

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kepuasan Kerja

1. Definisi Kepuasan Kerja

Porter (Ardana, 2008) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah selisih dari sesuatu yang seharusnya ada dengan sesuatu yang sesungguhnya ada. Semakin kecil selisih kondisi yang seharusnya ada dengan kondisi yang sesungguhnya ada seseorang cenderung merasa semakin puas. Menurut Porter (Ardana, 2008) kepuasan kerja akan dirasakan oleh karyawan apabila pada kenyatannya harapan yang dimiliki karyawan terpenuhi. Kepuasan kerja yang baik pada karyawan dapat dipengaruhi oleh berbagai hal yang ada di dalam pekerjaannya. Oleh karena itu, hal ini perlu mendapat perhatian yang sungguh-sungguh dari pemimpin maupun pihak manajemen.

Locke (Luthans, 2005) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosi yang menyenangkan atau positif, sebagai akibat dari pengalaman atau penilaian kerja seseorang. Sedangkan menurut Luthans (2005) kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaannya memberikan hal-hal yang dianggap penting. Lain lagi dengan definisi kepuasan kerja dari Anoraga (2001) yang mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap yang positif yang menyangkut penyesuaian diri yang sehat dari para karyawan terhadap kondisi dan situasi kerja, termasuk di dalamnya masalah upah, kondisi

sosial, kondisi fisik, dan kondisi psikologis. Definisi ini hampir serupa dengan definisi kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Ivancevich,dkk (2005) yaitu kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaan mereka. Pada definisi di atas telah disebutkan bahwa terdapat beberapa hal yang berkaitan dengan kepuasan kerja pada karyawan, hal-hal yang telah disebutkan ini mampu mempengaruhi atau menentukan bagaimana kepuasan kerja karyawan pada pekerjaan yang dimiliki. Hal tersebut dihasilkan dari persepsi mereka mengenai pekerjaan mereka dan tingkat kesesuaian antara individu dan organisasi. Berdasarkan penjelasan di atas, dapat kita lihat bahwa kepuasan kerja pada karyawan adalah hasil dari persepsinya pada lingkungan dan aspek lain pada pekerjaannya yang dapat memberikan kepuasan maupun ketidakpuasan kerja. Definisi ini juga memiliki kesamaan dengan beberapa definisi sebelumnya yang mengungkapkan bahwa kepuasan kerja adalah sikap yang ditunjukkan oleh karyawan tentang pekerjaannya yang dipengaruhi oleh berbagai faktor.

Berdasarkan beberapa definisi yang telah dikemukakan di atas pada penelitian definisi yang paling sesuai adalah dari Luthans (2005) kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaannya memberikan hal-hal yang dianggap penting.

2. Aspek-Aspek Kepuasan Kerja

Luthans (2005) menjelaskan bahwa aspek-aspek dari kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

a. Kepuasan terhadap pekerjaan

Hal ini mencakup kepuasan karyawan tentang tipe pekerjaan yang dilakukannya sehari-hari.

b. Kepuasan terhadap upah dan kesejahteraan

Hal ini mencakup kepuasan karyawan terhadap pembayaran dan pemberian kesejahteraan oleh tempat karyawan bekerja.

c. Kepuasan terhadap pengawasan

Hal ini mencakup tentang kepuasan karyawan terhadap fungsi manajerial atasannya.

d. Kepuasan terhadap rekan kerja

Hal ini mencakup terhadap kepuasan karyawan terhadap rekan kerjanya di perusahaan.

e. Kepuasan terhadap promosi

Hal ini mencakup kepuasan karyawan akan kesempatan untuk mendapatkan promosi jabatan atau pengembangan karir di tempat kerja.

