

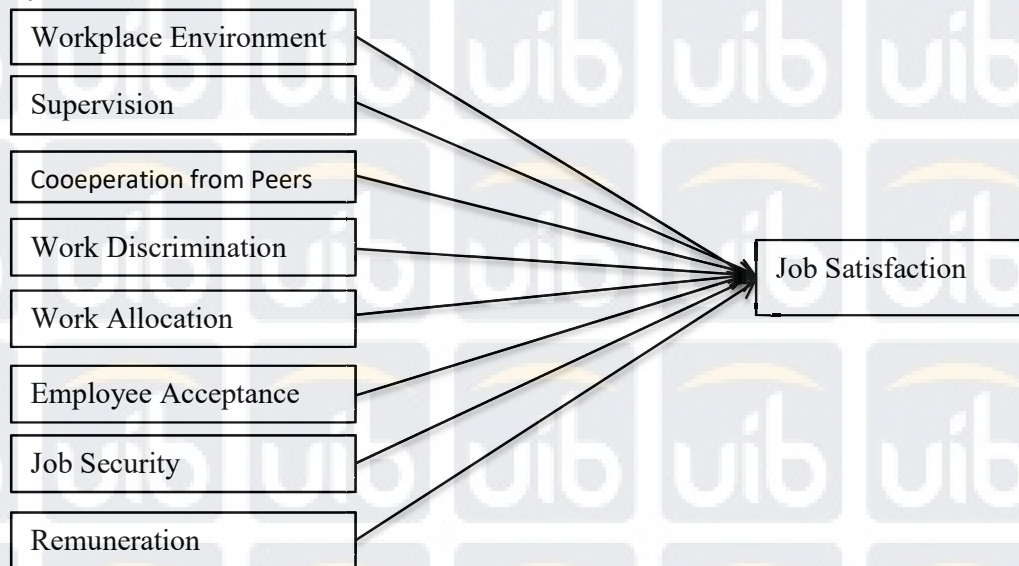
BAB II

KERANGKA TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

2.1 Model Penelitian Terdahulu

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Kaur (2015), tujuan penelitian ini adalah untuk mengevaluasi tingkat *job satisfaction* bank universal di India. Penelitian ini berfokus pada identifikasi faktor *job satisfaction* dan pengaruhnya terhadap keseluruhan *job satisfaction* pegawai bank universal. Data yang dikumpulkan berasal dari sampel 380 karyawan bank dengan menggunakan teknik convenience sampling.

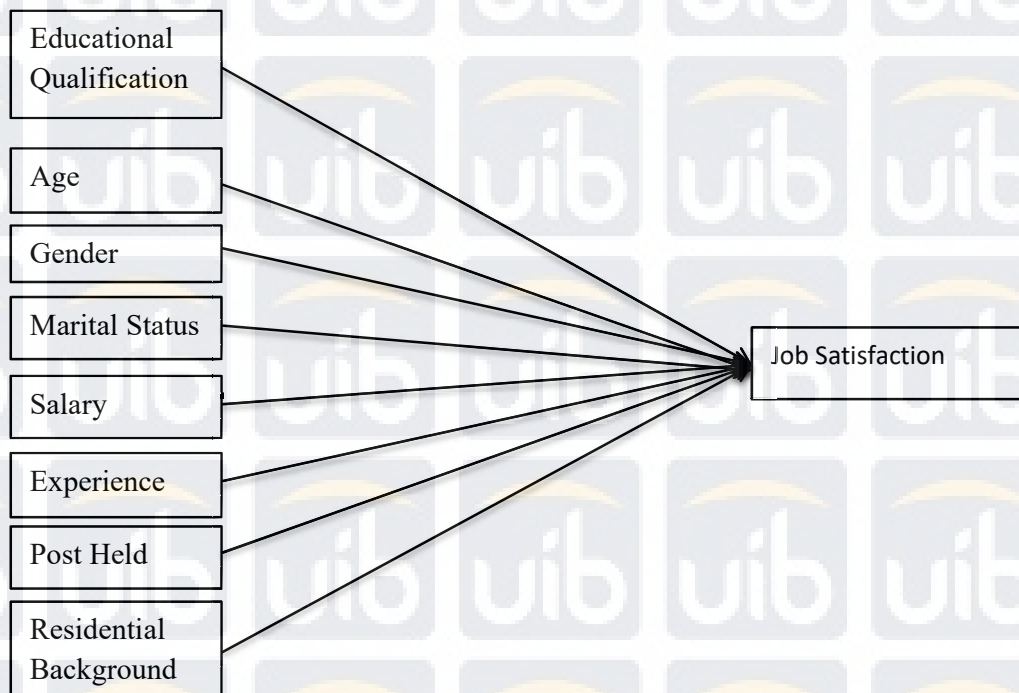
Variabel independen yang diteliti oleh peneliti adalah *workplace environment*, *supervision*, *cooperations from peers*, *work discrimination*, *work allocation*, *employee acceptance*, *job security*, dan *remuneration*. Variabel dependennya adalah *job satisfaction*.



Gambar 2.1. *Perception of Bank Employee's Towards Working Environment of Selected Indian Universal Banks. Sumber: Kaur, (2015).*

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Gireesh, Jakaty, Hiremath (2017), tujuan penelitian ini adalah untuk menguji hubungan variabel individu dengan *job*

satisfaction. Ada dua tujuan dari penelitian ini, yang pertama adalah untuk mempelajari tingkat *job satisfaction* diantara karyawan kelas satu perguruan tinggi di India. Tujuan yang kedua adalah untuk mempelajari hasil dari masing – masing variabel tentang determinan *job satisfaction* di perguruan tinggi negeri dengan perguruan tinggi swasta di India. Penelitian ini dilakukan terhadap 202 karyawan sekolah negeri dan swasta di Utara Karnataka. Variabel independen yang diteliti oleh peneliti adalah *educational qualification, age, gender, marital status, salary, experience, post held, dan residential background*. Variabel dependen dari penelitian ini adalah *job satisfaction*.



Gambar 2.2. *The Impact of Individual Variables on Job Satisfaction: A Study of First Grade College Employees of North Karnataka India* Gireesh, Jakaty, Hiremath, (2017),.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Mabaso dan Dlaimini (2017), terdapat kekurangan dalam penelitian yang menyelidiki secara khusus hubungan antara kompensasi, tunjangan, dan kepuasan kerja di institusi pendidikan secara nasional. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dampak kompensasi, tunjangan dan kepuasan kerja di antara staff akademik di institusi pendidikan di Afrika Selatan.

Model World of Work Total Rewards digunakan dalam penelitian ini dan pertanyaan yang ditanya oleh peneliti adalah :

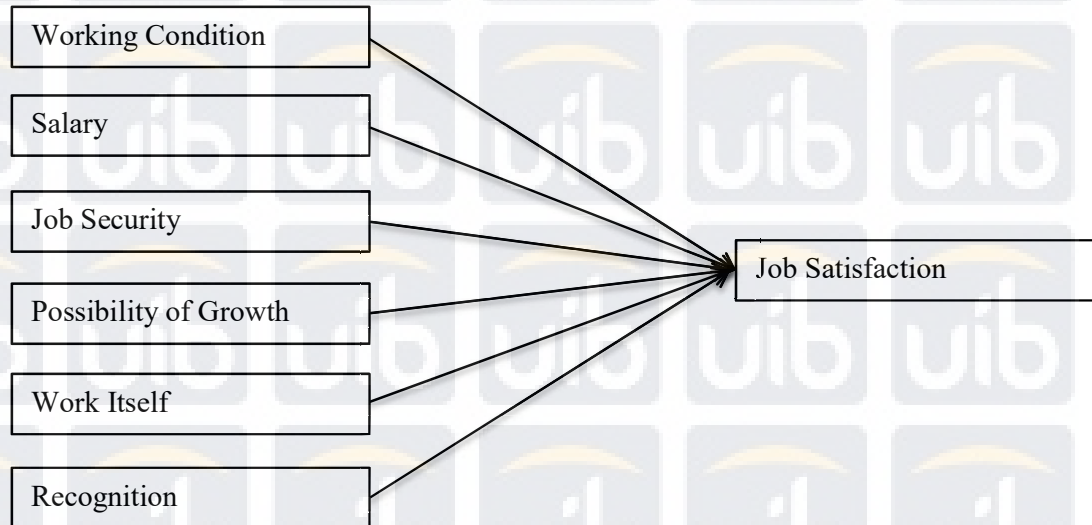
- Apa hubungan antara kompensasi dan kepuasan kerja?
- Apa hubungan antara tunjangan dan kepuasan kerja?
- Apakah kompensasi dan tunjangan berdampak pada kepuasan kerja?



Gambar 2.3. *Impact of Compensation and Benefits on Job Satisfaction* Mabaso dan Dlaimini, (2017).

