

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Telaah Pustaka**

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

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

Diantara berbagai aspek pengelolaan sumber daya manusia, yang tidak kalah penting adalah peran sebuah perusahaan dalam memberikan rasa nyaman dalam bekerja kepada para karyawannya dengan menciptakan kepuasan kerja kepada segenap karyawan. Oleh karena itu sikap-sikap positif perlu dikembangkan serta menghindari segala bentuk sikap-sikap negatif seperti, stres dan frustrasi dalam melakukan kerja akibat dari beban kerja yang sulit dan berlebihan. Bila sikap-sikap negatif menjadi lebih dominan dalam menjalankan roda perusahaan maka sangat berdampak buruk terhadap kinerja karyawan yang akhirnya berpengaruh terhadap tidak tercapainya tujuan yang ditetapkan.

Berikut adalah beberapa definisi kepuasan kerja menurut para ahli diantaranya menurut Setiawan dan Ghozali (2006:159),

Kepuasan kerja adalah kondisi menyenangkan atau secara emosional positif yang berasal dari penilaian seseorang atas pekerjaannya atau pengalaman kerjanya.

Hal senada juga dikemukakan oleh Handoko (2012:193),

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka

Menurut Hasibuan (2016:202),

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja.

Menurut Sutrisno (2015:74)

Kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis.

Sedangkan menurut Martoyo (2008:115)

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan salah satu aspek psikologis yang mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, ia akan merasa puas dengan adanya kesesuaian antara kemampuan, keterampilan dan harapannya dengan pekerjaan yang ia hadapi.

Dari beberapa definisi para ahli diatas maka dapat disimpulkan kepuasan kerja merupakan hal-hal yang dapat membantu menyenangkan karyawan dalam melakukan pekerjaan. Aspek ini meliputi situasi kerja, hubungan dengan atasan, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam bekerja, penghargaan atasan terhadap kerja karyawan dan prospek dengan pekerjaannya apakah memberikan harapan untuk berkembang atau tidak. Aspek ini menjadi sangat penting dan harus terpenuhi dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Tingkah laku karyawan yang puas dalam bekerja dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan dengan memiliki motivasi kerja yang tinggi. Sedangkan tingkah laku karyawan yang tidak merasa puas dalam bekerja dapat menimbulkan masalah bagi perusahaan berupa tingkat absensi yang tinggi, keterlambatan kerja dan pelanggaran disiplin.

#### **2.1.1.2. Indikator Kepuasan kerja**

Hasibuan, (2016:203) mengutarakan bahwa indikator kepuasan kerja hanya bisa diukur dengan kedisiplinan, moral kerja dan *turnover* kecil.

##### **1. Kedisiplinan**

Menurut (Sutrisno, 2015:88)

Kepuasan kerja mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan, artinya bahwa jika kepuasan kerja tinggi maka kedisiplinan makin baik, sebaliknya jika kepuasan kerja karyawan kurang tercapai dari pekerjaannya maka kedisiplinan karyawan rendah.

Siagian (2003:305) mengartikan

Disiplin sebagai tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi memilih tuntutan berbagai ketentuan tersebut.

Dari dua definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

## 2. Moral Kerja

Moral karyawan merupakan faktor penting yang perlu dipahami dalam mencapai tujuan perusahaan. Moral kerja karyawan yang jelek dapat menimbulkan berbagai reaksi seperti pemogokan dan kepura-puraan dalam bekerja.

Suseno (1995:19),

Kata moral selalu mengacu pada baik buruknya manusia sebagai manusia, lebih lanjut dikatakan bahwa norma-norma moral adalah tolok ukur untuk menentukan betul atau salahnya sikap dan tindakan manusia dilihat dari segi baik buruknya sebagai manusia dan bukan sebagai pelaku peran tertentu dan terbatas.

Dari penjelasan diatas maka moral dalam bekerja dapat di artikan sebagai sikap atau tindakan seseorang dilihat dari segi baik-buruknya dalam bekerja.

Sedangkan menurut Drafke & Kossen (1998:295)

Moral kerja mengacu pada sikap-sikap karyawan baik terhadap organisasi-organisasi yang mempekerjakan mereka, maupun terhadap faktor-faktor pekerjaan yang khas, seperti supervisi, sesama karyawan dan rangsangan-rangsangan keuangan.

Moral juga berhubungan dengan suasana batin seseorang. Suasana batin itu terwujud di dalam aktivitas individu pada saat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Suasana batin dimaksud berupa perasaan senang atau tidak senang, bergairah atau tidak bergairah dan bersemangat atau tidak bersemangat dalam melakukan suatu pekerjaan.

