

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1. Pendahuluan**

Bab ini berisi uraian berbagai teori tentang kepuasan kerja yang menjadi dasar dalam penelitian ini. Pertama-tama akan dibahas tentang kepuasan kerja, kemudian diikuti pembahasan tentang dukungan organisasi, selanjutnya pembahasan tentang hubungan antara kedua variabel tersebut kemudian disajikan dalam hipotesis utama yang dikembangkan dalam penelitian ini. Akhirnya kerangka yang menjadi landasan dalam penelitian ini disajikan di bagian akhir.

#### **2.1.1. Kepuasan Kerja**

##### **2.1.1.1. Definisi Kepuasan Kerja**

Terdapat berbagai macam definisi mengenai kepuasan kerja, Robbins (1996) dalam Roziqin (2010) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai derajat sejauh mana seseorang memihak pada pekerjaannya, berpartisipasi aktif di dalamnya, dan menganggap produktivitasnya penting bagi harga diri. Seorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja dan sebaliknya seorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap kerja itu.

Locke (1976) dalam Roziqin (2010) mendefinisikan kepuasan pekerjaan sebagai suatu pernyataan emosional atau pernyataan terhadap kesenangan yang dinilai dari pekerjaan seseorang atau pengalaman dalam bekerja. Kepuasan kerja berarti suatu keadaan di mana para pegawai dapat memenuhi kebutuhan yang penting dengan bekerja dalam organisasi. Sekalipun kepuasan kerja adalah gambaran dari sikap seseorang terhadap pekerjaannya, namun tetap bisa diukur. Keith Davis (1985) dalam Mangkunegara (2011) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami pegawai dalam bekerja. Definisi selanjutnya menurut Blum (1956), dikutip oleh As'ad (1998), kepuasan kerja adalah sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individual di luar kerja.

#### **2.1.1.2. Teori Kepuasan Kerja**

Menurut Mangkunegara (2011) terdapat 6 macam teori kepuasan kerja, yaitu :

1. Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)

Prinsip dari teori ini adalah bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan atau tidak atas suatu situasi. Terdapat tiga elemen *equity*, yaitu *input*, *outcome*, dan *comparison person*.

*Input* ialah semua nilai yang diterima pegawai yang dapat menunjang pelaksanaan kerja. Misalnya, pendidikan, skill, usaha, peralatan pribadi, jumlah jam kerja.

*Outcome* ialah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan pegawai. Misalnya, upah, keuntungan tambahan, status simbol, pengenalan kembali, kesempatan untuk berprestasi atau mengekspresikan diri.

*Comparison person* ialah seorang pegawai dalam organisasi yang sama, seseorang pegawai dalam organisasi yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya.

## 2. Teori Perbedaan (*Discrepancy Theory*)

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Proter. Ia berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan karyawan. Locke (1969) mengemukakan bahwa kepuasan kerja karyawan bergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dan apa yang diharapkan oleh karyawan. Apabila yang didapat karyawan ternyata lebih besar daripada apa yang diharapkan maka karyawan tersebut menjadi puas. Sebaliknya, apabila yang didapat karyawan lebih rendah daripada yang diharapkan, akan menyebabkan karyawan tidak puas.

### 3. Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja karyawan bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan karyawan. Karyawan akan merasa puas apabila ia mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Makin besar kebutuhan karyawan terpenuhi, makin puas pula karyawan tersebut. Begitu pula sebaliknya apabila kebutuhan karyawan tidak terpenuhi, karyawan itu akan merasa tidak puas.

### 4. Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja karyawan bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh para karyawan dianggap sebagai kelompok acuan. Kelompok acuan tersebut oleh karyawan dijadikan tolok ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya. Jadi, karyawan akan merasa puas apabila hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan.

### 5. Teori Dua Faktor dari Herzberg

Teori dua faktor dikembangkan oleh Frederick Herzberg. Ia menggunakan teori Abraham Maslow sebagai titik acuannya. Penelitian Herzberg diadakan dengan melakukan wawancara terhadap subjek insinyur dan akuntan. Masing-masing subjek diminta menceritakan kejadian yang dialami oleh mereka baik

yang menyenangkan (memberikan kepuasan) maupun yang tidak menyenangkan atau tidak memberi kepuasan. Kemudian dianalisis dengan analisis isi (*content analysis*) untuk menentukan faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan atau ketidakpuasan.