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Weerasinghe, Senawirathna, dan Dedunu (2017), faktor studi yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan bank di Sri Lanka dilakukan dengan tujuan untuk mengidentifikasi dan membandingkan tingkat kepuasan kerja di antara bank swasta dan bank umum. Semua Karyawan yang bekerja di bank umum dan swasta di kabupaten Anudhapura adalah populasi penelitian dan dari jumlah tersebut terdapat 226 karyawan yang dipilih sebagai sampel penelitian berdasarkan teknik stratified sampling. Penelitian ini memilih *work itself, recognition,*

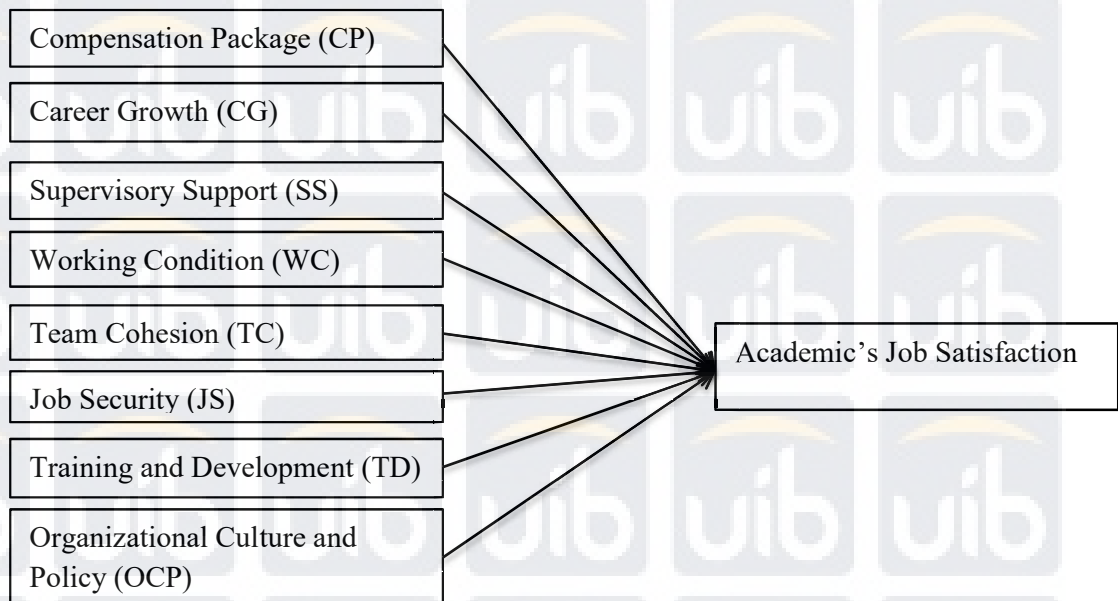
possibility of growth, working conditions, salary, dan job security sebagai variabel independen, sedangkan variabel dependen penelitiannya adalah *job satisfaction*.



Gambar 2.4. *Factors Affecting to Job Satisfaction of Banking Employees in Sri Lanka:*

Special Reference Public and Private Banks in Anuradhapura District Weerasinghe, Senawirathna, dan Dedunu, (2017).

Menurut penelitian yang Masum, Azad, dan Lee (2015), tujuan dari penelitian ini adalah untuk menentukan faktor – faktor yang berpengaruh terhadap kontribusi peningkatan atau pengurangan kepuasan kerja akademisi di antara Universitas Swasta di Bangladesh dengan referensi khusus ke Dhaka, ibu kota Bangladesh. Terdapat sebanyak 346 responden dianggap dari sepuluh perguruan tinggi swasta dengan menggunakan non probability sampling.



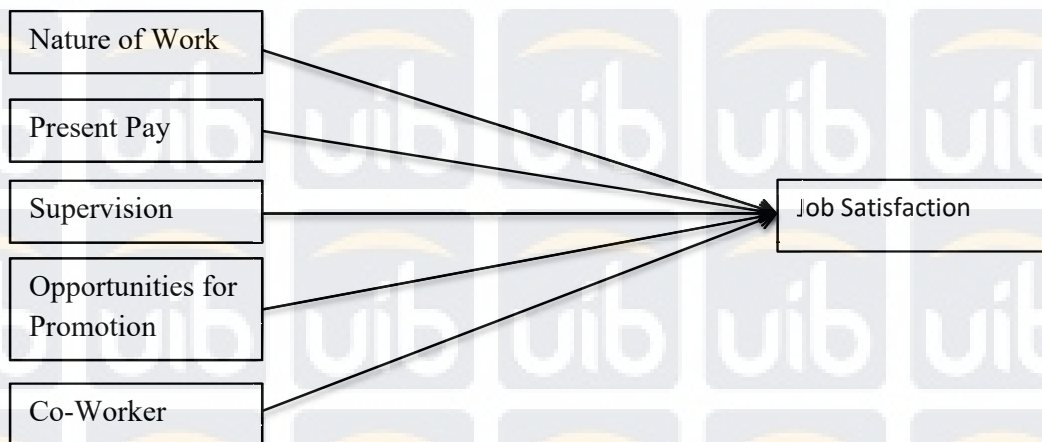
Gambar 2.5. *Determinants of Academic's Job Satisfaction: Empirical Evidence from Private Universities in Bangladesh* Masum, Azad, dan Lee, (2015).

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Bakotic dan Babic (2013), tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dampak *working condition* terhadap *job satisfaction*. Untuk itu, penelitian empiris telah dilakukan pada tahun 2012 di sebuah perusahaan perkapalan Kroasia dengan sampel 60 pekerja. Variabel independen dalam penelitian ini adalah *working conditions* sedangkan variabel dependennya adalah *job satisfaction*.



Gambar 2.6. *Relationship between Working Conditions and Job Satisfaction: The Case of Croatia Shipbuilding Company* Bakotic dan Babic, (2013).

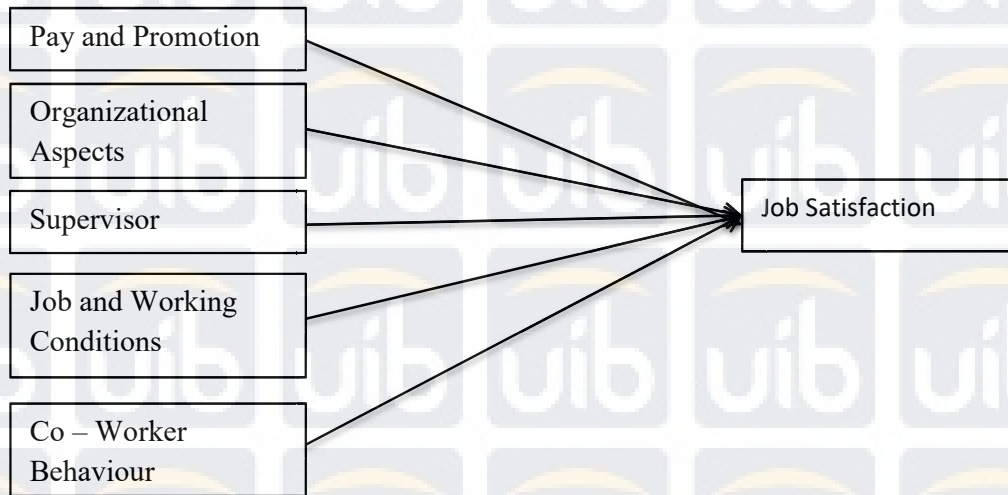
Menurut penelitian yang dilakukan oleh Rast & Tourani (2012), tujuan dari penelitian ini adalah untuk menentukan tingkat kepuasan kerja yang dimiliki karyawan dan apa pengaruh gender dalam peningkatan kepuasan karyawan. Penelitian ini dilakukan di 3 perusahaan penerbangan swasta di Iran. Sebanyak 328 kuesioner telah kembali dan setelah menghilangkan respon yang tidak lengkap terdapat 315 kuesioner yang bisa dipakai dalam penelitian ini. Variabel independen dalam penelitian ini adalah *nature of work*, *present pay*, *supervision*, *opportunities for promotion* dan *co-worker*, sedangkan variabel dependennya adalah *job satisfaction*.



Gambar 2.7. *Evaluation of Employee's Job Satisfaction and Role of Gender Difference: An Empirical Study at Airline Industry in Iran* Rast & Tourani, (2012).

