

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia dapat didefinisikan sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian sumber daya manusia dalam rangka pencapaian tujuan organisasi (Hakim, 2014).

Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia adalah kebijakan yang tersusun dalam rangkaian kegiatan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang meliputi aspek-aspek yang terdapat di dalam sumber daya manusia seperti posisi, pengadaan rekrutmen, seleksi, kompensasi hingga penilaian kinerja tenaga kerja (Mukminin, 2017).

Definisi Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Oleh karena itu, manajer harus menjamin bahwa perusahaan atau suatu organisasi memiliki tenaga kerja yang tepat di tempat yang tepat, dan pada saat yang tepat, yang memiliki kemampuan untuk menyelesaikan tugas-tugas yang akan menolong perusahaan tersebut mencapai sarana-sarana secara keseluruhan secara efektif dan efisien (Masram dan Mu'ah, 2017).

##### **2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Sutrisno (2010) meliputi :

1. Perencanaan

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar

sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagian organisasi (*organization chart*).

3. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

4. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

5. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

6. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoretis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

7. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

#### 8. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

#### 9. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

#### 10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

#### 11. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

### **2.1.3 Komponen Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tenaga kerja manusia pada dasarnya dibedakan atas pengusaha, karyawan dan pemimpin.

#### 1. Pengusaha

Pengusaha adalah setiap orang yang menginvestasikan modalnya untuk memperoleh pendapatan dan besarnya pendapatan itu tidak menentu tergantung pada laba yang dicapai perusahaan tersebut.

## 2. Karyawan

Karyawan merupakan kekayaan utama suatu perusahaan, karena tanpa keikutsertaan mereka, aktivitas perusahaan tidak akan terjadi. Karyawan berperan aktif dalam menetapkan rencana, sistem, proses, dan tujuan yang ingin dicapai.

## 3. Pemimpin atau Manajer

Pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan.

## 2.2 Kepuasan Kerja

### 2.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan di mana para karyawan memandang pekerjaannya. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak pada sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya (Sunyoto, 2015).

Kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja (Rivai dan Sagala dalam Fernando, 2016).

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan (Hasibuan, 2008).

### 2.2.2 Teori-Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja ada tiga macam yang lazim dikenal menurut Wexley dan Yukl dalam Sunyoto (2015), yaitu:

1. Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*)

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter. Ia mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Kemudian Locke menerangkan bahwa kepuasan kerja seseorang tergantung pada discrepancy antara *should be (expectation needs or value)* dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh melalui pekerjaan. Menurut penelitian yang dilakukan Wanous dan Lawer yang dikutip dari Wexley dan Yukl, menemukan bahwa sikap karyawan terhadap pekerjaan tergantung bagaimana discrepancy itu dirasakannya.

2. Teori Ketidakadilan (*Equity Theory*)

Equity Theory dikembangkan oleh Adams, pendahulu dari teori ini adalah Zalzenik yang dikutip dari Locke. Prinsip teori ini adalah bahwa orang akan merasa puas dan tidak puas, tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*). Perasaan equity dan inequity atas situasi, diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor dan pemerintah dipengaruhi oleh motivasi.

3. Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*)

Prinsip teori ini bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda, artinya kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan tidak merupakan variabel yang kontinu. Teori ini pertama kali ditemukan oleh Frederick Herzberg. Beliau membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaan menjadi dua kelompok, yakni:

- a. *Satisfiers* atau motivator adalah situasi yang membuktikannya sebagai sumber kepuasan kerja, yang terdiri

dari *achievement, recognition, work itself, responsibility and advancement*.

- b. Dissatisfiers (*hygiene factors*) adalah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan yang terdiri dari *company policy and administration, supervision, technical, salary, interpersonal, relation, working condition, job security and status*.

### 2.2.3 Faktor-Faktor Kepuasan Kerja

Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Faktor-faktor itu sendiri dalam peranannya memberikan kepuasan kepada karyawan bergantung pada pribadi masing-masing karyawan. Faktor-faktor yang memberikan kepuasan menurut Blum dalam As'ad (2008) adalah:

1. Faktor Individual, meliputi umur, kesehatan, watak, dan harapan
2. Faktor Sosial, meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan pekerja, berpolitik dan hubungan kemasyarakatan.
3. Faktor utama dalam pekerjaan, meliputi upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju. Selain itu, juga penghargaan terhadap kecakapan, hubungan sosial dalam pekerjaan, ketepatan dalam menyelesaikan konflik antarmanusia, perasaan diperlakukan adil dan baik yang menyangkut pribadi maupun tugas.