Dua faktor yang dapat menyebabkan timbulnya rasa puas atau tidak puas menurut Herzberg, yaitu faktor pemeliharaan (*maintenance factors*), meliputi: administrasi dan kebijakan perusahaan, kualitas pengawasan, hubungan dengan pengawas, hubungan dengan subordinate, upah, keamanan kerja, kondisi kerja, dan status. Sedangkan faktor pemotivasi (*motivational factors*), meliputi: dorongan berprestasi, pengenalan, kemajuan, *work it self*, kesempatan berkembang, dan tanggung jawab.

#### 6. Teori Pengharapan (*Expectancy Theory*)

Teori pengharapan dikembangkan oleh Victor H. Vroom. Pengharapan merupakan kekuatan keyakinan pada suatu perlakuan yang diikuti dengan hasil khusus. Hal ini menggambarkan bahwa keputusan karyawan yang memungkinkan mencapai suatu hasil dapat menuntut hasil lainnya.

### 2.1.1.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Dikutip dari Tiarawati (2012) mewujudkan kepuasan kerja pada karyawan bukanlah suatu hal yang mudah untuk dicapai. Banyak faktor yang mempengaruhi terciptanya kepuasan kerja, dan perwujudan berbagai macam faktor tersebut diperlukan demi memperoleh kepuasan kerja.

Burt sebagaimana dikutip oleh As'ad (1998) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja adalah:

1. Faktor hubungan antar karyawan
  - a. Hubungan antara manajer dengan karyawan
  - b. Faktor fisik dan kondisi kerja
  - c. Hubungan sosial di antara karyawan
  - d. Sugesti dari teman sekerja
  - e. Emosi dan situasi kerja
2. Faktor individual
  - a. Sikap orang terhadap pekerjaannya
  - b. Umur orang sewaktu bekerja
  - c. Jenis kelamin
3. Faktor-faktor luar
  - a. Keadaan keluarga karyawan
  - b. Rekreasi
  - c. Pendidikan

Pendapat yang lain dikemukakan oleh Munandar (2010:357) menyatakan ada 5 faktor-faktor penentu kepuasan kerja, antara lain:

1. Ciri-ciri Intrinsik Pekerjaan

Terdapat lima ciri yang memperlihatkan keterkaitan dengan kepuasan kerja, yaitu:

- a. Keragaman keterampilan. Banyak ragam keterampilan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan. Makin banyak ragam keterampilan yang digunakan, makin kurang membosankan pekerjaan.
- b. Jati diri tugas (*task identity*). Sejauh mana tugas merupakan suatu kegiatan keseluruhan yang berarti. Tugas yang dirasakan sebagai bagian dari pekerjaan yang lebih besar dan yang dirasakan tidak merupakan satu kelengkapan tersendiri akan menimbulkan rasa tidak puas.
- c. Tugas yang penting (*task significance*). Rasa pentingnya tugas bagi seseorang. Jika tugas dirasakan penting dan berarti oleh tenaga kerja, maka ia cenderung mempunyai kepuasan kerja.
- d. Otonomi. Pekerjaan yang memberikan kebebasan, ketidakgantungan dan peluang mengambil keputusan akan lebih cepat menimbulkan kepuasan kerja.
- e. Pemberian balikan pada pekerjaan membantu meningkatkan tingkat kepuasan kerja.

## 2. Gaji Penghasilan, Imbalan yang Dirasakan Adil (*Equitable Reward*)

Siegel & Lane dalam (Munandar, 2010:360) mengutip kesimpulan yang diberikan oleh beberapa ahli yang meninjau kembali hasil-hasil penelitian tentang pentingnya gaji sebagai penentu dari kepuasan kerja yaitu merupakan fungsi dari jumlah absolut dari gaji yang diterima, derajat sejauh mana gaji memenuhi harapan-harapan tenaga kerja, dan bagaimana gaji diberikan.

Jika gaji dipersepsikan sebagai adil didasarkan tuntutan-tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar gaji yang berlaku untuk kelompok pekerjaan tertentu, maka akan ada kepuasan kerja.

## 3. Penyeliaan

Locke dalam (Munandar, 2010:361) memberikan kerangka teoretis untuk memahami kepuasan karyawan dengan penyeliaan, yaitu hubungan atasan-bawahan yang meliputi hubungan fungsional dan keseluruhan (*entity*).

Hubungan fungsional mencerminkan sejauh mana penyelia membantu tenaga kerja untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi karyawan. Hubungan keseluruhan didasarkan pada ketertarikan antarpribadi yang mencerminkan sikap dasar dan nilai-nilai yang serupa.

