

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini membahas mengenai teori-teori mendasar yang mendukung topik penelitian yaitu *reward*, motivasi karyawan, dan kepuasan kerja yang menjadi topik penelitian. Selain itu akan dipaparkan hal lain yang mendukung kerangka penelitian dan hipotesis.

2.1 **Reward (Penghargaan)**

Reward merupakan kata asing, kata tersebut dapat diartikan sebagai hadiah, ganjaran, penghargaan. Penjelasan mengenai *reward* yang terdapat dalam *Cambridge Advanced Learner's Dictionary* adalah "*something given in exchange for good behavior or good work*". Hal tersebut dapat diartikan bahwa *reward* adalah sesuatu yang diberikan kepada seseorang apabila ia melakukan perubahan perilaku yang baik atau melakukan sesuatu pekerjaan dengan baik.

Penghargaan didefinisikan sebagai ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para karyawan agar produktivitasnya tinggi (Tohardi, 2002). Penghargaan merupakan insentif yang mengaitkan bayaran atas dasar untuk dapat meningkatkan produktivitas para karyawan guna mencapai keunggulan yang kompetitif (Simamora, 2004). Penghargaan dapat pula didefinisikan sebagai *reward* dalam bentuk uang yang diberikan kepada mereka yang dapat bekerja melampaui standar yang telah ditentukan (Mahmudi, 2005).

Pengertian *reward* juga dikemukakan bahwa semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atau jasa yang diberikan kepada perusahaan (Hasibuan, 2007). Penghargaan berarti semua bentuk penggajian atau ganjaran kepada pegawai dan timbul karena kepegawaian mereka. Dapat berupa pembayaran uang secara langsung (upah, gaji, insentif, bonus) dan dapat pula berbentuk pembayaran tidak langsung (asuransi, liburan atas biaya perusahaan) dan dapat pula berupa ganjaran bukan uang (jam kerja yang luwes, kantor yang bergengsi, pekerjaan yang lebih menantang) (Dessler, 2005).

Zafar *et al.* (2012) mengkaji imbalan ekstrinsik sebagai hal yang nyata di mana ia juga didefinisikan sebagai imbalan moneter. Menurut Carragher (2006), organisasi harus memiliki sistem penghargaan ekstrinsik yang sukses untuk mendapatkan kinerja yang lebih baik dan efisiensi tinggi dari karyawan. Hal ini disebabkan oleh imbalan nyata yang diperoleh oleh pengusaha karena melakukan pekerjaan itu, seperti gaji dan promosi. Mottaz seperti yang disebutkan dalam Zafar *et al.* (2012) mengatakan bahwa penghargaan ekstrinsik juga dikenal sebagai imbalan sosial dan organisasi. Imbalan organisasi seperti gaji, bonus, dan tunjangan tambahan yang dapat dilihat (Katz dan Van Maanen, dalam Malhotra *et al.*, 2007). Sementara itu, penghargaan sosial mengacu pada imbalan yang dapat diperoleh dari interaksi dengan orang lain di tempat kerja. (Manzoor *et al.*, 2015)

Seperti yang disebutkan oleh Jehanzeb *et al.* (2012), penghargaan meningkatkan tingkat efisiensi dan kinerja karyawan pada pekerjaan mereka dan dalam hasilnya meningkatkan keberhasilan organisasi. Sementara itu, Actar *et al.*

(2013) mengelompokkan penghargaan intrinsik sebagai pengakuan, kesempatan belajar, pekerjaan yang menantang, penghargaan dan peningkatan karir. Penghargaan ekstrinsik gaji pokok, bonus kinerja, insentif untuk pekerjaan tambahan dan bonus festival.

2.1.1 Dimensi *Reward*

Actar *et al.* (2013) mengelompokkan penghargaan intrinsik sebagai pengakuan, kesempatan belajar, penghargaan, pekerjaan yang menantang dan peningkatan karir. Dan penghargaan ekstrinsik sebagai gaji pokok, bonus kinerja, insentif untuk pekerjaan tambahan dan bonus festival (Actar *et al.*, 2013).

a. Penghargaan Intrinsik

1. Pengakuan

Pengakuan karyawan adalah bentuk dari perhatian pribadi, penunjukkan apresiasi atas pekerjaan yang dilakukan dengan baik. Nelson (dalam Bradler *et al.*, 2013) menyatakan bahwa pengakuan merupakan motivator utama dalam meningkatkan performa kerja serta kepuasan kerja. Pengakuan adalah proses pemberian status tertentu kepada karyawan di dalam organisasi (Danish dan Usman, 2010).