Selain aspek yang dikemukakan oleh Luthans diatas, aspek-aspek lain dari kepuasan kerja adalah (a) kompensasi, (b) promosi, (c) lingkungan fisik, (d) lingkungan non-fisik, dan (e) karakteristik pekerjaan (Herzberg, dalam Ardana, 2008). Kompensasi berarti hal yang akan didapatkan oleh karyawan atas hasil kerjanya dalam perusahaan atau organisasi tersebut. Promosi adalah kesempatan yang diberikan organisasi pada karyawan untuk mengembangkan karirnya.

Aspek kepuasan kerja selanjutnya adalah lingkungan fisik yaitu, hal-hal dalam pekerjaan yang berhubungan dengan suhu, warna penerangan, bunyi-bunyian dan hal-hal lain yang bersifat fisik di tempat kerja. Sedangkan aspek lingkungan non-fisik adalah tentang hubungan kerja dengan atasan atau bawahan, hubungan dengan rekan sekerja, kesempatan pengambilan keputusan dan lain-lain. Aspek yang kelima adalah karakteristik pekerjaan yang berarti variasi yang diberikan pekerjaan tersebut, prospek pekerjaan untuk masa yang akan datang, dan lain-lain.

Aspek-aspek yang telah disebutkan di atas adalah hal-hal yang dapat digunakan untuk mengukur bagaimana kepuasan kerja karyawan di tempat kerjanya. Aspek di atas juga menjelaskan dengan lebih rinci apa saja hal yang menjadi dasar dalam melihat kepuasan kerja karyawan. Aspek terperinci seperti ini akan memudahkan manajemen dalam menemukan sumber permasalahan apabila terjadi ketidaksesuaian dalam organisasi yang berkaitan dengan karyawan.

3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Faktor-faktor yang berkaitan dengan kepuasan kerja diantaranya adalah hubungan antar karyawan, faktor individual, dan faktor-faktor luar (Burt, dalam Anoraga, 2001). Maksud dari hubungan antar karyawan disini adalah bagaimana hubungan langsung antara manajer dan karyawan, kondisi psikis karyawan tersebut, kondisi kerja, dan situasi kerja. Selain

itu, yang termasuk kedalam hubungan antar karyawan terdapat sugesti yang didapatkan dari teman sekerja dan bagaimana hubungan sosial yang terjadi di antara karyawan.

Faktor selanjutnya adalah faktor individual yaitu, sikap yang dimiliki oleh karyawan, umur, dan jenis kelamin karyawan tersebut. Faktor individual lebih kepada hal-hal yang berasal dari dalam diri karyawan itu sendiri. Faktor yang ketiga adalah faktor-faktor luar. Hal-hal yang termasuk di dalamnya adalah keadaan keluarga karyawan, tingkat pendidikan yang dimiliki karyawan, dan lingkungan pergaulan karyawan. Faktor-faktor ini memiliki korelasi dengan kepuasan kerja karena mampu mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja karyawan memang bisa didapatkan dengan memenuhi harapan karyawan tersebut dalam pekerjaannya. Namun, pemenuhan harapan karyawan tersebut bukan satu-satunya hal yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Faktor lingkungan diluar pekerjaan karyawan dan faktor internal dari karyawan juga harus menjadi pertimbangan untuk melihat bagaimana kepuasan kerja pada karyawan tersebut.

Selain itu menurut Munandar (2010), kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor berikut:

a. Ciri-ciri intrinsik pekerjaan

Menurut Locke (Munandar,2010), ciri-ciri intrinsik dari pekerjaan yang menentukan kepuasan kerja ialah keragaman, kesulitan, jumlah pekerjaan, tanggung jawab, otonomi, dan

kendali terhadap metode kerja. Ciri-ciri yang memperlihatkan kaitannya dengan kepuasan kerja untuk berbagai macam pekerjaan adalah keragaman keterampilan, jati diri tugas (*task identity*), tugas yang penting (*task significance*), otonomi, dan pemberian balikan pada pekerjaan yang dapat membantu meningkatkan kepuasan kerja.

