

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Management Trainee memiliki tanggung jawab cukup besar dibanding karyawan reguler pada umumnya. Mereka dituntut untuk bisa belajar banyak hal dalam waktu singkat. Maka dari itu mereka juga diberikan hak yang sesuai dengan kapasitas pekerjaannya. Perusahaan dalam hal ini dapat melakukan evaluasi apakah setiap program yang dibuat sudah sesuai atau tidak dengan hak dari *Management Trainee* itu sendiri. Perusahaan bisa melakukan survey yang mana dapat mengukur tingkat kepuasan para MT pada hak-hak yang telah diberikan tersebut. Kepuasan kerja yang positif maka akan berdampak baik bagi hasil pekerjaan MT itu sendiri sehingga menghasilkan simbiosis mutualisme bagi perusahaan. Setiap individu memiliki kepuasan kerja yang berbeda-beda.

Menurut (Khaerul, 2010, p. 192) perasaan-perasaan yang berhubungan dengan kepuasan dan ketidakpuasan kerja cenderung mencerminkan penaksiran dari tenaga kerja tentang pengalaman kerja pada waktu sekarang dan waktu lampau dari pada harapan-harapan untuk masa depan. Kepuasan kerja merupakan sikap positif tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja

Sedangkan menurut (Sopiah, 2008, p. 170) kepuasan kerja adalah perbedaan antara seberapa banyak sesuatu yang seharusnya diterima dengan seberapa banyak sesuatu yang sebenarnya dia terima.

Dari berbagai definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil atau nilai dari suatu pengalaman kerja yang sudah atau sedang dilaksanakan. Kepuasan kerja dihasilkan dari bagaimana persepsi mereka yang didasarkan pada beberapa aspek seperti budaya kerja, lingkungan kerja, sarana dan prasarana, beban kerja, atasan, program, kompensasi dan *benefit*, pekerjaan.

2.2 Teori Kepuasan Kerja

Berdasarkan pengertiannya, dapat dilihat bahwa kepuasan kerja dari setiap individu berbeda-beda. Namun terdapat beberapa teori para ahli yang mendasari dari adanya ungkapan berkaitan kepuasan kerja yakni :

2.2.1 Equity Theory (Teori Keadilan)

Pencetus dari teori ini adalah Zalusnik, 1958 dan dikembangkan oleh Adams, 1963 dikutip dari Locke, 1969. Teori kepuasan ini dipengaruhi motivasi, yang mana puas tidaknya tergantung dari adanya keadilan. Perasaan adil tidaknya atas situasi, diperoleh dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas atau sekantor. Teori ini terdiri dari tiga elemen yaitu:

2.2.1.1 *Input*, segala sesuatu yang berharga yang dirasakan karyawan sebagai sumbangan terhadap karyawan.

2.2.1.2 *Outcomes* adalah segala sesuatu yang berharga dan dirasakan karyawan sebagai hasil dari pekerjaannya.

2.2.1.3 *Comparison person* yang mana karyawan itulah yang akan membandingkan rasio *input-out comes* dirinya dengan orang lain.

2.2.2 Two Factor Theory / Teori Dua Faktor (Herzberg)

Dikemukakan oleh (Herzberg, 1959). Teori kepuasan ini timbul karena :

2.2.2.1 Faktor pemeliharaan (*maintenance factor*) atau ekstrinsik yang berupa kebijakan perusahaan dan administrasi, *supervise*, hubungan interpersonal dengan rekan kerja, hubungan interpersonal dengan atasan, gaji, keamanan kerja, dan kondisi kerja.

2.2.2.2 Faktor motivasi (*motivational factor*) atau intrinsik berupa prestasi, penghargaan, kenaikan pangkat, pekerjaan itu sendiri, dan tanggung jawab.