Pemberian pengakuan merupakan salah satu faktor dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan yang terdapat dalam hubungan antara atasan dan bawahan (Kadarisman, 2012). Pemberian pengakuan merupakan salah satu strategi yang dilakukan oleh perusahaan.

Karyawan menganggap bahwa pengakuan yang diberikan dapat meningkatkan pikiran positif dari karyawan (Danish dan Usman, 2010) dan menyatakan bahwa kepuasan dan kebahagiaan yang diperoleh karyawan ketika mendapatkan pengakuan atas pekerjaan yang maksimal dapat meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja.

2. Kesempatan Belajar

Pengembangan mengarah pada kesempatan-kesempatan belajar yang didesain guna membantu pengembangan para pegawai. Pengembangan sumber daya manusia adalah upaya berkesinambungan meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam arti yang seluas-luasnya, melalui pendidikan, latihan, dan pembinaan (Silalahi, 2000). Pengembangan juga membantu para karyawan/pegawai untuk mempersiapkan diri menghadapi perubahan dipekerjaan mereka yang dapat diakibatkan oleh teknologi baru, desain pekerjaan, pelanggan baru, atau pasar produk baru (Hasibuan, 2009).

3. Penghargaan

Menurut Ivancevich *et al.* (2006) penghargaan yang diatur sendiri oleh seseorang. Imbalan intrinsik menyediakan rasa puas atau terima kasih, sering kali perasaan bangga akan pekerjaan yang dilakukan dengan baik dan juga tantangan yang ada pada suatu pekerjaan tersebut.

Menurut Simamora (2004) penghargaan intrinsik adalah penghargaan yang dinilai di dalam dan dari mereka sendiri. Penghargaan intrinsik bersifat internal bagi individu dan normalnya berasal dari keterlibatan

dalam aktivitas-aktivitas atau tugas tertentu. Penghargaan intrinsik melekat/*inheren* pada aktivitas itu sendiri, dan pemberiannya tidak tergantung pada kehadiran atau tindakan orang lain atau hal lainnya. Sedangkan menurut Gitosudarmo dan Sudita (2000), penghargaan intrinsik adalah penghargaan yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri atau penghargaan yang merupakan bagian dari pekerjaan itu sendiri.

4. Pekerjaan yang Menantang

Pekerjaan yang memberikan mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu banyak menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi yang sedang, kebanyakan pegawai mengalami kesenangan dan kepuasan (Robbins, 2001).

5. Peningkatan Karir

Menurut Moekijat (2010) dalam jurnal yang sama mengatakan pengembangan karir adalah tindakan-tindakan perseorangan yang dilakukan oleh seorang untuk melaksanakan suatu rencana karir. Pengembangan karier menurut Fubrin dalam Mangkunegara (2001) adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karier masa depan mereka di organisasi, agar organisasi

dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum.

Pengertian peningkatan karier adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi pada jalur karier yang telah ditetapkan dalam organisasi.

Menurut Siagian (2006), terdapat tujuh faktor yang mempengaruhi peningkatan karir seseorang, diantaranya yaitu:

- a. Prestasi kerja yang memuaskan dari apa yang dipercayakan padanya.
- b. Pengenalan oleh pihak lain.
- c. Kesetiaan pada organisasi.
- d. Pembimbing dan sponsor.
- e. Dukungan para karyawan.
- f. Kesempatan untuk bertumbuh. Berhenti atas permintaan dan kemauan sendiri.

b. Penghargaan Ekstrinsik

1. Gaji Pokok

Mulyadi (2016) mengemukakan bahwa gaji umumnya merupakan pembayaran atas penyerahan jasa yang dilakukan oleh karyawan yang mempunyai jenjang jabatan manajer, sedangkan upah umumnya merupakan pembayaran atas penyeraha jasa yang dilakukan oleh karyawan pelaksana (buruh). Rivai (dalam Damayanti *et al.* 2015) menyebutkan gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima

karyawan sebagai konsekuensi dari statusnya sebagai seorang karyawan yang memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan perusahaan.

2. Bonus Kinerja

Pemberian bonus kepada karyawan ini dimaksudkan untuk meningkatkan produktifitas kerja dan semangat kerja karyawan. Pengertian bonus menurut Simamora (2010) adalah “Pembayaran sekaligus yang diberikan karena memenuhi sasaran kinerja”, sedangkan menurut Sarwoto (2011), pengertian bonus adalah :

- a. Uang dibayar sebagai balas atas hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan apabila melebihi target
- b. Diberikan secara sekali terima tanpa sesuatu ikatan di masa yang akan datang
- c. Beberapa persen dari laba yang kemudian dibagikan kepada yang berhak menerima bonus.