## 4. Rekan-rekan Sejawat yang Menunjang

Di dalam kelompok kerja dimana para pekerjanya harus bekerja sebagai satu tim, kepuasan kerja mereka dapat timbul karena kebutuhan-kebutuhan tingkat tinggi mereka (kebutuhan harga diri, kebutuhan aktualisasi diri) dapat dipenuhi, dan mempunyai dampak pada motivasi kerja mereka.

#### 5. Kondisi Kerja yang Menujang

Kondisi kerja yang memperhatikan prinsip-prinsip ergonomi, kebutuhan-kebutuhan fisik dipenuhi dan memuaskan tenaga kerja.

### **2.1.2. Dukungan Organisasional**

#### **2.1.2.1. Pengertian Dukungan Organisasional**

Dukungan organisasional adalah keyakinan karyawan tentang seberapa jauh organisasi memperhatikan kesejahteraan dan memberikan nilai bagi kontribusi yang telah diberikannya terhadap organisasi (Eisenberger, 1986). Dukungan organisasional berkaitan dengan keinginan pihak manajemen untuk memberikan kompensasi terhadap berbagai usaha karyawannya, memberikan bantuan kesejahteraan, memberikan solusi permasalahan dalam pekerjaan, dan menjamin lingkungan kerja yang nyaman, Aube et al., (2007) dalam Hariyanto, Eko dkk, (2011). Dukungan organisasional memainkan peran yang penting dalam menentukan kinerja suatu pekerjaan karena berkaitan dengan terbentuknya

komitmen individu, perilaku sosial dan kesejahteraan karyawan, Johlke et al., (2002) dalam Hariyanto, Eko dkk, (2011).

Dengan adanya suatu dukungan organisasional yang merupakan persepsi individu (pegawai) maka dapat mengetahui sejauh mana organisasi menilai kontribusi, memperhatikan kesejahteraan, mendengar keluhan, memperhatikan kehidupan, mempertimbangkan golongan dan nilai-nilai, dan dapat dipercaya memperlakukan karyawan-karyawannya secara umum sehingga dapat meningkatkan kinerjanya (Eisenberger, 1986).

Dukungan organisasional juga bisa dipandang sebagai komitmen organisasi terhadap individu. Bila dalam interaksi individu dan organisasi dikenal istilah komitmen organisasi dari individu pada organisasinya, maka dukungan organisasional berarti sebaliknya, komitmen organisasi pada individu (pegawai) dalam organisasi tersebut. Komitmen organisasi pada pegawai bisa diberikan pada berbagai bentuk, diantaranya berupa *rewards*, kompensasi yang setara dan iklim organisasi yang fair. Bentuk-bentuk dukungan ini berkembang mulai dari yang bersifat ekstrinsik (material) seperti gaji, tunjangan, bonus dan sebagainya, hingga yang bersifat intrinsik (non material) seperti perhatian, pujian, penerimaan, keakraban, informasi, pengembangan diri dan sebagainya. Dukungan organisasional yang dipersepsikan akan tergantung pada beberapa proses yang digunakan untuk

menunjukkan komitmen yang dilakukan oleh pihak lain dalam suatu hubungan sosial, Priharjanto (2005) dalam Prawesti. S. Diah (2010).

### **2.1.3. Dukungan Supervisor**

#### **2.1.3.1. Pengertian Dukungan Supervisor**

Nijman (2004) mendefinisikan dukungan supervisor sebagai sejauh mana supervisor berperilaku dengan cara mengoptimalkan penggunaan pengetahuan, keterampilan dan sikap karyawan yang diperoleh dalam pelatihan pada pekerjaan. Board dan Newstrom (1992) dalam Jamaludin (2012) menyatakan bahwa dukungan supervisor berkaitan dengan dukungan yang diberikan oleh supervisor terhadap penerapan hasil-hasil pelatihan pada pekerjaan. Dari beberapa definisi di atas maka dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa dukungan supervisor ialah sejauhmana supervisor mendukung dan memperkuat peserta pelatihan menggunakan pembelajaran yang telah diperoleh pada pelatihan baik itu pengetahuan, keterampilan dan perilaku kedalam pekerjaan.

Feinberg (2013) dukungan supervisor dapat ditunjukkan dengan perilaku sebagai berikut: 1) membantu menetapkan tujuan untuk menerapkan pelatihan, 2) memberikan bantuan ketika mencoba perilaku baru dan 3) umpan balik pada kinerja tugas. Chiaburu dan Tekleab (2005) dalam Bhatii dan Hoe (2012)

mengukur dukungan supervisor dalam hal: pengembangankaryawan, mempraktekkan keterampilan baru dan mengingatkan untuk menerapkan keterampilan. Facticeau *et al.*, (1995) dalam Bhatii dan Hoe (2012) dukungan supervisor diukur dalam hal toleransi supervisor terhadap perubahan.