### 3. Pemberhentian kerja

Pada umumnya apabila seorang karyawan tidak memiliki kepuasan dalam bekerja pada sebuah perusahaan, maka karyawan tersebut akan memiliki keinginan untuk keluar dari perusahaan tersebut. Tidak adanya titik temu antara perusahaan dengan karyawan menimbulkan ketidakpuasan pada karyawan dan sebagai akibatnya pergantian karyawan (*labour turnover*) tidak dapat dihindarkan.

Menurut Hasibuan (2016:209)

Pemberhentian kerja atas keinginan karyawan terjadi karena karyawan tersebut kurang mendapatkan kepuasan kerja di perusahaan yang bersangkutan.

Priansa (2014:295)

Ketidakhadiran atau kemangkiran dan pindah kerja adalah perilaku-perilaku yang dilakukan pegawai untuk melarikan diri dari pekerjaan yang tidak memuaskan

Banyak teori yang menduga bahwa pegawai yang tidak menyukai pekerjaannya akan menghindarinya dengan cara yang bersifat permanen, yaitu berhenti atau keluar dari organisasi, atau sementara dengan cara tidak masuk kerja atau datang terlambat.

#### **2.1.1.3. Kategori Kepuasan kerja**

Terkait dengan kategori kepuasan kerja, Colquitt, LePine, Wesson (2011:107) mengemukakan adanya beberapa kategori kepuasan kerja:

##### *1. Pay Satisfaction*

Mencerminkan perasaan pekerja tentang bayaran mereka, termasuk apakah sebanyak yang mereka berhak mendapatkan, diperoleh dengan aman, dan cukup untuk pengeluaran normal dan kemewahan. *Pay satisfaction* didasarkan pada perbandingan antara bayaran yang diinginkan pekerja dengan yang mereka terima. Meskipun lebih banyak uang selalu lebih baik, kebanyakan pekerja mendasarkan keinginannya atas bayaran pada perhitungan secara berhati-hati dari tugas pekerjaannya dengan bayaran yang diberikan pada rekan sekerja yang sama.

## 2. *Promotion Satisfaction*

Mencerminkan perasaan pekerja tentang kebijakan promosi perusahaan dan pelaksanaannya, termasuk apakah promosi sering diberikan, dilakukan dengan jujur, dan berdasar pada kemampuan. Tidak seperti halnya dengan bayaran, banyak pekerja mungkin tidak suka lebih sering promosi karena promosi membawa lebih banyak tanggung jawab, dan meningkatkan jam kerja. Tetapi banyak pekerja menghargai promosi karena memberikan peluang untuk pertumbuhan personal lebih besar, upah lebih baik, dan prestise lebih tinggi.

## 3. *Supervision Satisfaction*

Mencerminkan perasaan pekerja tentang atasan mereka, termasuk apakah atasan mereka kompeten, sopan dan komunikator yang baik, dan bukannya bersifat malas, mengganggu, dan menjaga jarak. Kebanyakan pekerja mengharapkan atasan membantu mereka mendapatkan apa yang mereka hargai. Hal ini tergantung apakah atasan memberikan penghargaan atas kinerja baik, membantu pekerja mendapatkan sumber daya yang diperlukan, dan melindungi pekerja dari kebingungan yang tidak perlu. Di samping itu, pekerja mengharapkan atasan yang

disukai. Hal tersebut tergantung pada apakah atasan mempunyai kepribadian baik, demikian pula apakah mempunyai nilai-nilai dan keyakinan yang sama dengan pekerja.

#### 4. *Coworker satisfaction*

Mencerminkan perasaan pekerja tentang teman sekerja mereka, termasuk apakah rekan sekerja mereka cerdas, bertanggung jawab, membantu, menyenangkan, dan menarik. Pekerja mengharapkan rekan sekerjanya membantu dalam pekerjaan. Hal ini penting karena kebanyakan dalam batas tertentu mengandalkan pada rekan sekerja dalam menjalankan tugas pekerjaan. Di sisi lain, kita mengharapkan senang bekerja bersama mereka, karena menggunakan banyak waktu bersama rekan sekerja. Rekan sekerja yang menyenangkan dapat membuat hari kerja berjalan lebih cepat.

#### 5. *Satisfaction with the Work itself*

Mencerminkan perasaan pekerja tentang tugas pekerjaan mereka sebenarnya, termasuk apabila tugasnya menantang, menarik, dihormati, dan memanfaatkan, berulang-ulang dan tidak nyaman. Aspek ini berfokus pada apa yang sebenarnya dilakukan pekerja. Sedangkan empat aspek sebelumnya merupakan hasil dari pekerjaan (*pay and promotion*) dan orang yang berada di sekitar pekerjaan (*supervisors and coworkers*).

#### 6. *Altruism*

*Altruism* merupakan sifat suka membantu orang lain dan menjadi penyebab moral. Sifat ini antara lain ditunjukkan oleh kesediaan orang untuk membantu rekan sekerja ketika sedang menghadapi banyak tugas.