Di dalam pemberian bonus kepada karyawan. Perusahaan memberikan bonus setiap tahun dengan waktu yang tidak ditentukan, bisa di awal tahun, pertengahan, atau akhir tahun. Besarnya bonus yang ditetapkan adalah 1 sampai 2 kali gaji pokok karyawan.

3. Insentif

Perusahaan menetapkan adanya upah insentif untuk menghubungkan keinginan karyawan akan pendapatan finansial tambahan dengan kebutuhan organisasi akan peningkatan kualitas dan kuantitas kerjanya. Menurut Nawawi (2010) definisi upah insentif

adalah: “Penghargaan atau ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaku-waktu”. Hasibuan (2010) mendefinisikan upah insentif adalah “balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standart”. Sedangkan Manulang (2010), “Insentif merupakan alat motivasi, sarana motivasi, sarana yang memberikan motif atau sarana menimbulkan dorongan”.

Upah insentif sebagai bagian dari keuntungan perusahaan terutama sekali diberikan kepada karyawan yang bekerja secara baik atau berprestasi. Pemberian insentif ini dimaksudkan perusahaan sebagai upaya untuk memotivasi karyawan yang berprestasi tetap bekerja di perusahaan.

Ranupandojo dan Husnan (2012) menjelaskan agar insentif bisa berhasil, perlu diperhatikan hal-hal berikut:

- a. Pembayarannya hendaknya sederhana agar dapat dimengerti dan dihitung oleh karyawan sendiri
- b. Penghasilan yang diterima buruh hendaknya langsung menaikkan output dan efisiensi
- c. Pembayaran hendaknya dilakukan secepat mungkin
- d. Standar kerja hendaknya ditentukan dengan hati-hati, standar kerja yang tinggi ataupun terlalu rendah sama tidak baiknya.
- e. Besarnya upah normal dengan standar kerja per jam hendaknya cukup merangsang pekerja untuk bekerja lebih giat.

4. Bonus Festival

Bonus festival adalah bayaran yang diberikan kepada karyawan dalam berbagai acara dan sifatnya terlepas dari pekerjaan dan dapat berupa uang ataupun barang (Dessler dan Varkkey, 2012).

2.1.2 Dampak *Reward*

Salah satu *reward* yang terbukti cukup efektif untuk merangsang pekerja adalah finansial *reward*. Finansial *reward* dapat berupa: gaji, tunjangan dan bonus sedangkan non-finansial *reward* dapat berupa: *training*, kesempatan untuk pendidikan, *recognition* dan promosi pekerjaan/jabatan. Namun perlu diingat bahwa karyawan dengan orientasi kultur dan kepercayaan yang berbeda kemungkinan akan termotivasi oleh cara yang berbeda (Chiang dan Birtch, 2012). Ada *reward* yang bersifat non-finansial, misalnya penghargaan, pengaturan waktu kerja, kesempatan memperoleh pendidikan, pelatihan, jabatan dan lain sebagainya (Chiang dan Birtch, 2012). Dalam organisasi modern beragam jenis *reward* dikembangkan dan diciptakan untuk dapat terus secara konsisten dapat menjadi elemen yang memotivasi karyawan untuk melaksanakan berbagai aktivitas yang dianggap dapat menguntungkan perusahaan (Chiang dan Birtch, 2012).

Reward dimunculkan untuk memotivasi seseorang supaya giat dalam menjalankan tanggung jawab karena terdapat anggapan bahwa dengan pemberian hadiah atas hasil pekerjaannya, hal itu berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di perusahaan. Bagi perusahaan secara umum pemberian *reward* kepada

karyawan memiliki berbagai tujuan dan dampak yang akan dirasakan oleh karyawan tersebut, seperti yang dikemukakan oleh Fahmi (2016) yaitu:

- a. Untuk memberikan dan menjelaskan hak dan kewajiban yang diterima oleh seorang karyawan.
- b. Untuk memenuhi kebutuhan karyawan yang sesuai dengan kesepakatan yang ditandatangani.
- c. Mampu menaikkan reputasi perusahaan sebagai perusahaan yang loyal dan berdedikasi tinggi dalam membangun kepedulian dan kesejahteraan karyawan.
- d. Mengurangi perputaran tenaga kerja

2.2 Motivasi Karyawan

Pentingnya unsur sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan membuat perusahaan harus mengembangkan motivasi karyawan agar kinerja karyawan meningkat dan perusahaan dapat mencapai target. Motivasi kerja sering dikatakan menjadi kunci kinerja. Kinerja dapat ditingkatkan dengan motivasi kerja yang tinggi, pengetahuan dan pekerjaan, keterampilan merencanakan, keterampilan mengorganisasi, serta kemampuan dalam berhubungan antar pribadi, dan kelompok.