b. Gaji penghasilan, imbalan yang dirasa adil

Gaji atau imbalan dapat dipersepsikan adil apabila didasarkan pada tuntutan-tuntutan pekerjaan, keterampilan individu, dan standar gaji yang berlaku untuk kelompok pekerjaan tertentu, maka akan tercapai kepuasan kerja pada karyawan.

c. Penyeliaan

Penyeliaan berhubungan dengan model atau cara kepemimpinan yang dirasa oleh bawahan. Locke (dalam Munandar, 2010) menemukan terdapat dua jenis hubungan atasan-bawahan yaitu hubungan fungsional dimana mencerminkan sejauh mana penyelia membantu tenaga kerja, untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi tenaga kerja. Hubungan lainnya adalah hubungan keseluruhan yaitu ketertarikan antarpribadi yang mencerminkan sikap dasar dan nilai-nilai yang serupa. Menurut Locke, tingkat kepuasan

kerja yang paling besar adalah apabila jenis kedua hubungan ini positif.

d. Rekan-rekan sejawat yang menunjang

Pengaruh yang ditimbulkan dari rekan-rekan sejawat menurut Munandar tergantung dari corak interaksi yang tumbuh dari masing-masing jenis pekerjaan.

e. Kondisi kerja yang menunjang

Kondisi kerja dalam hal ini lebih mengarah pada hal-hal fisik yang diberikan oleh perusahaan pada karyawannya seperti pencahayaan, ruang kerja yang tidak sesuai, peralatan pekerjaan yang kurang lengkap atau dengan kata lain kondisi kerja yang tidak memperhatikan prinsip-prinsip ergonomi. Dengan memperhatikan prinsip-prinsip tersebut, kebutuhan fisik karyawan dapat terpenuhi dan memuaskan tenaga kerja.

Berbagai faktor yang telah disebutkan diatas menjelaskan hal apa saja yang dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja pada karyawan, diantaranya adalah lingkungan kerja, fasilitas yang diberikan, hubungan dengan rekan kerja, dan juga kepemimpinan. Hal ini sesuai dengan fokus yang ingin diteliti pada penelitian ini tentang hubungan antara kepemimpinan dan tingkat kepuasan kerja pada karyawan.

B. Gaya Kepemimpinan Demokratis

1. Definisi Gaya Kepemimpinan Demokratis

Menurut Coolican (2001), gaya kepemimpinan demokratis adalah pemimpin mendiskusikan segala kemungkinan yang ada dengan para karyawan dan melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan tentang aktivitas yang akan dilakukan, menjelaskan pendapatnya tentang keputusan yang diambil. Selain itu, definisi yang lain juga dikemukakan Ardana (2008) yang mengatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis adalah membagi tanggung jawab, pengambilan keputusan dengan kelompok, mengembangkan tanggung jawab kelompok untuk menyelesaikan tugas, memakai pujian dan kritik, meski pengambilan keputusan dilimpahkan namun tanggung jawab tetap pada pimpinan.

Gaya kepemimpinan demokratis adalah pemimpin selalu mengikutsertakan seluruh anggota kelompoknya dalam mengambil suatu keputusan, pemimpin selalu menghargai pendapat atau ide dari karyawan yang berada dibawahnya. Selain itu, pemimpin memberikan sebagian dari kekuasaannya agar karyawannya juga dapat bertanggung jawab terhadap pelaksanaan pekerjaan (Soetopo, 2010). Terdapat perbedaan dari definisi ini dimana pada Ardana (2008) meskipun pengambilan keputusan dilakukan bersama atau dilimpahkan tetapi tanggung jawab tetap berada pada pimpinan. Sedangkan pada Soetopo pemimpin dapat memberikan sebagian kekuasaannya agar karyawan juga dapat ikut bertanggung jawab. Sedangkan menurut Mardiana (2014) gaya kepemimpinan

demokratis adalah seorang pemimpin yang mempengaruhi bawahannya untuk berbuat sesuatu dalam bekerja, kemudian mendorong bawahannya untuk menumbuhkan dan mengembangkan daya inovasi dan kreativitasnya serta bersedia mendengarkan pendapat, saran, dan kritik dari orang lain.