Kemudian Nijman *et al.*, (2006) mengukur dukungan supervisor dalam hal kesempatan supervisor untuk mengawasi penerapan keterampilan yang dipelajari oleh *trainee*. Sedangkan Jamaludin (2012) menggunakan ada tidaknya dukungan dari atasan sebagai indikator dukungan supervisor. Indikator dukungan supervisor yang digunakan Velada *et al.*, (2007) ialah: 1) cara untuk menerapkan pelatihan pekerjaan, 2) masalah dalam menggunakan latihan, 3) ketertarikan dalam pembelajaran pelatihan, 4) umpan balik terhadap kinerja setelah pelatihan dan 5) tujuan kinerja berbasis pelatihan dan tujuan untuk menerapkan pelatihan dalam pekerjaan.

#### **2.1.4. Dukungan Rekan Kerja**

##### **2.1.4.1. Pengertian Dukungan Rekan Kerja**

Blanchard dan Thacker (2007: 196) mendefinisikan dukungan rekan kerja sebagai dorongan dan bantuan yang diterima peserta dari rekan kerja mereka. Menurut Nijman *et al.*, (2006) dukungan rekan kerja mencerminkan sejauh mana rekan-rekan

berperilaku dengan cara mengoptimalkan peserta menggunakan pembelajaran pada pekerjaan.

Dukungan rekan kerja secara umum dipahami sebagai dorongan rekan kerja untuk menggunakan pembelajaran baru di tempat kerja (Bossche *et al.*, 2010). Dari beberapa definisi atas maka dalam penelitian ini disimpulkan bahwa dukungan rekan kerja ialah dukungan serta dorongan yang diberikan oleh rekan kerja untuk menggunakan pembelajaran baru yang diperoleh selama pelatihan kedalam pekerjaan mereka.

Chen (2003) mengukur dukungan rekan kerja dengan indikator sebagai berikut: 1) rekan-rekan saling mengidentifikasi dan menerapkan kesempatan untuk menerapkan keterampilan dan pengetahuan yang dipelajari dalam pelatihan, 2) mendorong penggunaan atau mengharapkan penerapan keterampilan baru, 3) memperlihatkan kesabaran akan kesulitan yang berhubungan dengan penerapan keterampilan baru dan 4) menunjukkan penghargaan atas penggunaan keterampilan baru. Hua (2013) menggunakan indikator dorongan rekan kerja dalam penerapan pelatihan pada pekerjaan yang diadopsi dari pengukuran milik Facticeau *et al.*, (1995) dan Bates *et al.*, (2000). Jamaludin (2012) hanya menggunakan indikator ada atau tidaknya dukungan dari rekan kerja untuk mengukur dukungan rekan kerja.

## 2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian didukung dengan penelitian terdahulu sebagai dasar pengembangan peneliti seperti pada tabel 2.1 berikut ini:

No	peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Hariyanto, Eko dkk.,. (2011).	Desain Pelatihan, Dukungan Organisasional, Dukungan Supervisor dan Self Efficacy sebagai Penentu Keefektifan Transfer Pelatihan.	Hasil analisis dengan menggunakan multiple regression analysis menunjukkan bahwa desain pelatihan efektif, retensi pelatihan, dan self-efficacy memiliki pengaruh signifikan terhadap keefektifan transfer pelatihan. Selain itu, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa self-efficacy ditentukan oleh desain pelatihan efektif dan retensi pelatihan. Disisi lain, dukungan organisasional dan dukungan supervisor tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap self-efficacy dan keefektifan transfer pelatihan.
2.	Prawesti. S. Diah (2010)	Pengaruh Pengukuran Kinerja, Budaya Organisasi Dan Dukungan Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai Di Unit-Unit Pelayanan Publik Kabupaten Sukoharjo.	Dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja dalam penelitian ini terbukti tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Tipe-tipe budaya organisasi: budaya birokratis terbukti berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja, budaya inovatif terbukti tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai, budaya