Menurut Pamela dan Oloko (2015), motivasi adalah kunci dari organisasi yang sukses untuk menjaga kelangsungan pekerjaan dalam organisasi dengan cara dan bantuan yang kuat untuk bertahan hidup. Karyawan yang termotivasi akan

tergerak dan bergairah untk bekerja lebih baik sehingga tujuan perusahaan/ organisasi dapat tercapai. Motivasi adalah suatu proses yang dimulai dengan kebutuhan dalam diri manusia yang menciptakan kekosongan dalam diri seseorang (Chukwuma dan Obiefuna, 2014). Motivasi adalah suatu proses dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ke tercapainya tujuan tertentu. Tujuan yang jika berhasil dicapai akan memuaskan atau memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut. (Munandar, 2001).

Steers dan Porter (dalam Miftahun dan Sugiyanto, 2010) menyatakan bahwa motivasi kerja adalah suatu usaha yang dapat menimbulkan suatu perilaku, mengarahkan perilaku, dan memelihara atau mempertahankan perilaku yang sesuai dengan lingkungan kerja dalam organisasi. Motivasi kerja merupakan kebutuhan pokok manusia dan sebagai insentif yang diharapkan memenuhi kebutuhan pokok yang diinginkan, sehingga jika kebutuhan itu ada akan berakibat pada kesuksesan terhadap suatu kegiatan. Karyawan yang mempunyai motivasi kerja tinggi akan berusaha agar pekerjaannya dapat terselesaikan dengan sebaik-baiknya.

Chukwuma dan Obiefuna (2014) Motivasi adalah proses membangkitkan perilaku, mempertahankan kemajuan perilaku, dan menyalurkan perilaku tindakan yang spesifik. Dengan demikian, motif (kebutuhan, keinginan) mendorong karyawan untuk bertindak. Motivasi dikatakan sebagai kebutuhan yang mendorong perbuatan kearah suatu tujuan tertentu. Motivasi kerja adalah suatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Oleh sebab itu, motivasi kerja dalam psikologi kerja biasa disebut pendorong semangat kerja. Kuat dan lemahnya

motivasi kerja seorang tenaga kerja ikut menentukan besar kecilnya prestasinya (Anoraga, 2009).

Motivasi adalah salah satu faktor paling penting yang mempengaruhi perilaku manusia dan kinerja. Teori motivasi telah dibahas dan dikonsepsi oleh berbagai peneliti. Tingkat motivasi seorang individu atau tim diberikan dalam tugas atau pekerjaan mereka yang dapat mempengaruhi semua aspek kinerja organisasi. Dalam penelitian terbaru, motivasi didefinisikan oleh Saraswathi (2014) sebagai kesediaan untuk mengerahkan tingkat tinggi usaha, menuju tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi beberapa kebutuhan individual.

Berdasarkan beberapa pendapat yang dikemukakan oleh para ahli dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah suatu proses dimana kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ke tercapainya tujuan tertentu dan tujuan organisasi dan untuk memenuhi beberapa kebutuhan. Kuat lemahnya motivasi kerja seorang tenaga kerja ikut menentukan besar kecilnya prestasi. Motivasi yaitu kekuatan interen yang ada dalam diri setiap orang untuk melakukan suatu hal dalam rangka pemenuhan kebutuhan (Maslow dalam Utami, 2017).

Menurut Luthans (2006) motivasi adalah proses sebagai langkah awal seseorang melakukan tindakan akibat kekurangan secara fisik dan psikis atau dengan kata lain adalah suatu dorongan yang ditunjukkan untuk memenuhi tujuan tertentu.

Jika seorang manajer dapat memenuhi seluruh kebutuhan karyawan, maka karyawan tersebut tidak termotivasi lagi untuk bertindak. Namun manusia masih menuntut, karena tujuan hidup manusia selalu disesuaikan dengan perubahan jaman, dan kebutuhan seseorang selalu bertambah dan berubah-ubah, sehingga menjadi dorongan bagi setiap orang untuk memenuhinya. Setiap orang berusaha meningkatkan citra dirinya, dan dalam proses kebutuhan baru, lebih - lebih jika kebutuhan yang lama telah terpenuhi.