#### 7. *Status*

Status menyangkut prestise, mempunyai kekuasaan atas orang lain, atau merasa memiliki popularitas. Promosi jabatan disatu sisi menunjukkan peningkatan status, di sisi lainnya akan memberikan kepuasan karena prestasinya dihargai.

#### 8. *Environment*

Lingkungan menunjukkan perasaan nyaman dan aman. Lingkungan kerja yang baik dapat menciptakan *quality of worklife* di tempat pekerjaan. Namun terdapat pandangan bahwa nilai-nilai ini dianggap kurang penting karena tidak relevan dalam semua pekerjaan, tidak seperti bayaran, promosi, dan seterusnya.

#### **2.1.1.4. Faktor-Faktor Kepuasan Kerja**

Robbins (2006:231) mengemukakan pendapatnya tentang faktor-faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

- a. Kerja yang secara mental menantang, karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik. Mengenai betapa baik mereka bekerja, karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang.
- b. Ganjaran yang pantas, para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak meragukan, dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan tingkat ketrampilan individu dan standar pengupahan komunitas kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan.

- c. Kondisi kerja yang mendukung, Karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas yang baik. Karyawan lebih menyukai keadaan fisik sekitar yang tidak berbahaya dan merepotkan.
- d. Rekan sekerja yang mendukung. Orang-orang mendapatkan lebih daripada sekedar uang/prestasi yang berwujud dari pekerjaan mereka. Bagi kebanyakan karyawan kerja yang mengisi kebutuhan akan interaksi sosial, oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung menghantar ke kepuasan kerja yang meningkat.

As'ad dalam Dariyo (2004:83) menyatakan ada empat faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja bagi seorang individu/karyawan yaitu :

#### 1. Faktor Fisiologis

Faktor fisiologis adalah faktor-faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja ataupun lingkungan fisik karyawan. Hal ini meliputi jenis pekerjaan, pengaturan jam kerja, waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, penerangan, dan sirkulasi udara. Sementara itu, kondisi fisik karyawan meliputi kesehatan karyawan, umur, dan jenis kelamin.

#### 2. Faktor Psikologis

Faktor psikologis adalah faktor yang berhubungan dengan aspek aspek psikologis individu, misalnya minat, ketenteraman kerja, sikap terhadap kerja, bakat, inteligensi, dan keterampilan/pengalaman.



### 3. Faktor Sosial

Faktor sosial adalah faktor-faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antara sesama karyawan (dalam satu bagian ataupun dengan bagian lain), dengan atasan dan bawahan.

### 4. Faktor Finansial

Faktor finansial adalah faktor yang berhubungan dengan jaminan dan kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, dan kesempatan promosi.

Sedangkan menurut Luthans, (2006:243) faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri, yaitu evaluasi karyawan terhadap tingkat kesulitan yang harus di hadapi karyawan ketika menyelesaikan tugas dan pekerjaanya.
2. Penyelia, merupakan bentuk evaluasi karyawan terhadap sikap yang ditunjukkan oleh atasannya kepada karyawan
3. Teman sekerja, yaituevalausi karyawan terhadap karyawan lama, baik yang sama maupun berbeda jenis pekerjaanya
4. Promosi, yaitu evaluasi karyawan terhadap ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karier selama bekerja
5. Gaji, merupakan evaluasi karyawan terhadap pemenuhan kebutuhan hidup karyawan serta kesesuaian antara jumlah gaji dan pekerjaan yang dilakukan.

Spector dalam priansa (2014:292) mengembangkan survei tentang kepuasan kerja berdasarkan sembilan aspek, diantaranya :

1. Gaji, aspek ini mengukur kepuasan karyawan sehubungan dengan gaji yang diterima, yaitu besarnya gaji yang diterima sesuai dengan tingkat yang dianggap sepadan. Gaji memang mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja. Gaji juga menggambarkan berbagai dimensi dari kepuasan kerja. Pegawai memandang gaji sebagai hak yang harus diterimanya atas kewajiban yang sudah dilaksanakannya.
2. Promosi, aspek ini mengukur sejauh mana kepuasan pegawai sehubungan dengan kebijakan promosi dan kesempatan untuk mendapatkan promosi. Pegawai akan melihat apakah organisasi memberikan kesempatan yang sama kepada setiap pegawainya untuk mendapatkan kenaikan jabatan atautkah hanya diperuntukkan bagi sebagian orang saja. Promosi ini harus dilakukan secara adil, yaitu semua pegawai yang melakukan pekerjaan dengan baik mempunyai kesempatan yang sama untuk promosi.
3. Supervisi, aspek ini mengukur kepuasan kerja seseorang terhadap atasannya, pegawai lebih menyukai pekerjaan dengan atasan yang mendukung, penuh perhatian, hangat dan bersahabat, memberi pujian atas kinerja yang baik dari bawahan, mendengar pendapat bawahan dan memusatkan perhatian pada pegawai (*Employee centered*) dari pada bekerja dengan atasan yang acuh tak acuh, kasar dan memusatkan dirinya pada pekerjaan (*job centered*).
4. Tunjangan tambahan, aspek ini mengukur sejauh mana individu merasa puas terhadap tunjangan tambahan yang diterimanya, yang diberikan secara adil dan sebanding.
5. Penghargaan, aspek ini mengukur sejauh mana individu merasa puas terhadap penghargaan yang diberikan berdasarkan hasil kerja. Setiap individu ingin