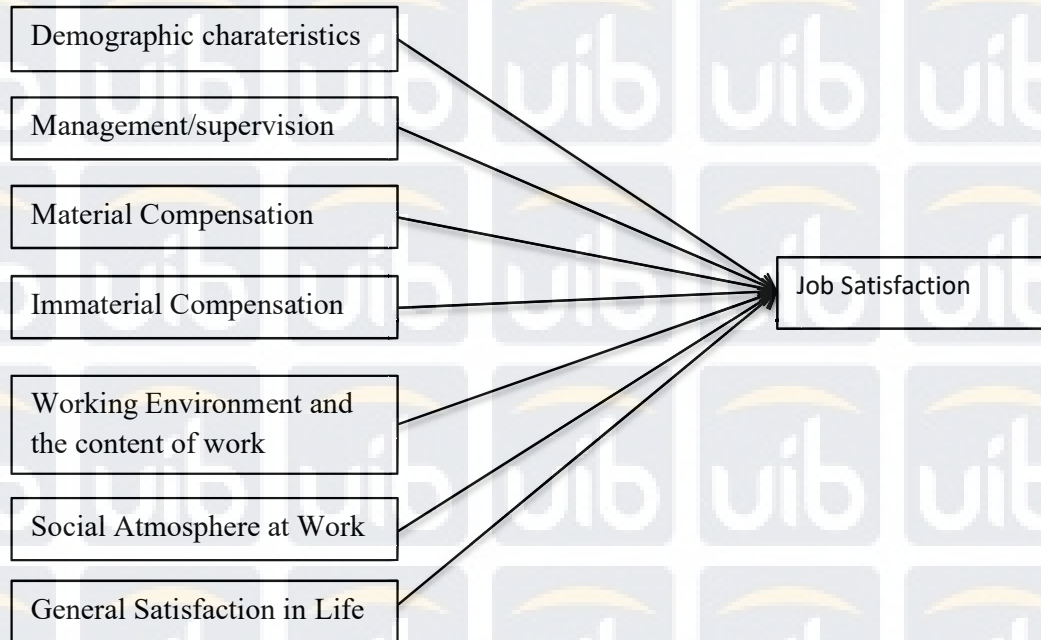
Menurut penelitian yang dilakukan oleh Sowmya dan Panchanatham (2011), penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apa saja faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dan memberikan saran kepada perusahaan yang diteliti tentang faktor – faktor yang mempengaruhi tingkat komitmen dalam meningkatkan produktifitas karyawan. Penelitian ini dilakukan di Chennai, India dan terdapat 100 orang responden yang menjadi objek dalam penelitian. Variabel independen dalam penelitian ini adalah *pay and promotion*, *organizational aspects*, *supervisors*, *job and*

working conditions, serta *co – worker behavior*. Sedangkan variabel dependennya adalah *job satisfaction*.



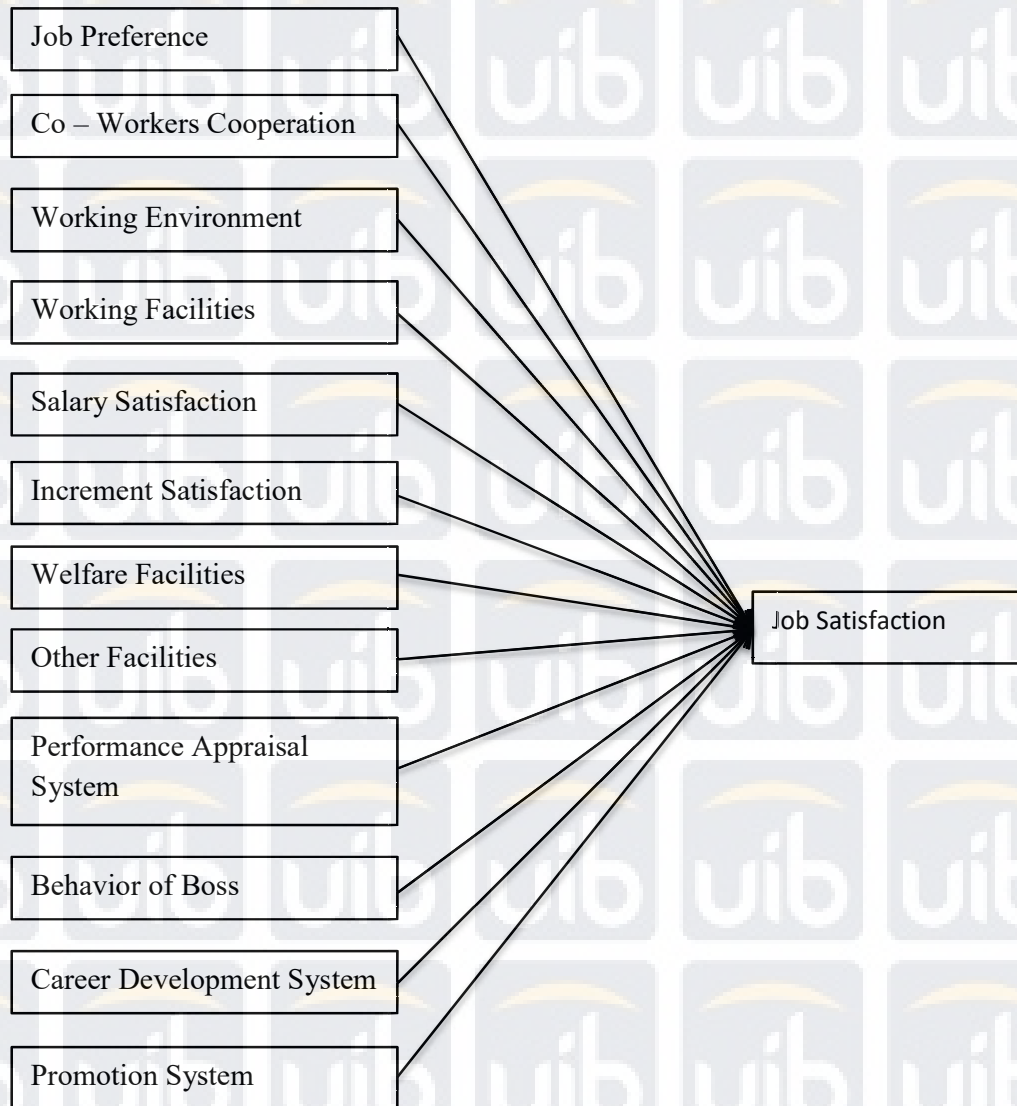
Gambar 2.8. *Factors Influencing Job Satisfaction of Banking Sector Employees in Chennai, India* Sowmya dan Panchanatham, (2011).

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Kozarevic, Peric, dan Delic (2014), penelitian ini bertujuan untuk menetapkan dan mengenali faktor – faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan di perbankan dan memberikan panduan yang bermanfaat kepada manajer bank dalam upaya peningkatan kepuasan kerja karyawannya. Penelitian ini dilakukan di Herzegovina dan Bosnia dengan total sebanyak 529 responden. *Demographic characteristics, management/supervision, material compensation, immaterial compensation, working environment and the context of work, social atmosphere at work, general satisfaction in life* merupakan variabel independen, sedangkan *job satisfaction* merupakan variabel dependennya.



Gambar 2.9. *Job Satisfaction of Banking Sector Employees in the Federation of Bosnia and Herzegovina* Kozarevic, Peric, dan Delic, (2014).

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Karim, Islam, dan Mahmud (2014), tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengevaluasi tingkat kepuasan kerja karyawan pada komersil milik negara. Penelitian ini dilakukan di Bangladesh dan terdapat 20 responden dari 50 yang dijadikan objek pada penelitian. Ada 12 variabel independen pada penelitian ini, yaitu *job preference, co – workers cooperation, working environment, working facilities, salary satisfaction, increment satisfaction, welfare facilities, other facilities, performance appraisal system, behavior of boss, career development system, dan promotion system*. Variabel dependen pada penelitian ini adalah *job satisfaction*.

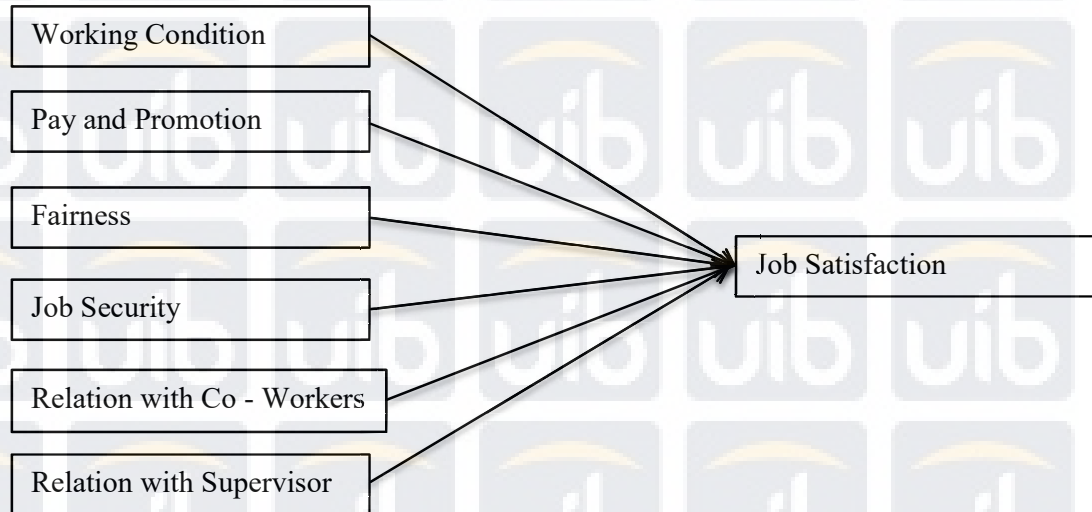


Gambar 2.10. *Job Satisfaction of Employees in Banking Sector: A Case Study on Janata Bank Limited* Karim, Islam, dan Mahmud, (2014).

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Parvin dan Kabir (2011), tujuan penelitian ini adalah untuk mengevaluasi kepuasan kerja karyawan di berbagai perusahaan farmasi. Penelitian ini berfokus pada kepentingan relatif dari faktor kepuasan kerja dan dampaknya terhadap kepuasan kerja karyawan secara menyeluruh.