2.2.1 Dimensi Motivasi Karyawan

Menurut Herzberg dalam Notoadmodjo (2010) faktor-faktor yang berperan sebagai motivator terhadap pegawai adalah mampu memuaskan mendorong orang untuk bekerja dengan baik yaitu dengan :

- a. Pencapaian hasil (*achievement*)
- b. Pengakuan (*recognition*)
- c. Pekerjaan itu sendiri (*the work it self*)
- d. Tanggung jawab (*responsibilities*)
- e. Kemajuan / pengembangan (*advancement*).

1. Pencapaian Hasil (*achievement*)

Agar seorang karyawan dapat berhasil melaksanakan pekerjaannya, maka pimpinan harus memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mencapai hasil. Pimpinan juga harus memberi semangat kepada karyawan agar karyawan dapat mengerjakan sesuatu yang dianggapnya tidak

dikuasainya. Apabila dia berhasil melakukan hal tersebut, maka pimpinan harus menyatakan keberhasilannya. Hal ini akan menimbulkan sikap positif dan keinginan selalu ingin melakukan pekerjaan yang penuh tantangan.

2. Pengakuan (*recognition*)

Adanya pengakuan dari pimpinan atas keberhasilan karyawan. Pengakuan dapat dilakukan melalui berbagai cara, misalnya dengan menyatakan keberhasilannya langsung di tempat kerja, memberikan surat penghargaan, hadiah berupa uang tunai, medali, kenaikan pangkat atau promosi.

3. Pekerjaan itu Sendiri (*the work it self*)

Pimpinan membuat usaha-usaha yang nyata dan meyakinkan sehingga karyawan mengerti akan pentingnya pekerjaan yang dilakukannya, harus menciptakan kondisi untuk menghindari kebosanan yang mungkin muncul dalam pekerjaan serta menempatkan karyawan sesuai dengan bidangnya.

4. Tanggung Jawab (*responsibility*)

Untuk dapat menumbuhkan sikap tanggung jawab terhadap karyawan, maka pimpinan harus menghindari pengawasan yang ketat, dengan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk bekerja sendiri sepanjang pekerjaan itu memungkinkan dan menumbuhkan partisipasi. Penerapan partisipasi akan membuat karyawan terlibat dalam perencanaan dan pelaksanaan pekerjaan.

5. Kemajuan / Pengembangan (*advancement*)

Pengembangan dapat menjadi motivator yang kuat bagi karyawan. Pimpinan dapat memulainya dengan memberi karyawan suatu pekerjaan yang lebih menantang, tidak hanya jenis pekerjaan yang berbeda tetapi juga posisi yang lebih baik.

Menurut Herzberg dalam Notoadmodjo (2010), seperti dikenal sebagai teori motivasi dua faktor atau teori motivasi higienis (motivasi *hygiene theory*). Faktor - faktor yang berperan sebagai motivator terhadap pegawai menurut Herzberg adalah yang mampu memuaskan mendorong orang untuk bekerja dengan baik yaitu dengan pencapaian hasil (*achievement*), pengakuan (*recognition*), pekerjaan itu sendiri (*the work it self*) tanggungjawab (*responsibilities*) dan kemajuan / pengembangan (*advancement*). Rangkaian kepuasan tersebut berkaitan dengan sifat pekerjaan (kedudukan pekerjaan), dan dengan imbalan yang dihasilkan langsung dari prestasi kerjanya serta peningkatan dalam tugasnya. Namun apabila faktor-faktor tersebut tidak terpenuhi, maka tidak akan selalu menimbulkan ketidakpuasan, tetapi mereka akan selalu bersatu untuk memenuhinya.

Dalam usaha mencapai tujuan tersebut, karyawan yang termotivasi akan mengerahkan kemampuan, kecakapan dan keterampilan secara optimal selaras dengan yang dikemukakan oleh *American Encyclopedia* (2005) bahwa motivasi sebagai kecenderungan dalam diri seseorang yang membangkitkan topongan dan mengarahkan tindak-tanduknya.

2.2.2 Dampak Motivasi Karyawan

Dampak dari motivasi kerja karyawan yang utama adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya, pekerjaan dapat diselesaikan sesuai standar yang benar dalam satu skala waktu yang sudah ditentukan, serta orang akan lebih senang melakukan pekerjaannya. Sesuatu yang dilakukan karena ada motivasi yang mendorongnya akan membuat orang senang mengerjakannya. Orang pun akan merasa dihargai/ diakui.