			<p>suportif terbukti berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Tipe budaya organisasi suportif dalam penelitian ini lebih dominan daripada tipe budaya birokratis dan inovatif. Dukungan organisasional terbukti tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.</p>
3.	Nurdiana. (2014)	Pengaruh Dukungan Supervisor Dan Dukungan Rekan Kerja Terhadap Transfer Pelatihan Karyawan Mekanik.	<p>Dukungan supervisor berpengaruh signifikan positif terhadap transfer pelatihan karyawan mekanik pada PT "X" di Surabaya. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi dukungan supervisor yang diberikan maka akan diikuti pula dengan kenaikan proses transfer pelatihan pada diri karyawan mekanik tersebut.</p> <p>Dukungan rekan kerja berpengaruh tidak signifikan positif terhadap transfer pelatihan karyawan mekanik pada PT "X" di Surabaya. Hal ini menunjukkan bahwa tingginya dukungan rekan kerja yang diberikan tidak akan diikuti oleh kenaikan secara signifikan pada transfer pelatihan.</p>
4.	Lipu et. Al., (2014)	Pengaruh Kepuasan Kerja, Dukungan Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Mega, Tbk.	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja, dukungan organisasi, gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan</p>

			terhadap kinerja karyawan, dimana kinerja karyawan yang bekerjapada PT. Bank Mega, Tbk.
5.	Tinjung Desy Nursanti dan Aida Dwi Anissa (2014)	Pengaruh Dukungan Supevisor Dan Pemberdayaan Terhadap Organizational Citizenship Behavior.	Hasil penelitian membuktikan bahwa semua variabel independen, yaitu dukungan <i>supervisor</i> dan pemberdayaan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> sebagai variabel dependen. Secara parsial, dukungan <i>supervisor</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> . Demikian pula dengan pemberdayaan yang juga berpengaruh signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> . Adapun secara simultan dapat disimpulkan bahwa dukungan <i>supervisor</i> dan pemberdayaan berpengaruh signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> .
6.	Fitri Nursiah.(2007)	Pengaruh Persepsi Dukungan organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Karyawan Administrasi Politeknik Negeri Medan.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasional dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan sangat signifikan terhadap komitmen organisasional administrasi di Politeknik Negeri Medan.
7.	Wiasatrya. R.,(2010)	Pengaruh Dukungan organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang kuat antara dukungan

		Bakrie Pipe Industries.	organisasional tingkat kepuasan kerja karyawan.
8.	I Nyoman Resa Adhika dan I Gede Riana (2016)	Pengaruh Dukungan Organisasional dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Karyawan (Studi pada Koperasi Simpan Pinjam di Denpasar Utara).	Berdasarkan hasil penelitian pada responden karyawan koperasi simpan pinjam di wilayah Denpasar Utara, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut, yaitu dukungan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Dukungan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

Sumber :Intisari berbagai penelitian terdahulu

### 2.3. Kerangka Penelitian

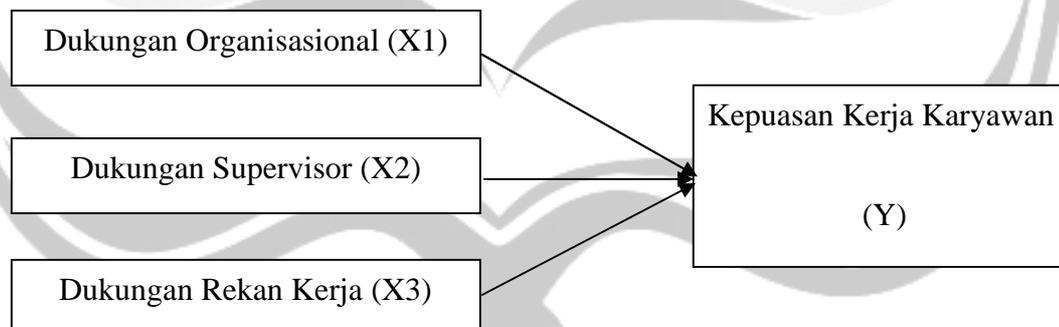
Dikutip dari Nugraheny (2009), Variabel dukungan organisasi merupakan faktor yang mempengaruhi pemberdayaan karyawan dan keterlibatan kerja, variabel ini diukur melalui 3 dimensi yaitu:

- a. Dukungan Organisasional
- b. Dukungan Supervisor
- c. Dukungan Rekan kerja

Sedangkan, kepuasan kerja dapat terlihat dari lima aspek kepuasan kerja utama menurut Smith, Kendall, dan Hulin (1969) yang meliputi:

- a. Pekerjaan itu sendiri, yaitu mengenai tugas-tugas pekerjaan yang dianggap menarik dan memberikan kesempatan untuk belajar, serta untuk menerima tanggung jawab.
- b. Upah, yaitu jumlah yang diterima dan ekuitas yang berasal dari gaji.
- c. Rekan kerja, yaitu mengenai rekan kerja yang ramah, kompeten, dan mendukung.
- d. *Supervisor*/atasan, yaitu kemampuan *supervisor*/atasan untuk menunjukkan minat dan perhatian terhadap karyawan.
- e. Peluang promosi, yaitu ketersediaan kesempatan untuk maju.