Terdapat 100 responden terhadap penelitian yang dilakukan. Variabel independen dalam penelitian ini adalah *working condition, pay and promotion, fairness, job*

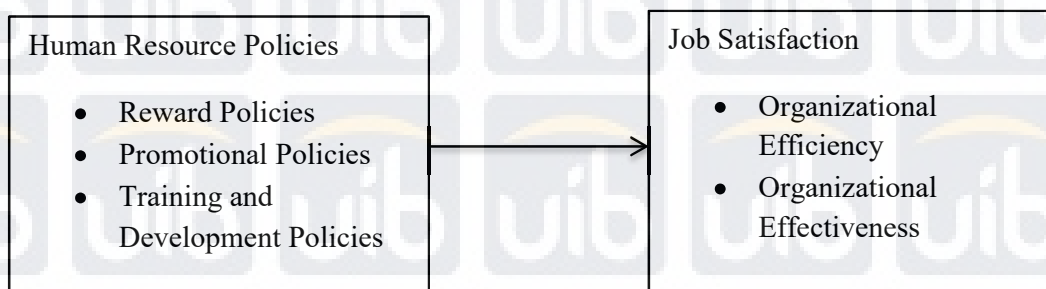
security, relation with co – workers, relation with supervisor. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah *job satisfaction*.



Gambar 2.11. *Factors Affecting Employee Job Satisfaction of Pharmaceutical Sector*

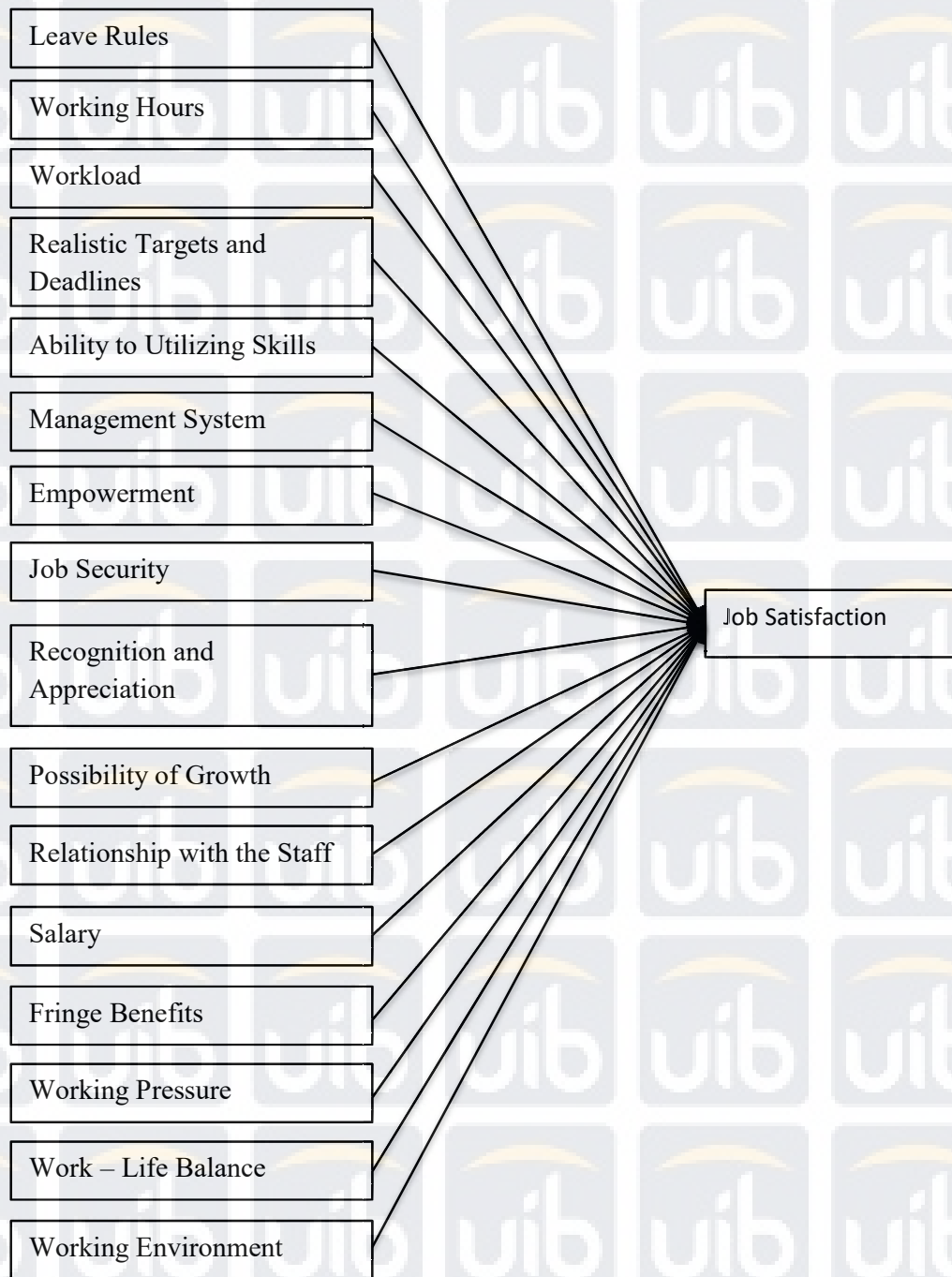
Parvin dan Kabir, (2011).

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Pule, Mwesigye, Kanyangabo, Mbago (2014), tujuan dari penelitian ini adalah untuk menjelaskan perbedaan kebijakan sumber daya manusia dan kepuasan kerja terhadap karyawan di Universitas Internasional Kampala. Penelitian dilakukan dengan mengumpulkan 138 responden melalui kuesioner yang digunakan untuk mengumpulkan data.



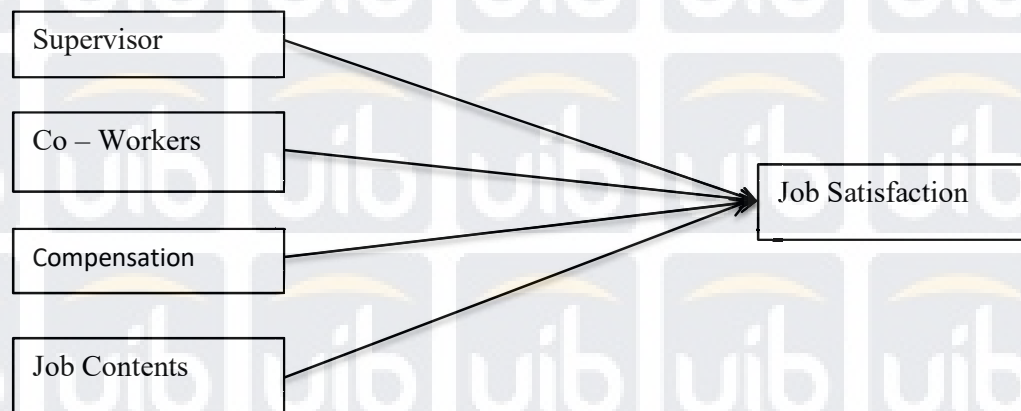
Gambar 2.12. *Human Resource Policy and Job Satisfaction of Employees in Knowledge – Based Enterprise: A Comparative Study of the Indigenous and Expatriate Teaching Staffs of Kampala International University, Uganda* Pule, Mwesigye, Kanyangabo, Mbago, (2014).

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Kumari, Jayasinghe, dan Simpath (2019), tujuan dari penelitian ini adalah untuk membandingkan tingkat kepuasan kerja para karyawan bank dan menganalisa faktor – faktor yang berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini dilakukan di Badulla, Sri Lanka dengan total responden sebanyak 150 orang. Variabel independen pada penelitian ini adalah *leave rules, working hours, workload, realistic targets and deadlines, ability of utilizing skills, management system, empowerment, job security, recognition and appreciation, possibility of growth, relationship with the staff, salary, fringe benefits, working pressure, work – life balance, dan working environment*. Sedangkan variabel dependen dalam penelitian adalah *job satisfaction*.



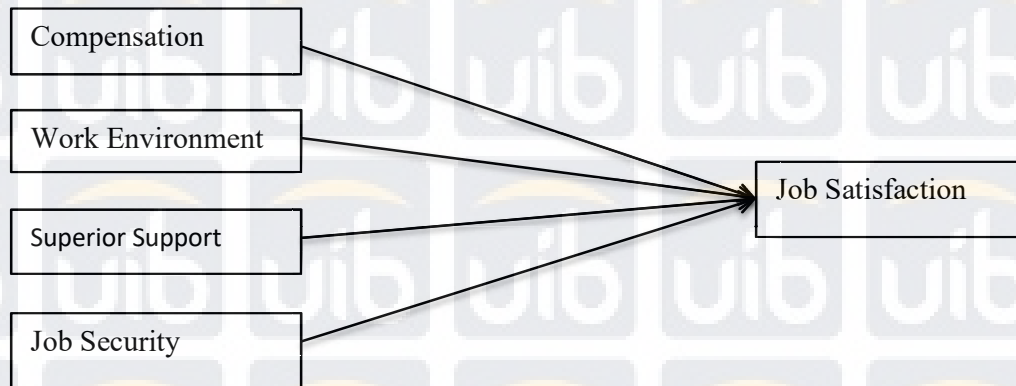
Gambar 2.13. *Factor Variation on Job Satisfaction of Banking Employees: A Comparative Study on Public and Private Bank* Kumari, Jayasinghe, dan Simpath, (2019).

