merupakan sesuatu yang dianggap penting dalam perusahaan yang akan secara langsung akan mempengaruhi tinggi rendahnya kepuasan karyawan dalam bekerja.

Perbedaan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti dengan hasil penelitian relevan di atas yaitu pada penelitian ini peneliti mengaitkan antara variabel *job demands* dan *job satisfaction*. Berdasarkan hasil-hasil penelitian diatas, *job satisfaction* banyak dipengaruhi oleh banyak faktor. Oleh karena itu, peneliti ingin mengetahui apakah *job demands* yang dirasakan oleh *BRO* berpengaruh terhadap *job satisfaction* pada *BRO*.