Menurut Gilmer 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 sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan selama kerja.

3. Gaji

Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpastian, 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 (*Supervise*)

Bagi karyawan, supervisor dianggap sebagai figur ayah dan sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan turn over.

6. Faktor Intrinsik Dari Pekerjaan

Atribut yang ada pada pekerjaan mensyaratkan ketrampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

7. Kondisi Kerja

Termasuk di sini adalah kondisi tempat, ventilasi, penyaliran, 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 mau

mendengar, memahami dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam 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.

Pendapat lain dikemukakan oleh Ghiselli dan Brown dalam Sutrisno (2012), mengemukakan adanya lima faktor yang menimbulkan kepuasan kerja yaitu:

##### a. Kedudukan (posisi)

Umumnya manusia beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada karyawan yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah. Pada beberapa penelitian menunjukkan bahwa hal tersebut tidak selalu benar, tetapi justru perubahan dalam tingkat pekerjaanlah yang mempengaruhi kepuasan kerja.

##### b. Pangkat (golongan)

Pada pekerjaan yang mendasarkan perbedaan tingkat (golongan), sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya. Apabila ada kenaikan upah, maka sedikit banyaknya akan dianggap sebagai kenaikan pangkat, dan kebanggaan terhadap kedudukan yang baru itu akan merubah perilaku dan perasaannya.

##### c. Umur

Dinyatakan bahwa ada hubungan antara kepuasan kerja dengan umur karyawan. Umur di antara 25 tahun sampai 34 tahun dan umur 40 sampai 45 tahun adalah merupakan umur-umur yang bisa menimbulkan perasaan kurang puas terhadap pekerjaan.

d. Jaminan Finansial dan Jaminan Sosial

Masalah finansial dan jaminan sosial kebanyakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

e. Mutu Pengawasan

Hubungan antara karyawan dengan pihak pimpinan sangat penting artinya dalam menaikkan produktifitas kerja. Kepuasan karyawan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja (*sense of belonging*).

#### 2.2.4 Dampak Kepuasan dan Ketidakpuasan Kerja

Menurut Sutrisno (2009) “Dampak kepuasan dan ketidakpuasan kerja telah banyak diteliti dan dikaji”. Beberapa hasil penelitian tentang dampak kepuasan kerja terhadap produktivitas, ketidakhadiran, dan keluarnya pegawai dan dampak terhadap kesehatan.

1. Dampak Terhadap Produktivitas

Pada mulanya orang berpendapat bahwa produktivitas dapat dinaikkan dengan menaikkan kepuasan kerja. Hubungan antara produktivitas dan kepuasan kerja sangat kecil. Vroom (dalam Munandar, 2001), mengatakan bahwa produktivitas dipengaruhi oleh banyak faktor-faktor moderatodi samping kepuasan kerja. Lawler dan porter (dalam Munandar, 2001), mengharapkan produktivitas yang tinggi menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja jika tenaga kerja memersepsikan bahwa ganjaran instrinsik (misalnya rasa telah mencapai sesuatu) dan ganjaran instrinsik (misalnya gaji) yang diterima kedua-duanya adil dan wajar dan diasosiasikan dengan prestasi kerja yang unggul. Jika tenaga kerja tidak memersepsikan ganjaran instrinsik dan enstrinsik berasosiasi

dengan prestasi kerja, maka kenaikan dalam prestasi tak akan berkorelasi dengan kenaikan dalam kepuasan kerja.