usaha, kerja keras dan pengabdian yang dilakukan untuk kemajuan organisasi dapat dihargai dengan semestinya.

6. Prosedur dan peraturan kerja, aspek ini mengukur kepuasan kerja dengan prosedur dan peraturan di tempat kerja. Hal-hal yang berhubungan dengan prosedur dan peraturan di tempat kerja sangat mempengaruhi kepuasan kerja seperti birokrasi dan beban kerja.
7. Rekan kerja, aspek ini mengukur kepuasan kerja berkaitan dengan hubungan dengan rekan kerja. Rekan kerja yang memberikan dukungan terhadap rekan yang lain, serta suasana kerja yang nyaman dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai.
8. Pekerjaan itu sendiri, aspek yang mengukur kepuasan kerja terhadap hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri, seperti kesempatan untuk berkreasi dan variasi tugas, kesempatan untuk menyibukan diri, peningkatan pengetahuan, tanggung jawab, otonomi, pemerikayaan pekerjaan dan kompleksitas pekerjaan.
9. Komunikasi, aspek ini mengukur kepuasan kerja yang berhubungan dengan komunikasi yang berlangsung dalam pekerjaan. Dengan komunikasi yang berlangsung lancar dalam organisasi, pegawai dapat lebih memahami tugas-tugasnya dalam segala sesuatu yang terjadi di dalam organisasi.

Sedangkan menurut Kreitner dan Kinicky (2010:171) menyatakan bahwa unsur yang menjadi penyebab kepuasan kerja adalah:

1. *Need Fulfillment*, Pemenuhan kebutuhan. Menurut model ini kepuasan ditentukan oleh tingkatan terhadap karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan kepada individu pegawai untuk memenuhi kebutuhannya

2. *Discrepancies*, Ketidaksesuaian. Model ini menyatakan bahwa kepuasan adalah sebagai hasil dari memenuhi harapan, yang mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan untuk diterima individu dari pekerjaannya dengan apa yang sebenarnya diterima
3. *Value attainment*, Pencapaian nilai. Model ini menyatakan bahwa kepuasan adalah merupakan hasil dari persepsi karyawan yang memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.
4. *Equity*, Keadilan. Mengatakan kepuasan merupakan fungsi dari seberapa jujur pekerja diperlakukan di tempat kerja
5. *Dispositional/ Genetic Components*, Komponen genetik. Model ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik yang ada dan menjadi bawaan pegawai.

#### **2.1.1.5. Dampak Ketidakpuasan Kerja**

Dalam melakukan pekerjaannya karyawan memiliki harapan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Apa bila kebutuhan hidupnya tidak terpenuhi maka konsentrasi karyawan akan terganggu dalam melakukan pekerjaannya. Ketidakpuasan dalam bekerja juga dapat menimbulkan perilaku agresif, atau sebaliknya akan menunjukkan sikap menarik diri dari kontak dengan lingkungan sosialnya. Misalnya dengan mengambil sikap berhenti dari perusahaan, suka bolos, dan perilaku lain yang cenderung bersifat menghindari dari aktifitas organisasi. Hal memperlakukan karyawan sebagaimana mestinya juga diatur dalam Undang-Undang Dasar 1945 (Amandemen IV) Pasal 28D ayat 2 yang menyatakan bahwa,

"Setiap orang berhak untuk bekerja serta mendapat imbalan dan perlakuan yang adil dan layak dalam hubungan kerja."

Oleh sebab itu tugas seorang manajer adalah berusaha mengatasi tingkat kepuasan kerja yang rendah yang dimiliki oleh karyawannya. Kepuasan kerja karyawan akan berdampak pada meningkatnya loyalitas dan kedisiplinan karyawan tersebut dalam sebuah perusahaan.

Seperti dikutip dari Melani dan Suhaji (2012:3)

Mengatakan semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan dan sebaliknya.

Menurut Hasibuan (2016:204),

Stress karyawan perlu sedini mungkin diatasi oleh pimpinan agar hal-hal yang merugikan perusahaan dapat diatasi.