Berdasarkan uraian diatas kemudian peneliti membuat model yang dijadikan dasar dalam penelitian yang dapat dilihat pada gambar 2.1 sebagai berikut:



Gambar 2.1: Kerangka Penelitian

#### 2.4. Hipotesis

Hasil penelitian Fitri Nursiah (2007) mengemukakan bahwa persepsi dukungan organisasional dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan sangat signifikan terhadap komitmen organisasional administrasi di Politeknik

Negeri Medan. Ariani, Wahyu D. (2011) menyebutkan bahwa persepsi terhadap dukungan organisasional dipengaruhi oleh persepsi terhadap dukungan penyelia dan kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh persepsi terhadap dukungan organisasional. Wiasatrya. R., (2010) menyatakan bahwa terdapat hubungan positif yang kuat antara dukungan organisasional tingkat kepuasan kerja karyawan. Studi Chang, C. S. (2014) menunjukkan bahwa dukungan organisasional akan mengembangkan rasa memiliki, dan ini akan membantu meningkatkan kepuasan kerja perawat dan komitmen organisasi. Studi Rehan, M. Dan Ahmed, S. N. (2014) menyatakan bahwa dukungan organisasional dan kepuasan kerja bergantung satu sama lain.

Berdasarkan pernyataan di atas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H1: Dukungan Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan *Credit Union (CU)* Bahtera Sejahtera.**

Menurut Pham *et al.*, (2012) dalam Nurdiana (2014) ketika kembali memasuki tempat kerja setelah pelatihan, peserta pelatihan harus mampu mengatasi dinamika kerja yang dapat mendukung atau menghambat penggunaan belajar pengetahuan dan keterampilan. Dukungan supervisor dan dukungan rekan kerja sendiri merupakan bagian dari dinamika kerja tersebut. Menurut Nijman (2004) dukungan supervisor ialah sejauh mana supervisor berperilaku dengan cara mengoptimalkan penggunaan pengetahuan,

keterampilan dan sikap karyawan yang diperoleh dalam pelatihan pada pekerjaan. Feinberg (2013) dukungan supervisor dapat ditunjukkan dengan perilaku sebagai berikut: 1) membantu menetapkan tujuan untuk menerapkan pelatihan, 2) memberikan bantuan ketika mencoba perilaku baru dan 3) umpan balik pada kinerja tugas. Dukungan Supervisor berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Artinya, bahwa semakin tinggi dukungan supervisor yang diberikan maka akan mempercepat proses kinerja kerja karyawan secara pengetahuan, keterampilan dan sikap karyawan, sehingga kepuasan kerja karyawan semakin meningkat.

Berdasarkan pernyataan di atas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H2: Dukungan Supervisor berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan *Credit Union (CU) Bahtera Sejahtera*.**

Blanchard dan Thacker (2007: 196) mendefinisikan dukungan rekan kerja sebagai dorongan dan bantuan yang diterima peserta dari rekan kerja mereka. Menurut Nijman *et al.*, (2006) dukungan rekan kerja mencerminkan sejauh mana rekan-rekan berperilaku dengan cara mengoptimalkan peserta menggunakan pembelajaran pada pekerjaan. Chen (2003) mengukur dukungan rekan kerja dengan indikator sebagai berikut: 1) rekan-rekan saling mengidentifikasi dan menerapkan kesempatan untuk menerapkan keterampilan dan pengetahuan yang dipelajari dalam pelatihan, 2) mendorong penggunaan

atau mengharapkan penerapan keterampilan baru, 3) memperlihatkan kesabaran akan kesulitan yang berhubungan dengan penerapan keterampilan baru dan 4) menunjukkan penghargaan atas penggunaan keterampilan baru. Dukungan rekan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Artinya, menunjukkan bahwa tingginya dukungan rekan kerja antar karyawan sehingga saling membantu dan menyemangati satu sama lain.

Berdasarkan pernyataan di atas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H3: Dukungan Rekan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan *Credit Union (CU) Bahtera Sejahtera*.**