Berdasarkan beberapa definisi yang telah dikemukakan diatas, definisi yang akan menjadi acuan adalah definisi dari Coolican (2001) yaitu, gaya kepemimpinan demokratis adalah pemimpin mendiskusikan segala kemungkinan yang ada dengan para karyawan dan melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan tentang aktivitas yang akan dilakukan, menjelaskan pendapatnya tentang keputusan yang diambil.

2. Aspek-Aspek Gaya Kepemimpinan Demokratis

Mardiana (2014) dalam penelitiannya menjelaskan gaya kepemimpinan demokratis dapat dilihat dari:

- a. Pemimpin dan bawahan sama-sama terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah
- b. Hubungan dengan bawahan terjalin dengan baik dan dalam suasana yang penuh persahabatan dan saling mempercayai
- c. Motivasi yang diberikan pada bawahan

Selain menurut Mardiana, aspek-aspek gaya kepemimpinan demokratis juga dikemukakan oleh Primananda dan Noviati (2015) yaitu:

a. Interaksi

Interaksi adalah hubungan dinamis antara individu dengan individu, individu dengan kelompok, maupun kelompok dengan kelompok (Nawawi, 2006). Individu atau bawahan merasa puas ketika memiliki pimpinan yang membangun interaksi yang baik, dan mampu menciptakan lingkungan yang penuh kebersamaan.

b. Apresiasi (*Appreciate*)

Apresiasi adalah mengakui dan menghargai terhadap sesuatu. Mengakui dan menghargai manusia sebagai makhluk individual, yang memiliki perbedaan kemampuan antara yang satu dengan yang lain juga merupakan bentuk dari apresiasi (Nawawi, 2006). Adanya pengakuan ketika dan penghargaan terhadap karya atau hasil kerja juga merupakan bentuk apresiasi terhadap karya.

c. Adil

Adil adalah suatu sikap yang tidak memihak atau sama rata. Sesuatu dikatakan adil ketika memberikan hak dan kesempatan yang sama pada setiap individu sebagai makhluk sosial dalam mengekspresikan dan mengaktualisasikan diri melalui prestasi masing-masing di lingkungan organisasinya sebagai sebuah masyarakat kecil (Nawawi, 2006).

d. Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan sistematis terhadap suatu masalah, pengumpulan fakta dan data, penelitian yang matang atas alternatif dan tindakan (Siagian, 1989). Karyawan atau individu puas ketika

mengikutsertakan bawahan dalam mengambil keputusan, untuk meyakinkan bahwa rencana keputusan yang telah disiapkannya diterima dan dilaksanakan (Nawawi, 2006).

C. Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Kepuasan Kerja

Kepemimpinan dalam organisasi adalah salah satu elemen penting yang dapat mempengaruhi kesuksesan organisasi tersebut. Setiap pemimpin memiliki gaya masing-masing dalam memimpin bawahan atau karyawannya. Salah satu gaya kepemimpinan yang umum diketahui dan digunakan adalah gaya kepemimpinan demokratis. Pemimpin yang menggunakan gaya ini biasanya banyak terlihat mendiskusikan segala hal dengan karyawannya, melibatkan karyawannya dalam segala proses pengerjaan tugas, memberikan kesempatan pada karyawan untuk bisa mengungkapkan ide atau pandangannya tentang suatu hal, dan biasanya komunikasi yang terjalin lebih santai.