Selain itu kepuasan kerja yang tidak terwujud dalam diri karyawan dapat menimbulkan stress pada karyawan. Lebih lanjut dikatakan bahwa faktor-faktor yang menyebabkan stres karyawan antara lain:

1. Beban kerja yang sulit dan berlebihan
2. Tekanan dan sikap pimpinan yang kurang adil dan wajar
3. Waktu dan peralatan kerja yang kurang memadai
4. Konflik antar pribadi dengan pimpinan atau kelompok kerja
5. Balas jasa yang terlalu rendah
6. Masalah-masalah keluarga seperti anak, istri, mertua dan lain-lain.

### **2.1.2. Supervisi/Pengawasan Atasan**

Keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung pada peran dan fungsi manajemen. Salah satu peran

dan fungsi manajemen adalah melakukan pengawasan agar perusahaan berjalan baik dan efisien. Pihak manajemen dituntut untuk memiliki ketrampilan manajerial yang baik serta kemampuandalam memotivasi karyawan.Sistem pengawasan yang efektif harus memenuhi beberapa prinsip pengawasan yaitu adanya rencana tertentu dan adanya pemberian instruksi serta wewenang-wewenang kepada bawahan.

Pengertian pengawasan menurut Terry (dalam Bangun, 2008:164),

Adalah suatu proses untuk menilai kesesuaian pekerjaan para anggota organisasi pada berbagai bidang dan berbagai tindakan manajemen dengan progam yang telah ditetapkan sebelumnya.

Sedangkan menurut Sutrisno (2009:119),

Supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para karyawan agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan

Menurut Husnaini (2001:400), tujuan pengawasan adalah sebagai berikut:

1. Menghentikan atau meniadakan kesalahan, penyimpangan, penyelewengan, pemborosan, dan hambatan.
2. Mencegah terulang kembalinya kesalahan, penyimpangan, pemborosan, dan hambatan.
3. Meningkatkan kelancaran operasi perusahaan.
4. Melakukan tindakan koreksi terhadap kesalahan yang dilakukan dalam pencapaian kerja yang baik.

Menurut Sule dan Saefullah (2005:12), fungsi pengawasan adalah:

1. Mengevaluasi keberhasilan dan pencapaian tujuan serta target sesuai dengan indikator yang ditetapkan.

2. Mengambil langkah klarifikasi dan koreksi atas penyimpangan yang mungkin ditemukan.
3. Melakukan berbagai alternatif solusi atas berbagai masalah yang terkait dengan pencapaian tujuan perusahaan.

Menurut Siagian (2007:259) pengawasan terdiri dari dua teknik, diantaranya:

- 1) Pengawasan langsung adalah apabila pimpinan organisasi melakukan sendiri pengawasan terhadap kegiatan yang sedang dijalankan oleh para bawahannya. Pengawasan langsung ini dapat berbentuk: Inspeksi langsung, *On-The-Spot Observation* (Observasi ditempat), *On-The-Spot Report* (laporan ditempat)
- 2) Pengawasan tidak langsung adalah pengawasan dari jarak jauh. Pengawasan ini dilakukan melalui laporan yang disampaikan oleh para bawahan. Laporan ini dapat berbentuk: laporan tertulis dan laporan lisan.

#### **2.1.2.1 Indikator Supervisi/ Pengawasan**

Sutrisno (2009:119)

Mengatakan fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para karyawan agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan.

Berdasarkan teoridiatas, maka peneliti mengambil sebagai indikator variabel supervisi sebagai berikut

1. Pengarahan
2. Bimbingan kerja karyawan
3. Memberikan motivasi

### 2.1.3. Rekan Kerja

Rekan kerja merupakan teman yang mempunyai jabatan sama yang dapat membantu dan mendukung dalam pekerjaan.

Menurut Mangkunegara (2006:165)

Hubungan relasi di tempat kerja perlu diciptakan agar iklim kerja dalam organisasi menjadi kondusif. Pimpinan, manajer dan karyawan perlu memahami bahwa mereka memiliki peran dalam menciptakan situasi yang penuh dengan pengelolaan emosi secara efektif.

Sedangkan Blanchard dan Thacker (2007: 196) mengatakan

Dukungan rekan kerja adalah dorongan dan bantuan yang diterima peserta dari rekan kerja mereka

Dari pengertian diatas dapat dikatakan bahwa dukungan rekan kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Komunikasi yang berjalan dengan baik antar sesama karyawan mampu meningkatkan kepuasan kerja dalam diri seorang karyawan, apalagi jika rekan kerjanya tersebut memiliki kesamaan dalam bersikap sehingga akan menciptakan suasana kerja yang menyenangkan dan membentuk tali persahabatan antar karyawan. Perasaan senang dan rasa persahabatan yang timbul tersebut sangat berkaitan dengan kepuasan kerja karyawan.

