

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2016:10), Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Menurut Handoko (1991:4), Manajemen Sumber Daya Manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi

Berdasarkan dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai ilmu yang mengatur hubungan dan penggunaan sumber daya manusia yang efektif dan efisien untuk membantu tercapainya tujuan individu maupun perusahaan.

2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2013:21-23), fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian

1. Perencanaan

Perencanaan (*human resource planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*). Organisasi hanya merupakan alata untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan

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

dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

4. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

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. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

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. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

8. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

9. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

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 putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh Undang-undang No. 12 Tahun 1964.

2.2 Kepuasan Kerja

2.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Handoko (1992) dalam Sutrisno (2009:75), mengemukakan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka.

Menurut Robbins dalam Wibowo (2014:413), kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

Berdasarkan pengertian-pengertian diatas, kepuasan kerja adalah suatu perasaan emosional terhadap pekerjaan seseorang yang menyenangkan dan tidak menyenangkan yang mereka terima selama bekerja.

2.2.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Gilmer (1996) dalam Sutrisno (2009:77), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

1. **Kesempatan Untuk Maju.**
Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dari 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 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.**
Sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan *turn over*;

6. **Faktor Intrinsik 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, penyiaran, 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 antarkaryawan 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 tidak 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.

2.2.3 Indikator-Indikator Kepuasan Kerja

Luthans (2006:224-245), mengungkapkan terdapat sejumlah indikator-indikator kepuasan kerja, yaitu:

a. **Pekerjaan itu sendiri**

Kepuasan pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan.

b. **Gaji**

Upah dan gaji dikenal menjadi signifikan, tetapi kompleks secara kognitif dan merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja.

c. **Promosi**

Kesempatan promosi sepertinya memiliki pengaruh berbeda pada kepuasan kerja karena promosi memiliki sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki berbagai penghargaan.

d. **Pengawasan**

Pengawasan merupakan sumber penting lain dari kepuasan kerja. Terdapat dua dimensi gaya pengawasan yang mempengaruhi kepuasan kerja. Yang pertama adalah berpusat pada karyawan dan dimensi yang lain adalah partisipasi atau pengaruh, seperti diilustrasikan oleh manajer yang memungkinkan orang untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.

e. **Rekan Kerja**

Rekan kerja atau anggota tim yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana pada karyawan secara individu. Kelompok kerja, terutama tim yang kuat bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasihat, dan bantuan pada anggota individu.

f. **Kondisi Kerja**

Efek lingkungan kerja pada kepuasan kerja sama halnya dengan efek kelompok kerja. Jika segalanya berjalan baik, tidak ada masalah kepuasan kerja.

2.2.4 Kategori Kepuasan Kerja

Menurut Colquitt, LePine, Wesson dalam Wibowo (2014:132), 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 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.

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. 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 keterampilan penting daripada sifat pekerjaan yang menjemukan, berulang-ulang dan tidak nyaman.

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.

2.2.5 Hubungan Kepuasan Kerja

Menurut Robbins dan Judge dalam Wibowo (2014:141), membahas hubungan kepuasan kerja:

1. *Job Satisfaction dengan Job Performance*

Kepuasan kerja merupakan prediktor kinerja karena kepuasan kerja mempunyai korelasi moderat dengan kinerja.

2. *Job Satisfaction dengan Organizational Commitment*

Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan kuat terhadap *Organizational Commitment*. Orang yang mendapatkan tingkat kepuasan kerja lebih tinggi cenderung merasa tingkat *Affective Commitment* dan *Normative Commitment* lebih tinggi. Sedangkan pengaruhnya pada *Continuance Commitment* adalah lebih lemah.

Affective commitment adalah komitmen yang timbul karena kedekatan emosional terhadap organisasi, mengidentifikasi diri dan keterlibatan aktif dalam organisasi. *Continuance commitment* didasarkan pada persepsi pekerja atas kerugian yang akan diperoleh apabila meninggalkan organisasi. Sedangkan *Normative commitment* berkaitan dengan perasaan pekerja terhadap keharusan untuk tetap bertahan dalam organisasi.

3. *Job Satisfaction dengan Customer Satisfaction*

Terdapat keyakinan bahwa pelanggan yang bahagia adalah hasil dari pekerja bahagia. Meningkatnya pekerja dan loyalitas menghasilkan persepsi pelanggan lebih tinggi tentang nilai, karena itu memperbaiki profitabilitas perusahaan. Dengan kata lain, kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap pelayanan pelanggan.

4. *Job Satisfaction dengan Absenteeism*

Organisasi yang memberikan cuti sakit secara liberal mendorong semua pekerja mereka, termasuk yang sangat puas, mengambil kesempatan tidak masuk bekerja. Kita dapat menemukan pekerjaan yang memuaskan, tetapi masih tetap ingin menikmati akhir minggu selama tiga hari apabila tidak ada penalti atas penggunaan hari secara bebas.

5. *Job Satisfaction dengan Turnover*

Apabila pekerja diberi tawaran pekerjaan tanpa diminta, ketidakpuasan kerja kurang memberikan ramalan terhadap pergantian karena pekerja lebih mungkin keluar karena 'pull', daya tarik pekerjaan lain daripada 'push', ketidakmenarikan pekerjaan sekarang.

6. *Job Satisfaction dengan Work Deviance*

Ketidakpuasan kerja dan hubungan antagonistik dengan rekan kerja memprediksi variasi perilaku yang tidak diinginkan organisasi, termasuk

usaha membentuk perserikatan, penyalahgunaan bahan, pencurian di pekerjaan, sosialisasi yang tidak pantas, dan kelambatan.

7. ***Job Satisfaction dengan Life Satisfaction***

Kepuasan hidup mencerminkan tingkatan dimana pekerja merasakan perasaan bahagia dengan kehidupan mereka. Penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu prediktor paling kuat terhadap kepuasan hidup. Orang merasa lebih baik tentang hidupnya ketika mereka merasa lebih baik tentang pekerjaan mereka.

2.2.6 Respon Terhadap Ketidakpuasan Kerja

Menurut Robbins dalam Wibowo (2014:424), ketidakpuasan pekerja ditunjukkan dalam sejumlah cara yaitu:

1. ***Exit***
Ketidakpuasan ditunjukkan melalui perilaku diarahkan pada meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru atau mengundurkan diri.
2. ***Voice***
Ketidakpuasan ditunjukkan melalui usaha secara aktif dan konstruktif untuk memperbaiki keadaan, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan berbagai bentuk aktivitas perserikatan.
3. ***Loyalty***
Ketidakpuasan ditunjukkan secara pasif, tetapi optimistik dengan menunggu kondisi untuk memperbaiki, termasuk dengan berbicara bagi organisasi di hadapan kritik eksternal dan memercayai organisasi dan manajemen melakukan hal yang benar.
4. ***Neglect***
Ketidakpuasan ditunjukkan melalui tindakan secara pasif membiarkan kondisi semakin buruk, termasuk kemangkiran atau keterlambatan secara kronis, mengurangi usaha, dan meningkatkan tingkat kesalahan.