Hal ini terjadi karena pekerjaannya itu benar-benar berharga bagi orang yang termotivasi. Orang akan bekerja keras, hal ini dimaklumi karena dorongan yang begitu tinggi untuk menghasilkan sesuai target yang mereka tetapkan. Perusahaan saat ini beroperasi dalam lingkungan yang kompetitif di tingkat global dan dipaksa untuk melakukan segala sesuatu di pasar untuk menjadi dan tetap kompetitif. Mengingat situasi seperti itu, sangat penting bahwa manajemen menjaga kepuasan karyawan, yang merupakan faktor kunci untuk efektivitas dan efisiensi organisasi dan untuk keberhasilan implementasi strategi perusahaan (Bigliardi *et al.*, 2012).

2.3 Kepuasan Kerja Karyawan

Secara sederhana kepuasan kerja dapat diartikan sebagai besarnya rasa suka karyawan terhadap pekerjaannya dan ketidakpuasan kerja menunjukkan besarnya rasa tidak suka karyawan terhadap pekerjaan. Menurut (Akmal *et al.*, 2013)

Kepuasan kerja merupakan suatu sikap berupa refleksi dari perasaan karyawan terhadap keseluruhan pekerjaan yang terdiri dari bermacam-macam aspek. Kepuasan kerja merupakan hal penting yang dimiliki individu di dalam bekerja. Setiap individu pekerja memiliki karakteristik yang berbeda – beda, maka tingkat kepuasan kerjanya pun berbeda-beda pula tinggi rendahnya kepuasan kerja tersebut dapat memberikan dampak yang tidak sama.

2.3.1 Definisi Kepuasan Kerja Karyawan

Robbins (2015) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima. Kepuasan kerja merupakan hal penting yang dimiliki individu di dalam bekerja. Menurut Handoko (2001) kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan yang mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaan yang dikerjakannya.

Pekerjaan yang memberikan kepuasan kerja bagi pelakunya ialah pekerjaan yang dirasa menyenangkan untuk dikerjakan (Supriyanto dan Machfudz, 2010). Sebaliknya, pekerjaan yang tidak menyenangkan untuk dikerjakan merupakan indikator dari rasa ketidakpuasan dalam bekerja (Bangun, 2012). Pekerja tersebut akan merasa puas dengan kesesuaian antara kemampuan, keterampilan dan harapannya dengan pekerjaan yang dihadapinya. Robert Hopper Newhope Pennsylvania dalam Anoraga (2001) Kepuasan kerja adalah penilaian dari pekerja

yakni seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhan seseorang pekerja.

Menurut Tiffin dalam Suprihanto (2003) berpendapat bahwa kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dengan sesama karyawan. Menurut Setiawan dan Ghozali (2013), pengertian kepuasan kerja merupakan kondisi menyenangkan atau secara emosional positif yang berasal dari penilaian seseorang atas pekerjaannya atau pengalamannya dalam bekerja.

Dalam tulisannya Jewell dan Siegell (Idrus, 2006) mengungkap bahwa kepuasan kerja merupakan sikap yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Lebih lanjut diungkap oleh Jewell dan Siegell bahwa karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya dibandingkan yang tidak. Lebih lanjut diungkap oleh Jewell dan Siegell, mengingat kepuasan kerja adalah sikap, dan karenanya merupakan konstruksi hipotesis sesuatu yang tidak dilihat, tetapi ada atau tidak adanya diyakini berkaitan dengan pola perilaku tertentu.

2.3.2 Dimensi Kepuasan Kerja Karyawan

Dalam meneliti kepuasan kerja, peneliti harus menggunakan ukuran. Ukuran suatu konsep adalah variabel. Variabel satu dengan variabel lain ditentukan berdasarkan dimensi konsep. Dimensi pengukuran kepuasan kerja cukup bervariasi. Robbins (2002) mengajukan empat variabel yang mampu mempengaruhi kepuasan kerja seseorang yaitu:

- a. Pekerjaan menantang secara mental

- b. *Reward* yang memadai
- c. Kondisi kerja mendukung
- d. Kolega yang mendukung

1. Pekerjaan Menantang Secara Mental

Pekerjaan yang menantang secara mental, pekerja cenderung memiliki pekerjaan yang memberikan kesempatan mereka menggunakan keahlian dan kemampuan serta menawarkan variasi tugas, kebebasan, dan umpan balik seputar sebaik mana pekerjaan yang mereka lakukan. Pekerjaan yang kurang menantang cenderung membosankan, sementara pekerjaan yang terlalu menantang cenderung membuat frustrasi dan rasa gagal. Di bawah kondisi moderat menantang, sebagian besar pekerja akan mengalami pleasure dan kepuasan.