Dukungan rekan kerja atau kelompok kerja dapat menimbulkan semangat kerja, karena mereka merasa diterima dan dibantu dalam memperlancar penyelesaian tugas dan sifat kelompok kerja. Bekerja sama dengan rekan kerja yang ramah dan mendukung merupakan sumber semangat kerja karyawan secara individu. Rekan kerja yang saling menghormati dapat membuat kerja lebih menyenangkan, sehingga rekan kerja dapat menjadikan dukungan, kesenangan, nasihat dan bantuan bagi karyawan.



### **2.1.3.1 Indikator Rekan Kerja**

Rekan kerja diukur melalui indikator sebagai berikut (Yuwono dan Khajar, 2005:83) :

1. Kompetisi yang sehat, kompetisi yang sehat merupakan persaingan diantara sesama rekan kerja untuk mencapai jabatan yang tertinggi. Pada persaingan tersebut tidak saling menjatuhkan dan menjelekkan rekan kerja lain, sehingga untuk memperoleh jabatan tertentu harus berjuang seoptimal mungkin.
2. Karyawan saling menghormati ,karyawan saling menghormati merupakan sikap dan tindakan karyawan dalam menghargai sesama rekan kerja. Adanya rasa saling menghargai tersebut bisa memberikan perasaan nyaman dalam mendukung kelancaran kerja.
3. Karyawan saling bekerja sama dalam menyelesaikan masalah, karyawan saling bekerja sama dalam menyelesaikan masalah merupakan tindakan karyawan untuk menyelesaikan suatu masalah yang dirasa cukup rumit, baik yang terjadi pada seorang karyawan maupun seluruh karyawan. Tindakan saling bekerja sama dengan semangat kerja yang tinggi diharapkan dapat membantu menyelesaikan setiap masalah yang muncul.
4. Suasana kekeluargaan yang ada, suasana kekeluargaan yang ada merupakan kondisi yang terjadi pada suatu lingkungan perusahaan. Agar suasana kekeluargaan selalu terjalin dengan harmonis, maka masing-masing pihak harus saling menghormati dan mencari suatu cara agar hubungan diantara rekan kerja tetap harmonis dan rukun, baik saat bekerja maupun diluar pekerjaan.

#### **2.1.4. Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja yang baik dapat menciptakan *quality of worklife* di tempat pekerjaan. Karyawan biasanya lebih menyukai keadaan fisik sekitar yang tidak berbahaya dan merepotkan.

Menurut Wibisono(2007:6-7)

Kondisi kerja adalah serangkaian kondisi atau keadaan lingkungan kerja dari suatu perusahaan yang menjadi tempat bekerja dari para karyawan yang bekerja didalam lingkungan tersebut.

Menurut Simanjuntak (2011:15)

Kondisi kerja mencakup kenyamanan lingkungan kerja, aspek keselamatan dan kesehatan kerja termasuk ketersediaan alat-alat pelindung. Syarat-syarat kerja mencakup ketentuan kerja, sistem pengupahan dan jaminan sosial, serta keamanan dan keharmonisan hubungan industrial.

Hal senada juga dikemukakan oleh Priansa (2014:309)

bahwa pegawai yang bekerja dengan lingkungan kerja yang tidak teratur, gelap, bising, memiliki temperatur yang ekstrim, kualitas air yang rendah akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang rendah.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana yang dapat mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Diantaranya adalah fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan dan ketenangan. Lingkungan kerja yang baik dan bersih, mendapat cahaya yang cukup, bebas dari kebisingan dan gangguan, akan memberikan semangat kerja dan memotivasi karyawan dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Namun lingkungan kerja yang buruk, kotor, gelap, pengap, lembab dan sebagainya akan menimbulkan cepat lelah dan menurunkan kreatifitas.

### **2.1.4.1 Indikator Lingkungan Kerja**

Menurut Sedarmayanti (2009:28) indikator-indikator lingkungan kerja yaitu sebagai berikut:

#### **1. Penerangan/cahaya di tempat kerja**

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi pegawai guna mendapat keselamatan dan kelancaran kerja, oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan (cahaya) yang terang tetapi tidak menyilaukan. Cahaya yang kurang jelas (kurang cukup) mengakibatkan penglihatan menjadi kurang jelas, sehingga pekerjaan akan lambat, banyak mengalami kesalahan, dan pada akhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga tujuan organisasi sulit tercapai.