## 2. Dampak Terhadap Ketidakhadiran Dan Keluarnya Tenaga Kerja

Ketidakhadiran dan berhenti bekerja merupakan jenis jawaban-jawaban yang secara kualitatif berbeda. Ketidakhadiran lebih spontan sifatnya dan dengan demikian kurang mencerminkan ketidakpuasan kerja. Lain halnya dengan berhenti atau keluar dari pekerjaan. Perilaku ini karena akan mempunyai akibat-akibat ekonomis yang besar, maka lebih besar kemungkinannya ia berhubungan dengan ketidakpuasan kerja. Organisasi melakukan upaya yang cukup besar untuk menahan orang-orang ini dengan jalan menaikkan upah, pujian, pengakuan, kesempatan promosi yang ditingkatkan, dan seterusnya. Justru sebaliknya, bagi mereka yang mempunyai kinerja buruk, sedikit upaya dilakukan oleh organisasi untuk menahan mereka. Bahkan mungkin ada tekanan halus untuk mendorong mereka agar keluar. Menurut Steers dan Rhodes (dalam Munandar, 2001), mereka melihat adanya dua faktor pada perilaku hadir, yaitu motivasi untuk hadir dan kemampuan untuk hadir. Mereka percaya bahwa motivasi untuk hadir dipengaruhi oleh kepuasan kerja dalam kombinasi dengan tekanan-tekanan internal dan eksternal untuk datang pada pekerjaan. Robbins (2001), ketidakpuasan kerja pada tenaga kerja atau karyawan dapat diungkapkan kedalam berbagai macam cara. Misalnya, selain meninggalkan pekerjaan, karyawan selalu mengeluh, membangkang, menghindari sebagian tanggung jawab pekerjaan mereka.

## 3. Dampak Terhadap Kesehatan

Salah satu temuan yang penting dari kajian yang dilakukan oleh Kornhauser (dalam Munandar, 2001), tentang kesehatan mental dan kepuasan kerja, ialah untuk semua

tingkatan jabatan, persepsi dari tenaga kerja bahwa pekerjaan mereka menuntut penggunaan efektif dan kecakapan-kecakapan mereka berkaitan dengan skor kesehatan mental yang tinggi. Meskipun jelas bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan kesehatan, hubungan kausalnya masih tidak jelas. Diduga bahwa kepuasan kerja menunjang tingkat dari fungsi fisik dan mental dan kepuasan sendiri merupakan tanda dari kesehatan. Tingkat dari kepuasan kerja dan kesehatan mungkin saling mengukuhkan sehingga peningkatan dari yang satu dapat meningkatkan yang lain dan sebaliknya yang satu mempunyai akibat yang negative juga pada yang lain. Kepuasan kerja ialah untuk semua tingkatan jabatan, persepsi dari tenaga kerja bahwa pekerjaan mereka menuntut penggunaan efektif dan kecakapan-kecakapan mereka berkaitan dengan skor kesehatan mental yang tinggi dan sebaliknya yang satu mempunyai akibat yang negative juga pada yang lain.

### **2.2.5 Indikator Kepuasan Kerja**

*Job Satisfaction Survey* (Spector dalam Andi Rindyantika, dan Nurul Safitri, 2016) mengukur sembilan unsur dari kepuasan kerja, yaitu:

1. **Gaji**

Yaitu jumlah yang diterima dan keadilan penggajian.

2. **Promosi**

Yaitu kesempatan dan keadilan untuk promosi atau kenaikan jabatan atau karir.

3. **Supervisi**

Yaitu kompetensi manajerial yang dimiliki dari seorang supervisor dan bagaimana perilakunya terhadap bawahannya.

4. **Benefit**

Yaitu kelebihan yang didapatkan oleh karyawan dari perusahaan seperti asuransi dan cuti.

5. **Penghargaan**

Yaitu perhatian dan pengakuan dari perusahaan terhadap kinerja yang baik dari karyawannya.

6. **Prosedur**

Yaitu peraturan atau prosedur yang ditetapkan oleh perusahaan atau organisasi.

7. **Rekan Kerja**

Yaitu menerima kompetensi rekan kerja dan senang bekerjasama dengan mereka.

8. **Sifat Kerja**

Yaitu menyukai tugas-tugas yang diberikan.

9. **Komunikasi**

Yaitu berbagi informasi baik antar karyawan, atasan dan bawahan, maupun perusahaan terhadap karyawan baik secara lisan maupun tulisan.

### 2.2.6 Pengukuran Kepuasan Kerja

Menurut Rivai (2014), ada beberapa alasan mengapa perusahaan harus benar-benar memperhatikan kepuasan kerja, yang dapat dikategorikan sesuai dengan fokus karyawan atau perusahaan yaitu:

- a. Pertama, manusia berhak diberlakukan dengan adil dan hormat, pandangan ini menurut perspektif manusia. Kepuasan kerja merupakan perluasan refleksi perlakuan yang baik. Penting juga memperhatikan indikator emosional atau kesehatan psikologis.

- b. Kedua, perspektif pemanfaatan, bahwa kepuasan kerja dapat menciptakan perilaku yang mempengaruhi fungsi-fungsi perusahaan. Perbedaan kepuasan kerja antara unit-unit organisasi dapat mendiagnosis potensi persoalan.