2.2.3 *Need Fulfilment Theory* / Teori Kebutuhan Maslow (Maslow)

Tingkat kepuasan dari teori ini berlandaskan kebutuhan seseorang. Semakin banyak kebutuhan yang terpenuhi, maka semakin puas pula karyawan tersebut, demikian sebaliknya. Hierarki kebutuhan Maslow dapat dijadikan sebagai tolak ukur pemenuhan kebutuhan karyawan. Kebutuhan karyawan terdiri dari:

- 2.2.3.1 Fisiologi : Makanan, minuman, tempat tinggal, sembuh dari rasa sakit.
- 2.2.3.2 Keamanan dan keselamatan : Merdeka atau terhindar dari ancaman di lingkungan kerja maupun suatu kejadian.
- 2.2.3.3 Sosial dan kasih sayang : Kebutuhan atas persahabatan, kelompok
- 2.2.3.4 Penghargaan : Kebutuhan atas harga diri dan penghargaan dari pihak lain
- 2.2.3.5 Aktualisasi diri : memaksimalkan penggunaan kemampuan, keahlian dan potensi.

2.2.4 Teori ERG (Adelfer)

Teori ERG (Alderfer, 1972) membahas teori kebutuhan yang kurang lebih seperti teori kebutuhan Maslow, hanya saja terdapat tiga kebutuhan yang digunakan yaitu :

- 2.2.4.1 Eksistensi (*Excistence*) : Kebutuhan terpuaskan oleh faktor seperti makanan, udara, air, gaji, dan kondisi pekerjaan.
- 2.2.4.2 Keterkaitan (*Relatedness*) : Kebutuhan terpuaskan dengan adanya hubungan sosial interpersonal
- 2.2.4.3 Pertumbuhan (*Growth*) : Kebutuhan terpuaskan oleh seorang individu menciptakan kontribusi yang kreatif dan produktif

Zalzenik (Teori keadilan)		Herzberg (Teori dua faktor)		Maslow (Teori kebutuhan)	Adelfer (Teori ERG)
<i>Input</i>	↑ Motivasi	Prestasi, Kenaikan pangkat, Penghargaan, Pekerjaan itu sendiri, Tanggung jawab	↑ Kebutuhan yang lebih tinggi	Aktualisasi diri Harga diri	Pertumbuhan
<i>Outcomes</i>	↓	Kebijakan perusahaan, administrasi, <i>supervise</i> , hubungan interpersonal, gaji, keamanan, kondisi kerja	↓ Kebutuhan dasar	Sosial dan kasih sayang Keamanan dan keselamatan	Keterkaitan
<i>Comparison person</i>	↑ Maintenance		↑	Fisiologi	Eksistensi

Table 1 Perbandingan Teori Kepuasan Kerja dari Para Ahli

Teori kebutuhan milik Maslow dan Adelfer ini berhubungan, perbedaanya terletak dalam kategori pada bagaimana orang bergerak di kelompok-kelompok kebutuhan yang berbeda. Maslow menyatakan bahwa kebutuhan yang belum terpenuhi lebih banyak berperan dan tingkat kebutuhan selanjutnya yang lebih tinggi tidak didorong hingga kebutuhan predomnan tersebut terpuaskan. Seseorang akan meningkat kepada hirarki kebutuhan yang lebih tinggi hanya bila kebutuhan yang lebih rendah terpuaskan.

Sedangkan teori kebutuhan ERG menyatakan bahwa jika seseorang terus menerus frustasi dalam mencoba memuaskan kebutuhan pertumbuhan, kebutuhan

keterkaitan muncul kembali sebagai kekuatan motivasi yang utama dan menyebabkan individu mengarahkan kembali upaya untuk memuaskan kebutuhan tingkat yang lebih rendah.

2.3 Aspek-Aspek Yang Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja

Untuk mengukur sebuah kepuasan kerja perlu ditinjau dari beberapa aspek. Dari beberapa aspek tersebut kemudian dihitung dan diolah untuk memudahkan perusahaan mengetahui dari segi mana karyawan merasa puas dan aspek apakah yang perlu diperbaiki. Berikut merupakan beberapa teori tentang aspek yang mempengaruhi kepuasan kerja :

2.3.1 Menurut Luthan (1995)

Berikut 5 aspek yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yang telah diukur dalam *Job Descriptive Index* (JDI) (Luthans, 1995) :