2. *Reward* yang Memadai

Reward yang memadai, kecenderungan pekerja dalam menginginkan sistem penghasilan dan kebijakan promosi yang diyakini adil, tidak mendua, dan sejalan dengan harapan. Saat pekerja menganggap bahwa penghasilan yang diterima setimpal dengan tuntutan pekerjaan, tingkat keahlian, dan sama berlaku bagi pekerja lainnya, kepuasan akan muncul. Tidak semua pekerja mencari uang, dan sebab itu promosi merupakan alternatif lain kepuasan kerja. Banyak pula pekerja yang mencari kewenangan, promosi, perkembangan pribadi, dan status sosial.

3. Kondisi Kerja yang Mendukung

Kondisi kerja yang mendukung, perhatian pekerja pada lingkungan kerja, baik kenyamanan ataupun fasilitas yang memungkinkan mereka melakukan pekerjaan secara baik. Studi-studi membuktikan bahwa pekerja cenderung tidak memiliki lingkungan kerja yang berbahaya atau tidak nyaman. Mereka juga cenderung bekerja di lokasi yang dekat rumah, menggunakan fasilitas modern, serta peralatan kerja yang mencukupi.

4. Kolega yang Mendukung

Kolega yang mendukung, pekerja, selain bekerja juga mencari kehidupan sosial. Tidak mengejutkan bahwa dukungan rekan kerja mampu meningkatkan kepuasan kerja seorang pekerja. Perilaku atasan juga sangat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang. Studi membuktikan bahwa kepuasan kerja meningkat tatkala supervisor dianggap bersahabat dan mau memahami, melontarkan pujian untuk kinerja bagus, mendengarkan pendapat pekerja, dan menunjukkan minat personal terhadap mereka.