#### **2. Sirkulasi udara ditempat kerja**

Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu untuk proses metabolisme. Udara di sekitar dikatakan kotor apabila kadar oksigen dalam udara tersebut telah berkurang dan telah bercampur dengan gas atau bau-bauan yang berbahaya bagi kesehatan tubuh. Sumber utama adanya udara segar adalah adanya tanaman disekitar tempat kerja. Tanaman merupakan penghasil oksigen yang dibutuhkan oleh manusia.

#### **3. Kebisingan di tempat kerja**

Salah satu polusi yang cukup menyibukkan para pakar untuk mengatasinya adalah kebisingan, yaitu bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga. Tidak dikehendaki, karena terutama dalam jangka panjang bunyi tersebut dapat mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran, dan menimbulkan kesalahan

komunikasi, bahkan menurut penelitian kebisingan yang serius dapat menyebabkan kematian.

4. Bau tidak sedap di tempat kerja.

Adanya bau-bauan di sekitar tempat kerja dapat dianggap sebagai pencemaran, karena dapat mengganggu konsentrasi bekerja, dan bau-bauan yang terjadi terusmenerus dapat mempengaruhi kepekaan penciuman. Pemakaian “*air condition*” yang tepat merupakan salah satu cara yang dapat digunakan untuk menghilangkan baubauan yang mengganggu disekitar tempat kerja.

5. Keamanan di tempat kerja

Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan adanya keamanan dalam bekerja. Oleh karena itu faktor keamanan perlu diwujudkan keberadaannya. Salah satu upaya untuk menjaga keamanan ditempat kerja, dapat memanfaatkan tenaga Satuan Petugas Pengaman (SATPAM).

### **2.1.5. Penelitian Terdahulu**

Penelitian ini juga mengacu pada penelitian terdahulu yang berkaitan dengan kepuasan kerja karyawan. Adapun penelitian yang menjadi acuan adalah:

1. Ridwan Gorat, (2012) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh reward, supervisi, kondisi kerja dan rekan kerja terhadap kepuasan kerja dan dampaknya terhadap komitmen organisasi pegawai dinas pendapatan pengelola keuangan dan kekayaan daerah kabupaten Tapanuli Tengah”, memperoleh hasil analisis untuk variabel supervisi, kondisi kerja dan rekan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

2. I Made Angga Wiguna, IDG. Dharma Suputra (2016) Pengaruh Tindakan Supervisi, pengalaman Kerja, komitmen Organisasi dan komitmen profesional terhadap Kepuasan kerja Auditor. Hasil analisis menunjukkan bahwa tindakan supervisi, pengalaman kerja, komitmen organisasi dan profesional berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap kepuasan kerja auditor di Kantor Akuntan Publik Denpasar.
3. Zulfahmi Septian Dwi Pangestu, Mochammad Djudi Mukzam dan Ika Ruhana (2017) Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja (Studi pada Karyawan Perum Perhutani Ngawi). Analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis regresi linier berganda. Secara parsial variabel lingkungan kerja fisik mempunyai tingkat signifikansi 0,019. Sedangkan variabel lingkungan kerja non fisik mempunyai tingkat signifikansi 0,000. Secara simultan lingkungan kerja fisik dan non fisik berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan yang dapat dilihat dari nilai (sig)  $F < \alpha$  yaitu  $0,000 < 0,05$  dan nilai Adjusted R Square menunjukkan angka sebesar 0,563. Nilai tersebut menunjukkan bahwa lingkungan kerja fisik dan non fisik memberikan kontribusi sebesar 56,3% terhadap kepuasan kerja karyawan
4. Mukti Wibowo Mochammad Al Musadieq dan Gunawan Eko Nurtjahjono (2014) Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. (Studi pada Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Malang). Hasil penelitian ini menunjukkan: lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non-fisik secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, lingkungan kerja fisik berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

karyawan. Ketiga, lingkungan kerja non-fisik berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

5. Haedar, Saharuddin , Herlangga. (2015) Pengaruh Lingkungan Kerja dan Masa Kerja Terhadap Kepuasan Karyawan pada PT. Hadji Kalla Palopo. Dari hasil analisis data menunjukkan bahwa faktor lingkungan kerja dan masa kerja berpengaruh Signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT.Hadji Kalla di Palopo. Faktor yang paling dominan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja adalah lingkungan kerja. Oleh karena itu lingkungan kerja sebagai faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja maka perlu mendapat perhatian khusus, agar supaya terus mengalami perubahan yang lebih baik PT. Hadji Kalla Palopo.