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Myint, Leamprecha, Pooncharoen, dan Rukwararuk (2016), tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja diantara karyawan yang bekerja di sektor perbankan swasta Myanmar. Data primer diperoleh melalui 364 responden yang bekerja di 12 bank swasta di Yangon dan Mandalay, Myanmar. Variabel independen dalam penelitian ini adalah *supervisor*, *co – workers*, *compensation*, dan *job contents*. Sedangkan variabel dependennya adalah *job satisfaction*.



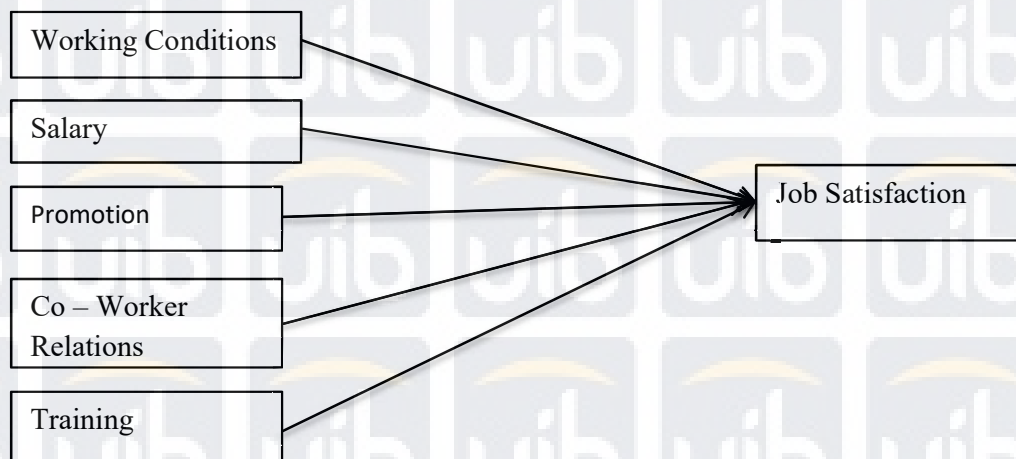
Gambar 2.14. *An Analysis of Employee Satisfaction of Private Banks in Myanmar*
Myint, Leamprecha, Pooncharoen, dan Rukwararuk, (2016).

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Neog dan Barua (2018), tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui faktor – faktor yang bertanggung jawab dalam menilai kepuasan kerja karyawan. Data yang diambil merupakan 100 responden dengan melakukan kunjungan ke 10 bengkel produsen mobil resmi yang berada di Assam. Data independen dalam penelitian ini adalah *compensation*, *work environment*, *supervisor support* dan *job security*. Sedangkan variabel dependen dalam penelitian ini adalah *job satisfaction*.



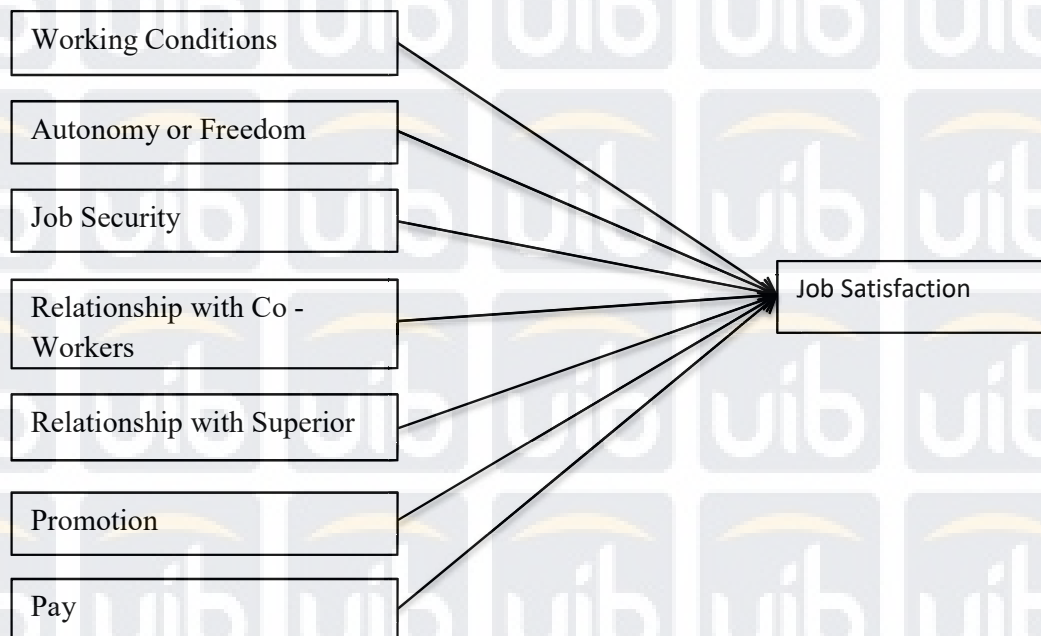
Gambar 2.15. *Factors Influencing Employee's Job Satisfaction: An Empirical Study among Employees of Automobile Service Workshops in Assam Neog dan Barua,* (2018).

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Abdolshah, Khatibi, Moghimi (2018), tujuan dari penelitian ini difokuskan pada kepentingan relatif dari faktor kepuasan kerja dan dampaknya terhadap kepuasan kerja pada karyawan secara menyeluruh. Penelitian ini merupakan studi survei tipe deskriptif – analitis pada tahun 2015 dan dihitung menggunakan rumus Cochran dari 35 sampel yang termasuk senior bank Asgariyeh dan Mehriran. Variabel independen dalam penelitian ini adalah *working conditions, salary, promotion, co – worker relation* dan *training*. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah *job satisfaction*.



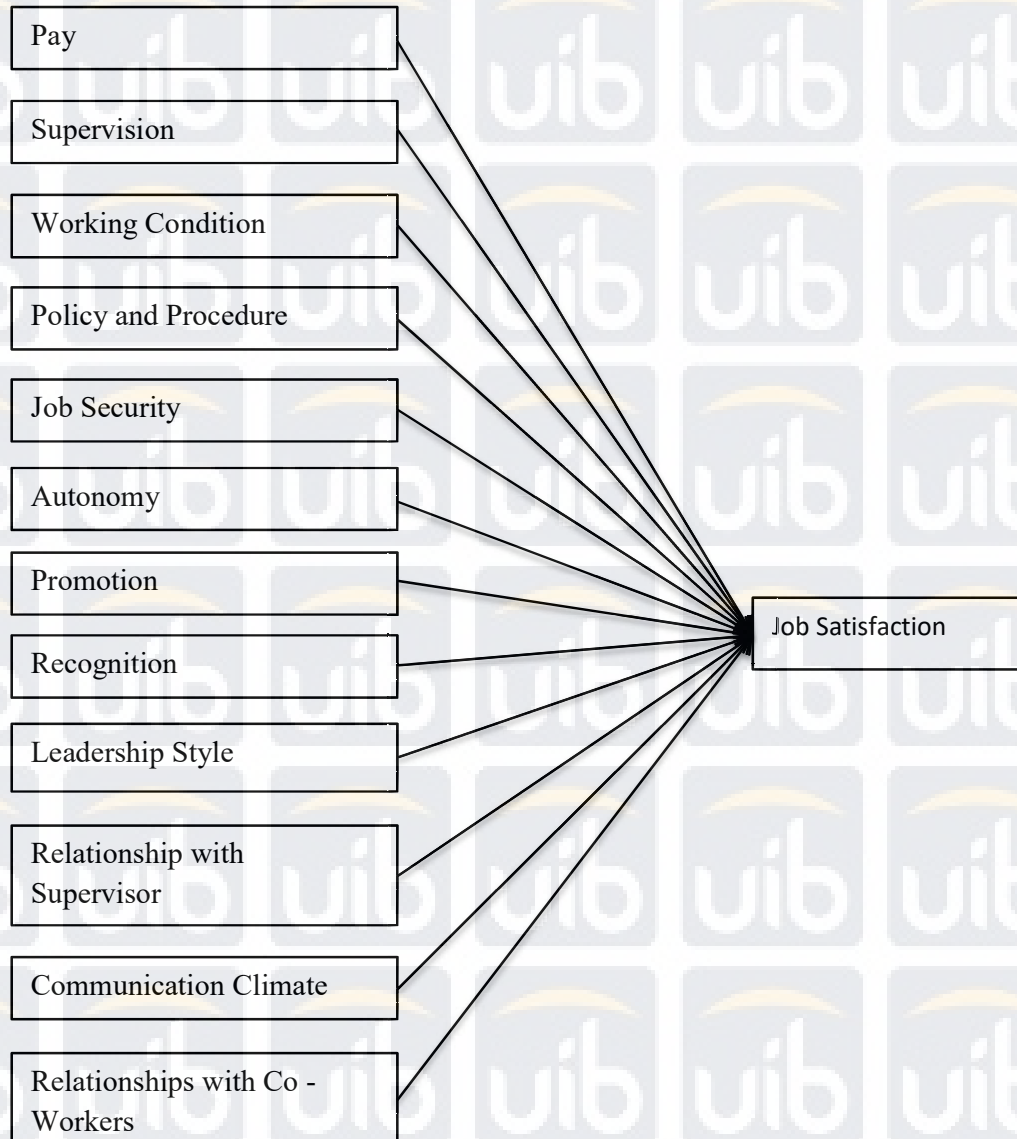
Gambar 2.16. *Factor Influencing Job Satisfaction of Banking Sector Employees. The Case Study: Asgariyeh and Mehriran Banks in Qazvin and Alborz, Iran* Abdolshah, Khatibi, Moghimi, (2018).