2.3.1.1 Pembayaran seperti gaji dan upah

2.3.1.2 Pekerjaan itu sendiri

2.3.1.3 Promosi pekerjaan

2.3.1.4 Supervisi (Kepenyeliaan)

2.3.1.5 Rekan sekerja

2.2.3 Menurut Robbins (1996)

Berikut 4 aspek yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan menurut (Robbins, 1996) :

2.2.3.1 Kerja yang secara mental menantang

2.2.3.2 Ganjaran yang pantas

2.2.3.3 Kondisi kerja yang mendukung

2.2.3.4 Rekan sekerja yang mendukung

2.2.4 Menurut Wexley dan Yulk (1992)

Berikut 10 aspek yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan menurut (Yulk, 1992)

2.2.4.1 Promosi

2.2.4.2 Keamanan

2.2.4.3 Gaji

2.2.4.4 Perusahaan dan Manajemen

2.2.4.5 Pengawasan

2.2.4.6 Faktor-faktor intrinsik dari pekerjaan

2.2.4.7 Kondisi kerja

2.2.4.8 Aspek sosial dalam pekerjaan

2.2.4.9 Komunikasi

2.2.4.10 Rekan sekerja

Dari aspek-aspek tersebut bisa dilihat jika seseorang memiliki tingkat kepuasan yang tinggi maka memiliki sikap yang positif terhadap pekerjaan tersebut. Sebaliknya apabila tingkat kepuasan rendah, maka seseorang akan bersikap negatif pada pekerjaannya.

2.4 Indikator Kepuasan Kerja

Indikator kepuasan kerja merupakan salah satu aspek yang diketahui karyawan dari segi apa karyawan tersebut merasakan puas atau tidaknya dalam bekerja. Menurut (Hasibuan, 2010) indikator kepuasan kerja karyawan dapat dilihat dari beberapa hal berikut ini :

2.4.1 Menyenangi Pekerjaannya

Karyawan yang merasa puas dengan kerjanya memiliki sikap yang positif termasuk menyenangkan pekerjaannya.

2.4.2 Mencintai Pekerjaannya

Ketika sudah pada tahap menyukai pekerjaan, maka seiring berjalannya waktu karyawan tersebut akan mulai mencintai pekerjaannya. Hal ini dikarenakan karyawan sadar bahwa pekerjaan tersebut sudah seperti keinginannya.

2.4.3 Moral Kerja Positif

Berbicara moral pasti akan ada batasnya mana yang baik dan tidak baik. Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan tinggi sudah bisa dipastikan bahwa naluri dan moral karyawan positif juga. Moral positif akan terpenuhi untuk tujuan tertentu sesuai dengan mutu yang ditetapkan perusahaan.

2.4.4 Disiplin Kerja

Kondisi ini akan tercipta apabila serangkaian indikator diatas sudah positif. Disiplin kerja merupakan perilaku yang menunjukkan ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan ketertiban.

2.4.5 Prestasi Kerja

Dari serangkaian hal positif yang sudah dilaksanakan tentunya akan menghasilkan *output* yang baik juga bagi pekerjaan karyawan tersebut. Karyawan mampu melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan dan kesungguhan.

2.5 Management Trainee

Manajemen menurut (Handoko T. H., 1998) manajemen merupakan sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha dari para anggota guna penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan.

Sedangkan *Training* atau pelatihan menurut (Larasati, 2018) Pelatihan adalah pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir sehingga tenaga kerja non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis untuk tujuan tertentu. Pelatihan melibatkan beberapa variabel yang berguna untuk meningkatkan efektivitas pembelajaran. Menurut (Baldwin, 1988) tiga variabel tersebut yaitu pengalaman belajar, karakteristik individu, dan lingkungan kerja.

Berbeda halnya dengan *Management Trainee* itu sendiri yang mana merupakan program pengembangan karyawan untuk menjaring calon-calon terbaik pemimpin perusahaan. Perusahaan berinvestasi tinggi pada Program Management Trainee, maka dari itu perekrutan dan kualifikasi yang dicari berbeda dengan rekrutmen jalur regular yang mana terdapat masa pendidikan non formal dalam waktu tertentu sebelum terjun di lapangan. MT mencakup keahlian dan kompetensi, karakter, budaya kerja, system nilai perusahaan, dan kepemimpinan (Human Capital, edisi Maret 2000).