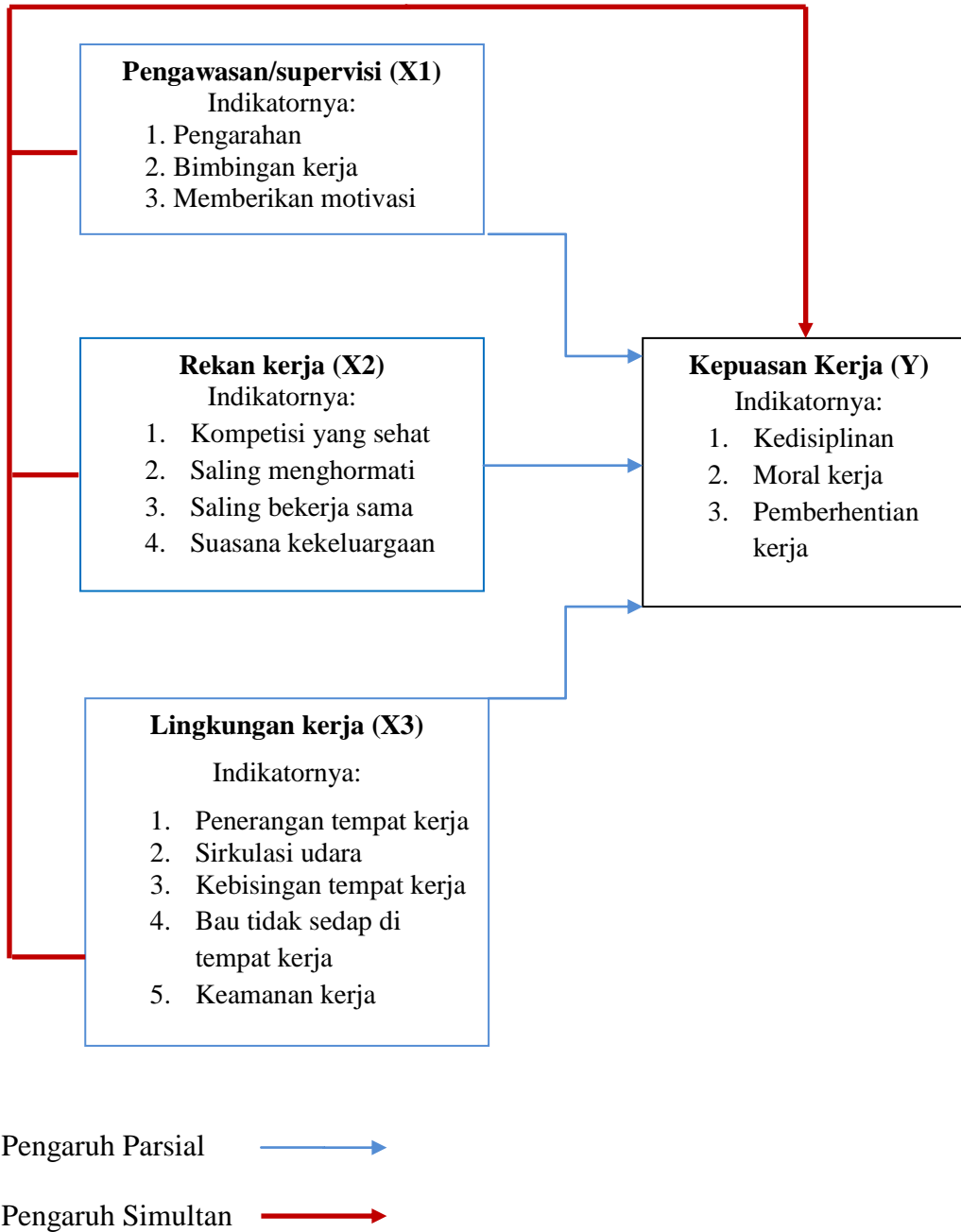
#### **2.1.6. Kerangka Pikir Penelitian**

Gilmer dalam Sutrisno (2015:77-78) mengungkapkan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

1. Kesempatan untuk maju, dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja
2. Keamanan kerja, faktor ini disebut sebagi penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan selama bekerja
3. Gaji, Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya
4. Perusahaan dan manajemen, Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan.

5. Pengawasan, supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan *turn over*
6. Faktor instrinsik dari pekerjaan, atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan
7. Kondisi kerja, termasuk disini kondisi tempat, ventilasi, penyaluran, kantin dan tempat parkir
8. Aspek sosial dalam pekerjaan, merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja
9. Komunikasi, komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mendengar, memahami dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan menimbulkan rasa puas terhadap kerja
10. Fasilitas, fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

Gambar 2.1  
Kerangka Pikir Penelitian





## **2.2 Perumusan Hipotesis**

Berdasarkan teori-teori dan kerangka pemikiran yang telah di kemukan diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Gambaran variabel kepuasan kerja, pengawasan, rekan kerja dan lingkungan kerja cukup baik
2. Pengawasan, rekan kerja dan lingkungan kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Stars Internasional Sub Area NTT Wilayah Kupang Raya
3. Pengawasan, rekan kerja dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Stars Internasional Sub Area NTT Wilayah Kupang Raya