

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2001:10) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Sedangkan menurut Samsudin (2006:22) Manajemen sumber daya manusia (*human resources management*) adalah suatu kegiatan pengelolaan yang meliputi pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa bagian manusia sebagai individu anggota organisasi atau perusahaan bisnis.

Menurut Abdurrahmat Fathoni (2006:10) Sumber Daya Manusia merupakan modal dan kekayaan yang terpenting dari terpenting mutlak, dianalisis dan dikembangkan dengan cara tersebut, waktu, tenaga dan kemampuannya benar-benar dapat dimanfaatkan secara optimal bagi kepentingan individu.

2.2 Kepuasan Kerja

Menurut Hasibuan (2008:202) 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.

Menurut Sunyoto (2015:211) 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.

2.3 Teori-Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja ada tiga macam yang lazim dikenal menurut Wexley dan Yukl dalam As'ad (1987) dalam Sunyoto (2015:212), yaitu:

1. Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*)

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter (1961). Ia mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Kemudian Locke (1969) 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 Lawler 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 tahun 1963, pendahulu dari teori ini adalah Zalesnik tahun 1958 yang dikutip dari Locke (1969). 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 tahun 1959. 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*.

2.4 Faktor-Faktor tentang 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 (1956) dalam As'ad (2008:114) 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 baik yang menyangkut pribadi maupun tugas.

Menurut Gilmer (1996), 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 akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan.
7. Kondisi kerja. Termasuk di sini adalah kondisi tempat, ventilasi, penyorotan, 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.

Faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja adalah:

1. Kebijaksanaan perusahaan
2. Supervisor
3. Kondisi kerja
4. Gaji

Pendapat lain dikemukakan oleh Ghiselli dan Brown dalam Sutrisno (2012:79), 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).

2.5 Dampak Kepuasan dan Ketidakpuasan Kerja

Menurut Sutrisno (2009:80) 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 moderatordi 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 ekstrinsik (misalnya, gaji) yang diterima kedua-duanya adil dan wajar dan diasosiasikan dengan prestasi kerja yang unggul. Jika tenaga kerja tidak memersepsikan ganjaran instrinsik dan entrinsik 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 kerjabahwa 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.

2.6 Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Rivai (2014:623) secara teoretis, faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja sangat banyak jumlahnya, seperti gaya kepemimpinan, produktivitas kerja, perilaku, *locus of control*, pemenuhan harapanpenggajian dan efektifitas kerja seorang karyawan adalah:

- a. Isi pekerjaan, penampilan tugas pekerjaan yang actual dan sebagai control terhadap pekerjaan. Karyawan akan merasa puas bila tugas kerja dianggap menarik dan memberikan kesempatan belajar dan menerima tanggung jawab.
- b. Supervisi. Adanya perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Sebaliknya, supervisi yang buruk dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Sebaliknya, supervisi yang buruk dapat meningkatkan *turnover* dan absensi karyawan.
- c. Organisasi dan Manajemen, yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil untuk memberikan kepuasan kepada karyawan.
- d. Kesempatan untuk maju. Adanya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama bekerja akan memberikan kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya.
- e. Gaji dan keuntungan dalam bidang finansial lainnya seperti adanya insentif. Gaji adalah suatu jumlah yang diterima dan keadaan yang

dirasakan dari upah (gaji). Jika karyawan merasa bahwa gaji yang diperoleh mampu memenuhi kebutuhan hidupnya dan keluarganya maka kecenderungan karyawan untuk merasa puas terhadap kerjanya akan lebih besar. (Arep dan Tanjung, 2003:71).

- f. Rekan kerja. Adanya hubungan yang dirasa saling mendukung dan saling memperhatikan antar rekan kerja akan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan hangat sehingga menimbulkan kepuasan kerja pada karyawan.
- g. Kondisi pekerjaan. Menurut Sondang Siagian (2004:131-132), kondisi kerja yang mendukung akan meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan. Kondisi kerja yang mendukung artinya tersedia sarana dan prasarana kerja yang memadai sesuai dengan sifat tugas yang harus diselesaikannya.

2.7 Pengukuran Kepuasan Kerja

Menurut Rivai (2014:623) 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 memengaruhi fungsi-fungsi perusahaan. Perbedaan kepuasan kerja antara unit-unit organisasi dapat mendiagnosis potensi persoalan.