2.6 Perencanaan suksesi

Perencanaan suksesi menurut (Rothwell, 1996) adalah setiap Upaya yang dirancang untuk menjamin kinerja yang efektif terus berjalan di organisasi dengan membuat ketentuan untuk pengembangan dan penggantian orang-orang kunci untuk posisi-posisi kunci dan aktivitas kerja dari waktu ke waktu.

Perencanaan suksesi pada penerapannya dapat digunakan untuk mengisi kekosongan pada posisi manajerial tertentu, mengidentifikasi, menilai dan mengembangkan pengetahuan pegawai untuk memenuhi kebutuhan organisasi, serta memastikan keberlangsungan ketersediaan *talent* dalam jangka waktu panjang.

Perencanaan suksesi sangat penting dalam membantu perusahaan dengan :

- Memastikan keberlanjutan penyiapan pemimpin di masa depan untuk posisi manajerial.
- Melibatkan senior manajemen dalam proses review talent organisasi.
- Menempatkan konteks keberagaman dalam agenda organisasi.
- Sebagai panduan aktivitas pengembangan untuk posisi manajerial.
- Menyelaraskan dengan SDM yang mendukung proses keberlanjutan kepemimpinan

2.7 Manajemen Talenta

2.7.1 Pengertian Manajemen Talenta

Manajemen talenta Menurut (Dixit, 2018) manajemen talenta adalah unit fungsional dari sebuah organisasi yang digunakan untuk meningkatkan produktivitas karyawan dengan menggunakan perencanaan sumber daya manusia.

Manajemen talenta menurut (Barkhuizen, 2014) yaitu:

2.7..1 *Talent Acquisition*, yaitu kegiatan yang menemukan, menarik, memperoleh, menilai, dan merekrut calon pekrja untuk bisa memenuhi jabatan peran yang dibutuhkan saat ini maupun masa depan.

2.7..2 *Talent development*, yaitu mengembangkan para talenta yang dapat memberikan pengaruh terhadap keberhasilan serta pertumbuhan perusahaan.

2.7..3 *Talent retention*, yaitu strategi perusahaan untuk mempertahankan para talenta untuk menjaga agar setiap karyawan di perusahaan yang bertalenta memiliki loyalitas yang tinggi pada perusahaan.

Sebagaimana yang ditulis (Sukoco, 2016) menyatakan bahwa penemuan talent management pada organisasi modern sangat penting. Hal ini dikarenakan mulai munculnya ekonomi modern dan kebutuhan bisnis yang semakin strategis. Maka dapat di simpulkan bahwa manajemen talenta ini termasuk unit fungsional dalam *human resource* yang kaitannya meliputi *talent acquisition*, *talent development*, dan *talent retention*.

- **Strategi Manajemen Talenta**

Adapun strategi manajemen talenta salah satunya adalah menarik (*attracting*), melibatkan (*engaging*), dan mempertahankan (*retaining*) Kock & Burke (2008). Berikut merupakan penjelasan detail berdasarkan sub-kriterianya.

Kriteria	Dimensi	Definisi
Attracting (Fridantara, 2018)	Organizational Support	Perusahaan mendukung karyawan dengan tujuan sosial misalnya perekrutan dengan memberikan beasiswa pendidikan
	Competitive Compensation	Perusahaan memberikan gaji sesuai dengan pekerjaan, pengetahuan dan keahlian pelamar
	Career Development Programs	Perusahaan memberikan kepastian karir karyawan dan kesempatan pelatihan serta pengembangan diri