Kepemimpinan menjadi salah satu aspek dalam melihat kepuasan kerja karyawan karena hubungan yang terjalin antara karyawan dan pimpinan atau atasannya adalah salah satu hal yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja menjadi penting untuk diperhatikan karena karyawan adalah komponen penting yang berhubungan dengan berbagai hal dalam organisasi seperti produktivitas organisasi dan keberlangsungan hidup organisasi itu sendiri. Produktivitas

organisasi ditentukan sejauh mana individu di dalamnya memahami tujuan organisasi dan juga tanggung jawabnya masing-masing. Kepemimpinan dengan gaya demokratis memungkinkan karyawan untuk bisa berdiskusi ataupun bertanya kepada pimpinannya apabila ada suatu hal yang tidak dimengerti. Pada gaya kepemimpinan demokratis kita akan melihat pemimpin dan bawahan sama-sama terlibat dalam pengambilan suatu keputusan dimana hal ini dapat membuat karyawan merasa lebih memberikan kontribusi pada pekerjaannya dan tidak hanya menerima perintah dari pimpinannya saja. Hal ini juga terbukti dari penelitian yang dilakukan oleh Diana (2013) dimana ditemukan bahwa pimpinan dalam mengambil keputusan harus memilih keputusan yang sesuai dengan permasalahan sehingga dapat menyelesaikan masalah serta dengan mempertimbangkan kemampuan dari pegawai yang akan menjalankan keputusan tersebut. Ketika pimpinan dan bawahan dapat sama-sama terlibat, pimpinan dapat melihat sejauh mana kemampuan yang dimiliki oleh karyawan atau bawahannya sehingga keputusan yang diambil dapat dilaksanakan dengan semaksimal mungkin.

Hubungan yang terjalin baik dan dalam suasana yang penuh persahabatan dan saling mempercayai membuat karyawan lebih mudah berinteraksi dengan pemimpin apabila terdapat hal yang perlu didiskusikan bersama. Seperti yang telah dibuktikan dalam penelitian Haris (2012) dimana apabila komunikasi yang terjalin antara atasan dan karyawannya berjalan dengan baik, karyawan merasa lebih nyaman dalam bekerja. Hal

ini ditemukan ketika pimpinan mewajibkan karyawan untuk memberikan umpan balik kepada pimpinan, mewajibkan bertanya apabila terdapat instruksi yang kurang jelas begitu juga sebaliknya dengan pimpinan. Dengan kondisi ini hasil yang didapat adalah karyawan merasa lebih dihargai dan lebih nyaman karena intruksi yang diberikan jelas serta atasan lebih terbuka pada karyawannya.

Selain itu pemberian motivasi oleh pimpinan kepada karyawannya juga dapat meningkatkan kepuasan kerja karena karyawan akan merasa mendapatkan perhatian secara personal dari pimpinan dalam melakukan pekerjaannya dimana hal ini terbukti dalam penelitian Murti dan Srimulyani (2013) yang menemukan bahwa motivasi berpengaruh signifikan pada kepuasan kerja karyawan.

Kepuasan kerja pada karyawan dengan hal ini bisa tercapai dengan kepemimpinan demokratis, karena seperti yang telah dijelaskan atas bahwa salah satu aspek dari kepuasan kerja adalah hubungan yang terjalin dengan atasan. Ketika atasan mampu menjalin hubungan yang baik dan membuat karyawannya merasa nyaman seperti pola yang terdapat pada kepemimpinan demokratis maka kepuasan kerja pada karyawan dapat tercapai. Kepuasan kerja yang didapatkan karyawan akan memberi pengaruh pada kinerja karyawan seperti hasil yang ditemukan dalam penelitian Murti dan Srimulyani (2013) yang juga akan berdampak pada produktivitas organisasi maupun keberlangsungan organisasi.

D. Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini adalah ada hubungan positif antara gaya kepemimpinan demokratis dengan kepuasan kerja pada karyawan Dinas Perindustrian Perdagangan Koperasi dan UKM Pontianak dan Dinas Cipta Karya Tata Ruang dan Perumahan Kota Pontianak.