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Tanjeen (2013), tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji tingkat kepuasan kerja dalam karyawan di industry telekomunikasi Bangladesh. Penelitian ini akan membahas faktor – faktor yang akan mempengaruhi kepuasan kerja. Penelitian dilakukan melalui metode kuesioner dan sebanyak 82 responden telah diambil dari berbagai perusahaan untuk dilakukan penelitian. Variabel independen dalam penelitian ini adalah *working condition, autonomy or freedom, job security, relationship with co – workers, relationship with superior, promotion, dan pay*. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah *job satisfaction*.



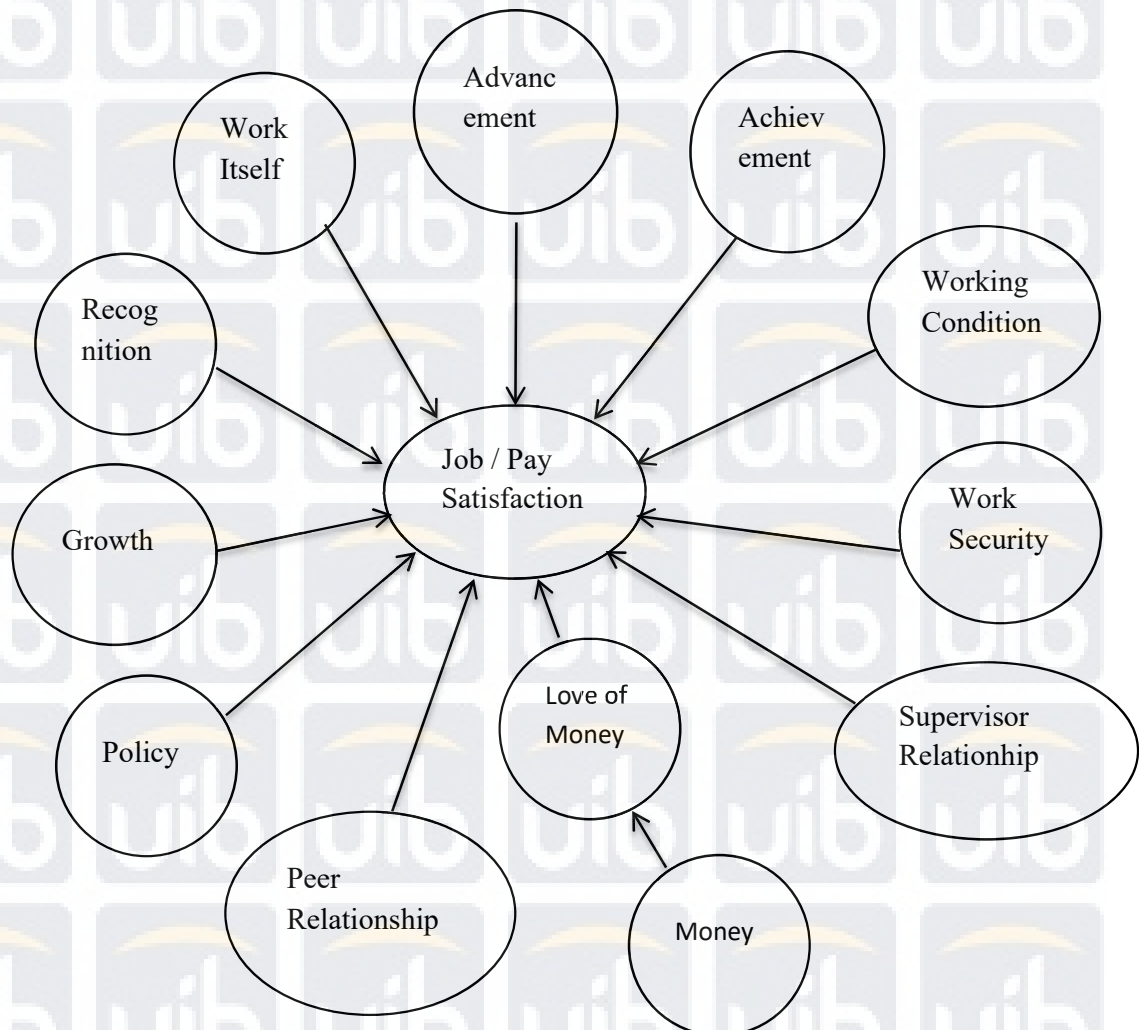
Gambar 2.17. *A Study on Factors Affecting Job Satisfaction of Telecommunication Industries in Bangladesh* Tanjeen, (2013).

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Bibiso dan Agarwal (2017), tujuan dari penelitian ini adalah untuk meneliti faktor – faktor yang menentukan kepuasan kerja dan dampak faktor – faktor yang dapat diidentifikasi di Universitas Wolaita Sodo karena menghadapi kekurangan anggota karyawan, rendahnya semangat kerja serta ketidakpuasan kerja yang dimiliki oleh karyawan. Sebanyak 400 responden akan digunakan dalam penelitian ini dengan menggunakan teknik stratified random sampling. Variabel independen dalam penelitian ini adalah *pay, supervision, working condition, policy and procedure, job security, autonomy, promotion, recognition, leadership style, relationship with supervisor, communication climate, dan relationships with co – workers*. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah *job satisfaction*.



Gambar 2.18. *A Study of Determinants of Job Satisfaction in Wolaita Sodo University Academic Staff* Bibiso dan Agarwal, (2017).

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Tan dan Waheed (2011), tujuan dari penelitian ini adalah untuk membahas apa yang memotivasi karyawan di industry retail dan tingkat *job satisfaction* mereka dengan menggunakan *Herzberg's Hygiene Factors and Motivators*. Dari 180 kuesioner, hanya 152 yang digunakan karena hilangnya informasi dalam survey.

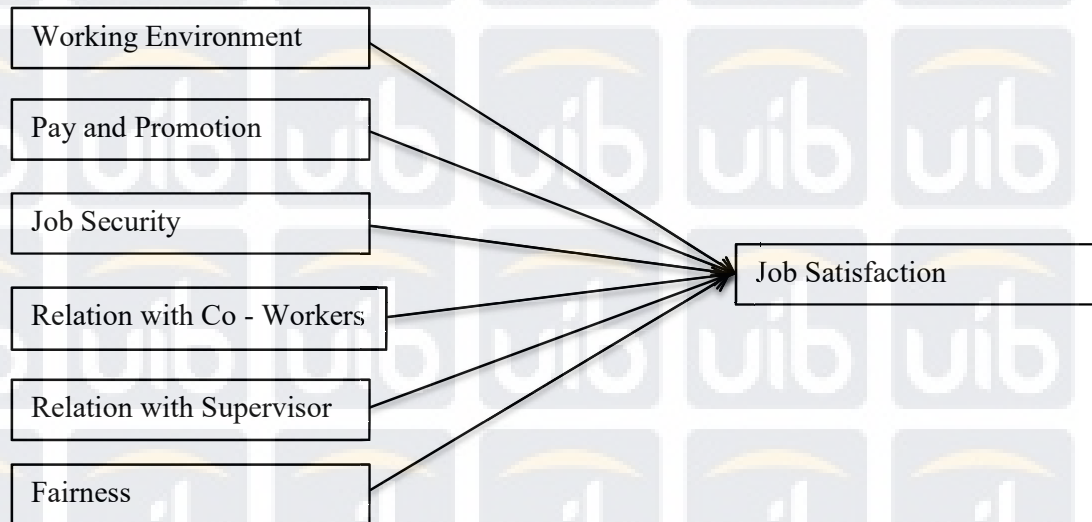


Gambar 2.19. Herzberg's Motivation – Hygiene Theory and Job Satisfaction in the Malaysian Retail Sector: The Mediating Effect of Love of Money Tan dan Waheed, (2011).

Menurut riset yang dilakukan oleh Saeed, Lodhi, Iqbal, Nayyab, Mussawar, Yaseen (2013), tujuan dari riset ini adalah untuk mendapatkan dan meneliti faktor – faktor yang menentukan rasa puas pada berbagai karyawan telekomunikasi. Sebanyak 200 responden akan digunakan dalam riset ini dengan menggunakan SPSS. Variabel independen dalam riset ini adalah *working environment, pay and promotion, job*

security, relationship with co – workers, relationship with supervisor, level of fairness.

Variabel dependen dalam riset ini adalah *job satisfaction*.