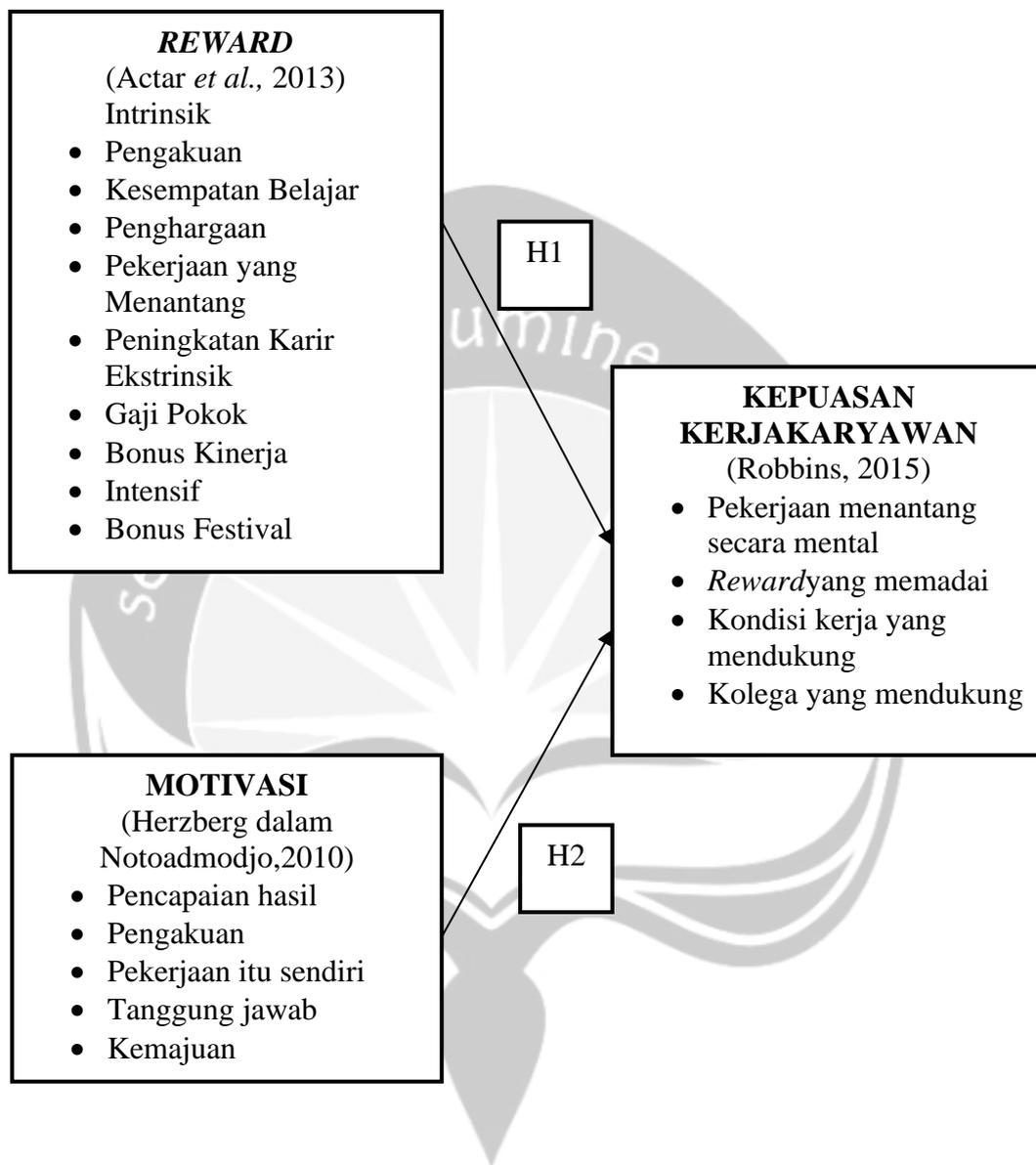
2.3.3 Dampak Kepuasan Kerja

Menurut Achmad *et al.* (2010), kepuasan kerja difungsikan untuk dapat meningkatkan semangat kerja karyawan, meningkatkan produktivitas, menurunkan tingkat absensi, meningkatkan loyalitas karyawan dan mempertahankan karyawan untuk tetap bekerja di suatu perusahaan.

Karyawan yang mendapatkan kepuasan kerjanya ialah karyawan yang memiliki tingkat kehadiran dan perputaran kerja yang baik, dan memiliki prestasi kerja yang lebih baik dari karyawan lainnya. Sedangkan karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja akan memberikan dampak bagi perusahaan berupa kemangkiran karyawan, perputaran kerja, kelambanan dalam menyelesaikan pekerjaan, pengunduran diri lebih dini, aktif dalam serikat kerja, terganggu kesehatan fisik dan mental karyawannya.



2.4 Kerangka Penelitian



Gambar 2.1 Kerangka Penelitian

2.5 Pengembangan Hipotesis

2.5.1 Pengaruh praktik *reward* terhadap kepuasan kerja karyawan

Actar *et al.*, (2013) mengelompokkan penghargaan intrinsik sebagai pengakuan, kesempatan belajar, penghargaan dan peningkatan karir. Dan penghargaan ekstrinsik sebagai gaji pokok, bonus kinerja, insentif untuk pekerjaan tambahan dan bonus festival. Selain itu, Menurut Dessler (2005) penghargaan dapat berupa pembayaran uang secara langsung seperti upah, gaji, insentif, bonus dan dapat pula berbentuk pembayaran tidak langsung yang berupa asuransi, liburan atas biaya perusahaan dan dapat pula berupa ganjaran bukan uang seperti jam kerja yang *luwes*, kantor yang bergengsi, pekerjaan yang lebih menantang. Robbins (2015) mengajukan empat variabel yang mampu mempengaruhi kepuasan kerja seseorang yaitu pekerjaan menantang secara mental, *reward* yang memadai, kondisi kerja mendukung, dan kolega yang mendukung. Berdasarkan teori-teori sebelumnya peneliti tertarik untuk mengetahui apakah ada pengaruh antara *reward* terhadap kepuasan kerja karyawan. Jadi peneliti merumuskan hipotesis pertama adalah sebagai berikut:

H1: *Reward* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

2.5.2 Pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan

Faktor- faktor yang berperan sebagai motivator terhadap pegawai menurut Herzberg dalam Notoadmodjo (2010) adalah yang mampu memuaskan mendorong orang untuk bekerja dengan baik yaitu dengan pencapaian hasil (*achievement*), pengakuan (*recognition*), pekerjaan itu sendiri (*the work it self*) tanggungjawab (*responsibilities*) dan kemajuan / pengembangan (*advansement*). Dampak dari motivasi kerja karyawan yang utama adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat. Sementara itu, menurut Bigliardi *et al.* (2012) manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang- orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat karena sangat penting bahwa manajemen menjaga kepuasan karyawan, yang merupakan faktor kunci untuk efektivitas dan efisiensi organisasi dan untuk keberhasilan implementasi strategi perusahaan. Bradler *et al.* (2013) menyatakan bahwa pengakuan adalah bentuk dari perhatian pribadi, penunjukkan apresiasi atas pekerjaan yang dilakukan dengan baik dan merupakan motivator utama dalam meningkatkan performa kerja serta kepuasan kerja. Berdasarkan teori-teori sebelumnya peneliti tertarik untuk mengetahui apakah ada pengaruh signifikan antara motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan. Jadi peneliti merumuskan hipotesis pertama adalah sebagai berikut:

H2: Motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.