Kriteria	Dimensi	Definisi
Engaging (Butler & Waldroop, 2004)	Work-life Balance Progam	Praktik yang dapat mendukung keterlibatan karyawan dalam keseimbangan kehidupan kerja seperti flexitime, reward programs, dan sistem manajemen kerja
	Leadership Effectiveness	Pemimpin yang mampu memanfaatkan berbagai potensi disekelilingnya serta merangkul dan melibatkan semua anggotanya
	Relational Creativity	Menciptakan hubungan yang harmonis satu sama lain dan kreatif dalam lingkup kerja
Retaining (Krissetyanti, 2013)	Promotion	Pemindahan karyawan dari satu tempat atau jabatan kepada jabatan yang lebih tinggi dari sebelumnya
	Work Environment	Perusahaan harus memiliki lingkup kerja yang positif dan nyaman agar dapat mempertahankan karyawan yang bertalenta

Table 2 Strategi Manajemen Talenta Berdasarkan Sub-Kriterianya

2.8 Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Hasil
1.	(PUTRI et al., 2022)	Analisis Kepuasan Kerja Karyawan PT Sumber Alfaria Trijaya Cabang Pekanbaru	Dilihat dari kelima indikator oleh Hasibuan (2010:68) kelima variabel kepuasan kerja berada pada kategori baik. Karyawan sudah merasakan kepuasan kerja selama bekerja di perusahaan tersebut. Hal ini dikarenakan bahwa pekerjaan yang diberikan sudah sesuai dengan tingkat Pendidikan dan kemampuannya sehingga tidak kesusahan dalam bekerja.

No.	Nama Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Hasil
2.	(Sidjabat, 2021)	Analisis Kepuasan Kerja Karyawan CV Mitra Belawan Fishing Medan	Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa karyawan belum mencapai kepuasan kerja walaupun demikian mereka mengapresiasi sikap pimpinan yang mau berbagi pengetahuan dan ilmu. Diperlukan kebijakan remunerasi yang tepat dan peninjauan merit system guna mengembangkan karir dan pangkat karyawan.
3.	(Triwahyono & Yani, 2021)	Analisis Pengaruh Employee Engagement, Kepuasan Kerja, Dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Indomaret	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa variabel Employee Engagement dan Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan variabel stress kerja adalah tidak berpengaruh sehingga ada atau tidak stress kerja karyawan tidak akan mempengaruhi kinerja karyawan.
4.	(Hasanudin, 2022)	Analisis Kepuasan Kerja Dari Berbagai Aspek Terhadap Kinerja Karyawan PT Indomarco Primatama Di Daerah Gambut	Peneliti mengambil empat aspek yang mana hasilnya : Aspek Finansial dan Aspek Fisik memiliki kepuasan kerja yang tinggi sedangkan Aspek Psikologis dan Aspek Sosial Kepuasannya cenderung sedang. Keseluruhan hasilnya membuktikan bahwa tingkat kepuasan kerja di PT Indomarco Primatama ini sudah baik karena pekerjaan yang dilakukan sudah sebanding dengan gaji yang didapatkan.
5.	(Sari et al., 2019)	Analisis Faktor Yang Mempengaruhi Keinginan Karyawan Mengundurkan Diri Pada Perusahaan Ritel	Peneliti memfokuskan pada tiga aspek kepuasan kerja yaitu Budaya Organisasi, Kompensasi, dan Kepuasan kerja yang secara bersamaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keinginan karyawan mengundurkan diri.

No.	Nama Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Hasil
6.	(Erlangga & Kartika, 2023)	Analisis Manajemen Talenta Pada Program <i>Management Trainee</i> di Indonesia <i>Most Admired Companies</i> 2017-2021	Kesimpulan dari penelitian ini : 1. Faktor manajemen talenta pada program MT di tujuh perusahaan berdasarkan analisis dengan AHP adalah skill. Alternatif yang dianggap penting dalam menjalankan program MT yaitu strategi <i>attracting</i> yang meliputi kompensasi, fasilitas kerja, dll 2. Faktor manajemen talenta berdasarkan analisis NVivo yaitu <i>digital skill</i> . Dasar <i>digital skills</i> yang harus dipelajari meliputi <i>coding, project management, copywriting, social media strategy</i> , dan <i>data analyst</i> . Aktor yang berperan yaitu <i>human capital</i> .

Table 3 Penelitian Terdahulu