Gambar 2.20. *Factors Influencing Job Satisfaction of Employees in Telecom Sector of Pakistan* Saeed, Lodhi, Iqbal, Nayyab, Mussawar, Yaseen, (2013).

2.2 Definisi Variabel Dependen

Definisi *job satisfaction* yang paling sering dijumpai adalah bahwa *job satisfaction* berhubungan dengan bagaimana perasaan seseorang tersebut terhadap pekerjaan yang dilakukannya dan bagaimana perspektif seseorang terhadap pekerjaan tersebut. Hal ini tentu saja berkaitan dengan sejauh mana seseorang tersebut menyukai atau tidak menyukai pekerjaan mereka. Itulah sebabnya *job satisfaction* dan *dissatisfaction* dapat muncul didalam situasi kerja tertentu. (Aziri, 2011)

Menurut Mosammad & Nurul (2011), *job satisfaction* didefinisikan sebagai sejauh mana kemauan seseorang terhadap pekerjaan tersebut dan juga dipengaruhi oleh berbagai faktor. *Salary, efficiency in work, fringe supervisor, dan co – worker relations* adalah faktor terpenting yang berkontribusi terhadap *job satisfaction*

karyawan. Menurut Robbins & Judge (2013) seseorang dengan tingkat *job satisfaction* yang tinggi akan merasakan perasaan yang positif terhadap pekerjaannya, sementara seseorang dengan tingkat *job satisfaction* yang rendah akan memiliki perasaan yang negatif terhadap pekerjaannya. *job satisfaction* adalah perbedaan antara jumlah *rewards* yang diterima oleh seorang karyawan dan jumlah yang mereka percaya yang seharusnya mereka terima terhadap pekerjaan tersebut.

Faktor – faktor yang dapat menyebabkan seseorang memiliki tingkat *job satisfaction* yang tinggi adalah *working condition, job security, relationship with co – workers* dan *pay*. Akan tetapi *freedom, relationship with immediate supervisor* dan *promotion* termasuk kedalam tingkat *job satisfaction* dengan tingkat yang rendah. (Tanjeen, 2013)

Satisfaction adalah perasaan bahagia yang dirasakan seseorang dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan manusia. (Saif, 2014). Selain itu, hal ini termasuk kedalam keadaan yang dirasakan seseorang yang telah mengalami kinerja atau hasil yang telah memenuhi harapannya. (Ilyas & Arif, 2013). *Job Satisfaction* adalah perasaan positif seseorang terhadap suatu pekerjaan yang dihasilkan melalui tahap evaluasi karakteristik. (Robbins & Judge, 2013)

2.3 Pengaruh Antar Variabel

2.3.1 Pengaruh *hygiene factors* terhadap *job satisfaction*

Faktor higiene atau pemelihara adalah faktor – faktor yang diharapkan oleh pegawai agar dapat mencapai kondisi yang baik. Jika faktor motivator merupakan faktor yang kehadirannya menciptakan kepuasan, faktor hygiene adalah faktor yang tidak menciptakan kepuasan kerja, tetapi jika tidak ada akan menimbulkan

ketidakpuasan kerja. Istilah “higiene” digunakan karena ini adalah faktor pemelihara. Ini adalah hal – hal ekstrinsik yang berada di luar pekerjaan, termasuk di dalamnya adalah kebijakan perusahaan, cara manajemen puncak melakukan pengawasan, atau gaji/penghasilan. Gaji atau penghasilan harus setara dengan gaji yang didapat oleh orang lain yang bekerja di industry atau wilayah yang sama.

Jika faktor higiene dipertahankan, rasa tidak puas dapat dihindari. Sebaliknya apabila faktor higiene tidak diperhatikan, maka ketidakpuasan akan muncul dan faktor motivator tidak dapat menggantikannya. Penemuan utama yang didapat Herzberg adalah bahwa lawan dari kepuasan bukanlah ketidakpuasan melainkan tidak adanya kepuasan.

Faktor motivasi mengenai organisasi seperti *work itself, achievement sensation, sense of responsibility, recognition, career growth, advancement, and development opportunities* dapat membantu karyawan dalam mengenali nilai dan manfaat mereka di dalam organisasi. Mereka menganggap bahwa *motivator* adalah sumber kepuasan internal yang mengarah pada persepsi yang lebih tinggi sementara *Hygiene factor* menyebabkan kebahagiaan eksternal namun lebih kuat dibandingkan dengan *motivation factor*. Namun tetap saja adanya *Hygiene factor* cukup penting untuk kepuasan kerja karyawan karena Herzberg mengemukakan bahwa faktor *motivation* dan *Hygiene* ini saling terkait. Mereka menggambarkan bahwa faktor *Hygiene* menghilangkan unsur ketidakpuasan di antara karyawan sementara faktor *motivation* pada akhirnya menyebabkan kepuasan (Baah & Amoako, 2011).

2.3.2 Pengaruh *company policies* terhadap *job satisfaction*

Kepuasan kerja karyawan merupakan aspek penting dari pekerjaan karena menilai dimana karyawan merasakan atau mengalami kebahagiaan dalam pekerjaannya (Padala, 2011). Kepuasan kerja karyawan tidak hanya berupa uang, tetapi juga budaya organisasi dan kebijakan tempat kerja berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Ini pada dasarnya adalah kesenjangan antara kontribusi yang dibuat oleh pemberi kerja dan output yang diterima oleh karyawan itu sendiri. Kepuasan kerja karyawan menunjukkan indikator yang sangat penting dari segi budaya, kesehatan, kinerja, dan keberlangsungan organisasi. Jika ada ketidaksesuaian, maka organisasi dapat melakukan perbaikan dengan menerapkan kebijakan dan praktik sumber daya manusia. Oleh karena itu, ketika seorang karyawan puas di tempat kerja, ia akan lebih produktif, lebih kreatif dan berkomitmen pada pekerjaannya. Sedangkan lingkungan kerja dan kebijakan sumber daya yang tidak baik dan menguntungkan akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yang pada akhirnya mempengaruhi neraca organisasi (Majumder, 2012).

Sumber daya manusia suatu organisasi dianggap sesuatu yang berharga dan keunggulan kompetitif terhadap pesaingnya karena komitmen terhadap perusahaan; digunakan sebagai senjata strategis oleh organisasi untuk memperluas pasar dan meningkatkan pangsa pasar. Oleh karena itu, daya saing organisasi mana pun bergantung pada kebijakan dan praktik SDM yang mempengaruhi kepuasan kerja (Lamba & Choudhary, 2013).

Organisasi membuat kebijakan dan mempraktikkannya dalam setiap aspek yang berkaitan dengan karyawan dalam organisasi. Kebijakan dalam fungsi

kompensasi dikelola oleh administrator gaji. Organisasi yang berbeda memiliki kriteria yang berbeda dalam memberikan kompensasi oleh karyawan. Oleh karena itu, kebijakan berfungsi sebagai pedoman dan penyajian informasi kepada manajer dalam hal skala gaji atau mengidentifikasi berbagai skala gaji yang melayani berbagai tujuan sesuai suatu kondisi. Panduan ini menyajikan fitur pembayaran yang berbeda seperti liburan berbayar dan tidak berbayar, cuti melahirkan, cuti hamil, dan cedera selama bekerja. Selain itu organisasi juga memperhatikan langkah – langkah kesehatan dan keselamatan untuk memastikan lingkungan kerja yang baik dan aman bersama sejumlah manfaat lain seperti asuransi kesehatan, program pension, santunan kesehatan, dan kebijakan pension (Terera & Ngirande, 2014).

Organization dapat memainkan peran penting terhadap *job satisfaction* seorang karyawan dan dapat meningkatkan tingkat produktifitas mereka untuk mendapatkan keuntungan dengan memperhatikan dengan teliti, memberikan energy, dan waktu yang tepat untuk *working environment*. Interaksi manusia dan hubungan antarorganisasi yang mereka miliki dengan sesama karyawan ataupun *supervisor* merupakan kunci dalam penting *job satisfaction* (Candrasekar, 2011).

2.3.3 Pengaruh *supervision* terhadap *job satisfaction*

Pengawasan adalah kegiatan atau proses dalam mengawasi dan mengarahkan seseorang untuk melakukan sesuatu. Orang yang biasanya melakukan *supervision* disebut *supervisor*. *Supervision* memiliki peran penting dalam kepuasan kerja karyawan. Membangun hubungan yang baik antara supervisor dan karyawan sangatlah penting dilakukan, seperti hubungan karyawan dengan supervisor dan karyawan secara langsung, komunikasi antar karyawan dan atasan, serta perlakuan terhadap pegawai.

Hal ini dilakukan karena karyawan membutuhkan masukan yang bersifat profesional, kritik yang membangun, dan pemahaman dalam melakukan pekerjaan.

Menurut Ingram dan Lee (2015), gaya pengawasan terhadap seseorang sangat berpengaruh dalam kepuasan kerja. Jika pengawasan dilakukan dengan harmonis maka kepuasan kerja akan meningkat. Dukungan supervisor kepada karyawan dapat meningkatkan komitmen dan loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja (Hossain & Aktar, 2012). Supervisor, penyelia, atasan atau pimpinan adalah sosok penting bagi karyawan. Namun, tidak semua karyawan puas dengan supervisor yang mereka miliki pada saat bekerja.

2.3.4 Pengaruh *interpersonal relationships* terhadap *job satisfaction*

Hubungan interpersonal disebut sebagai asosiasi yang kuat yang ada di antara orang – orang yang bekerja sama dalam suatu organisasi. Karyawan yang bekerja sama harus berbagi kesatuan khusus agar mereka dapat melakukan yang terbaik dalam organisasi (Guide, 2015). Dalam lingkungan kerja, hubungan interpersonal memainkan peran penting dalam mengembangkan dan merangsang kepercayaan dan perasaan serta citra yang baik antara pekerja. Dengan demikian, hubungan antara atasan dan bawahan atau rekan kerja harus diperkuat dan ditingkatkan karena situasi ini dapat menimbulkan kepuasan kerja (Mustapha, 2013).

Hubungan antara atasan dan bawahan dapat menghasilkan kinerja dan kepuasan yang lebih tinggi bagi para pekerja. Hubungan yang sehat dapat memanifestasikan dirinya dalam berbagai jenis pertukaran antara atasan dan bawahan. Pertukaran dalam hal ini seperti, mendiskusikan masalah terkait pekerjaan, keterlibatan dalam proses pengambilan keputusan, ketersediaan pemimpin kapan saja

ketika diperlukan (Gaur & Ebrahimi, 2013). Menurut Sirabuan (2013), hubungan interpersonal tempat kerja meningkatkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan sikap individu terhadap pekerjaannya yang menggambarkan perasaan puas. Kepuasan kerja sangat erat dengan keadilan, yaitu menggambarkan sejauh mana keadilan diterima seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya.

Menurut Singha dan Raychaudhuri (2016), kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh pengalaman seseorang atau individu didalam lingkungan pekerjaan; stress, keseimbangan kehidupan kerja dan kondisi pekerjaan. Salah satu tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh hubungan interpersonal dengan kepuasan kerja karyawan.

2.3.5 Pengaruh *working conditions* terhadap *job satisfaction*

Lingkungan kerja adalah faktor penting dalam kepuasan kerja karyawan. Para karyawan menyelesaikan tugas dan aktifitas harian mereka di lingkungan pekerjaan.

Kondisi pekerjaan meliputi tempat kerja yang aman dan nyaman, tingkat kelembapan, cahaya dan suhu, ruang kerja yang lebih besar, lebih baik, dan lebih bersih, serta ruang perkantoran. Faktor – faktor ini berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Umumnya tingkat kebisingan, udara segar, dan insentif seperti tempat penitipan anak juga termasuk lingkungan kerja. Lingkungan tempat kerja yang baik dapat memberikan dampak positif atau negatif terhadap kepuasan kerja karyawan. Karyawan akan bekerja dengan baik di lingkungan kerja yang tenang. Oleh sebab itu, lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan kuat terhadap kepuasan kerja.

Menyediakan elemen – elemen yang menciptakan lingkungan kerja yang sehat akan mendorong karyawan untuk merasa terlibat dan puas. Lingkungan kerja yang

ideal meliputi komponen – komponen seperti proyek kerja yang menggairahkan, jaminan kesejahteraan pribadi dan organisasi, serta rekan kerja yang berdedikasi.

Karyawan akan sangat termotivasi oleh lingkungan kerja yang baik karena kondisi tersebut menciptakan perasaan aman, nyaman, dan menggairahkan. Sebaliknya lingkungan kerja yang buruk menimbulkan kekhawatiran terhadap dampaknya bagi kesehatan. Semakin nyaman suatu lingkungan pekerjaan, maka semakin produktif pula para pegawai.

Tariq, Ramzan, dan Riaz (2013) menyatakan bahwa beban kerja, upah, tekanan pada pekerjaan, dan konflik keluarga timbul karena ketidakpuasan kerja di antara karyawan dan menghasilkan omset yang lebih tinggi dalam organisasi. Raziq dan Maulabakhsh (2015) juga menentukan bahwa kondisi kerja, peluang pertumbuhan karir, dan perkembangan merupakan pemain kunci dalam kepuasan kerja dan motivasi karyawan.

2.3.6 Pengaruh *salary* terhadap *job satisfaction*

Kompensasi dapat digambarkan sebagai besarnya imbalan yang diharapkan karyawan dari pekerjaannya. Karyawan seharusnya puas dengan gaji kompetitif yang diterimanya dan mereka seharusnya puas saat membandingkannya dengan orang lain yang bekerja di bidang yang sama. Perasaan puas tersebut timbul apabila mereka memperoleh imbalan yang adil dan sepadan. Poin – poin yang termasuk dalam kategori ini adalah gaji, upah, bonus, dan sanksi.

Salary adalah faktor terpenting dalam *job satisfaction* dan pengaruh dari dukungan *supervisor*, *working environment* yang sehat, *work – life balance*, *career opportunities*, *promotion*, *proper training* dan *development opportunities* juga

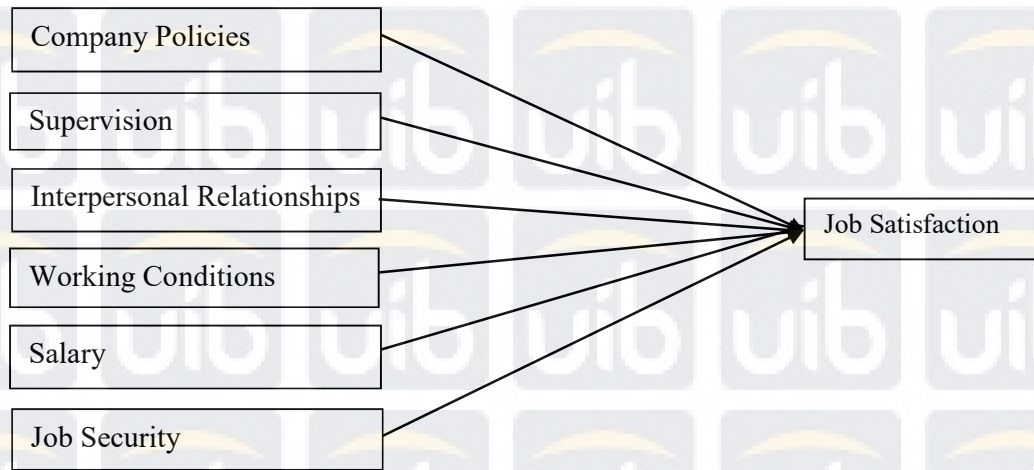
termasuk faktor penting terhadap *job satisfaction* yang dimiliki oleh seorang karyawan (Neog & Barua, 2014). Ada hubungan yang signifikan antara gaji, lingkungan kerja, promosi jabatan dan tingkat kepuasan kerja (Lai *et al.*, 2013).

2.3.7 Pengaruh *job security* terhadap *job satisfaction*

Rasa aman dalam bekerja adalah keyakinan dan jaminan yang dimiliki karyawan bahwa mereka tidak akan kehilangan pekerjaan mereka saat ini. Karyawan yang memiliki rasa aman yang tinggi kecil kemungkinannya kehilangan pekerjaan dalam waktu dekat. Profesi dan kesempatan kerja tertentu memberikan rasa aman yang lebih tinggi dibandingkan pekerjaan lainnya. Rasa aman ini juga dipengaruhi oleh kinerja karyawan, tingkat keberhasilan bisnis tersebut dan kondisi ekonomi yang meliputi.

Untuk memeriksa hubungan antara resiko lingkungan pekerjaan dan kepuasan kerja mereka, Sell and Cleal (2011) menemukan bahwa *work environment* dan faktor psikologis seperti *work itself*, *reward*, dan *social security* memiliki hubungan langsung dengan kepuasan kerja. Bakotic and Babic (2013) mendukung temuan ini dengan menunjukkan bahwa kondisi kerja yang sulit dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja. Sehingga untuk memuaskan dan meningkatkan kinerja para karyawan tersebut, memperbaiki kondisi kerja, dukungan manajemen, dan sistem penghargaan yang lebih baik dapat memainkan peran kunci.

2.4 Model Penelitian dan Perumusan Hipotesis



Gambar 2.21. Model penelitian *Company Policies*, *Supervision*, *Interpersonal Relationships*, *Working Conditions*, *Salary*, dan *Job Security* terhadap *Job Satisfaction* Karyawan Harbour Bay di Kota Batam Peneliti, (2020).

Hypothesis yang disampaikan oleh penelitian yang diteliti sebagai berikut:

H₁ : Ada pengaruh antara *Company Policies* dengan *Job Satisfaction*.

H₂ : Ada pengaruh antara *Supervision* dengan *Job Satisfaction*.

H₃ : Ada pengaruh antara *Interpersonal Relationships* dengan *Job Satisfaction*.

H₄ : Ada pengaruh antara *Working Conditions* dengan *Job Satisfaction*.

H₅ : Ada pengaruh antara *Salary* dengan *Job Satisfaction*.

H₆ : Ada pengaruh antara *Job Security* dengan *Job Satisfaction*.