BAB II

LANDASAN TEORI

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut **Hasibuan (2002:9)** "Manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu". Manajemen terdiri dari enam unsur (6 M) yaitu : *men, money, methode, materials, machines,* dan *market.*

Unsur *men* (manusia) merupakan unsur yang berkembang menjadi bidang ilmu manajemen yang disebut manajemen sumber daya manusia yang merupakan manajemen yang mengatur unsur manusia.

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen telah banyak disebut sebagai seni untuk menyelesaikan pekerjaan orang lain. Dimana maksud dari kalimat di atas adalah bahwa para manajer mencapai tujuan - tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai pekerjaan yang diperlukan, atau dengan kata lain dengan tidak melakukan pekerjaan-pekerjaan itu sendiri.

Manajemen sumber daya manusia dalam pengertian secara umum dapat diartikan sebagai manajemen kepegawaian. Jadi istilah kepegawaian di sini menyangkut orang yang dipekerjakan dalam suatu perusahaan atau organisasi

dari tingkat yang paling rendah sampai tingkat yang paling tinggi dalam perusahaan.

Definisi manajemen sumber daya manusia menurut **Kinggundu** yang dikutip oleh **Gomes (2002:4)** adalah "Pengembangan dan pemanfaatan personil (pegawai) bagi pencapaian yang efektif mengenai sasaran-sasaran dan tujuan individu, organisasi masyarakat, nasional dan internasional."

Sedangkan menurut **Flippo** yang dikutip oleh **Handoko (2001:3)** manajemen sumber daya manusia adalah :

> Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat diartikan bahwa manajemen kepegawaian merupakan pengelola tenaga kerja dalam perusahaan, dimana sebagai dasar utamanya adalah manusia, manusia yang menggerakan, merencanakan, mengorganisasikan, dan manusia mengawasinya. Dalam hal ini manajemen sumber daya manusia kita pandang sebagai usaha untuk melakukan fungsi sebagai perencana *(planning)*, Pengorganisasian *(organizing)*, Pengarahan *(actuating)*, dan Pengawasan *(controlling)*.

Para ahli lain menyebut manajemen sumber daya manusia dengan istilah personel manajemen dari **Manullang (2001:72)** :

> Personel manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pelaksanaan, dan pengontrolan tenaga kerja untuk tercapainya tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu dengan adanya kepuasan hati pada diri pekerja.

Berdasarkan definisi tersebut, cukup jelas untuk memahami pengertian manajemen sumber daya manusia tentang adanya unsur pengakuan bahwa tenaga manusia adalah tenaga utama dalam usaha apapun.

Selanjutnya bahwa manusia sebagai faktor produksi harus mendapatkan perlakuan yang sesuai dengan kepribadian dan martabat manusia. Kemudian manfaat yang didapat perusahaan dimana manusia melaksanakan operasinya haruslah mendatangkan juga manfaat bagi tenaga kerja yang mengusahakannya.

Faktor tenaga manusia memang merupakan hal yang sangat penting, oleh karena itu perlu mendapatkan perhatian yang serius dari pimpinan perusahaan. Seorang pemimpin tentu harus memikirkan bagaimana pekerjaan itu dapat dilaksanakan sesuai rencana, yaitu supaya pekerja dapat bekerja dengan efektif dan efisien.

Manajemen sumber daya manusia juga bertugas untuk memberikan kepuasan kerja kepada para pekerja, tentang kebutuhan-kebutuhan yang diterima oleh pekerja, sehingga manajemen sumber daya manusia erat

hubungannya dengan kesejahteraan karyawan dan kebutuhan-kebutuhan karyawan.

Tujuan dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk mencapai efisiensi kerja dan mengusahakan terciptanya suasana kerja yang harmonis untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

2. Fungsi - Fungsi Manajemen SDM

Dalam suatu perusahaan yang besar, susunan bagian personalia tergantung besar dan luasnya lapangan usaha, bidang dan bentuk perusahaan. Perusahaan menetapkan syarat yang harus dimiliki oleh pimpinan bagian personalia, yaitu memiliki pengetahuan yang luas tentang hak dan kewajiban karyawan. Ia harus mempunyai keyakinan bahwa tenaga kerja tidak boleh dianggap sebagai barang modal dalam perusahaan.

Tugas yang terpenting bagian personalia adalah menjalankan fungsi setiap manajer yang berhubungan dengan lingkungan kerja agar pegawai terdorong untuk melaksanakan kegiatan dan tugasnya masing-masing untuk merealisir tujuan perusahaan yang dipimpinnya.

Adapun fungsi-fungsi dari manajemen sumber daya manusia menurut **Hasibuan (2003:21)** secara singkat adalah sebagai berikut :

a. Perencanaan *(Planning)*

Perencanaan sumber daya manusia adalah merencanakan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan efektif serta efisien dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

b. Pengorganisasian *(Organization)*

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi.

c. Pengarahan *(Directing)*

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

d. Pengendalian *(Controlling)*

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mau menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana.

e. Pengadaan *(Procurement)*

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, dan orientasi untuk mendapatkan karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

f. Pengembangan *(Development)*

Pengembangan adalah proses peningkatan ketrampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

g. Kompensasi *(Compensation)*

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan oleh perusahaan.

h. Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

i. Pemeliharaan *(Maintainance)*

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

j. Kedisiplinan *(Dicipline)*

Kedisiplinan mempunyai fungsi manajemen sumber daya manusia 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.

k. Pemberhentian *(Separation)*

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan.

3. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan Sumber Daya Manusia mendukung sasaran global yang bersifat internasional maupun domestik meliputi kebijakan pengintegrasian kompensasi dan sistem *benefit* serta penerimaan para tenaga kerja. Rencana peningkatan pelayanan didasari oleh pelatihan diberikan pada para tenaga kerja yang memiliki kemampuan.

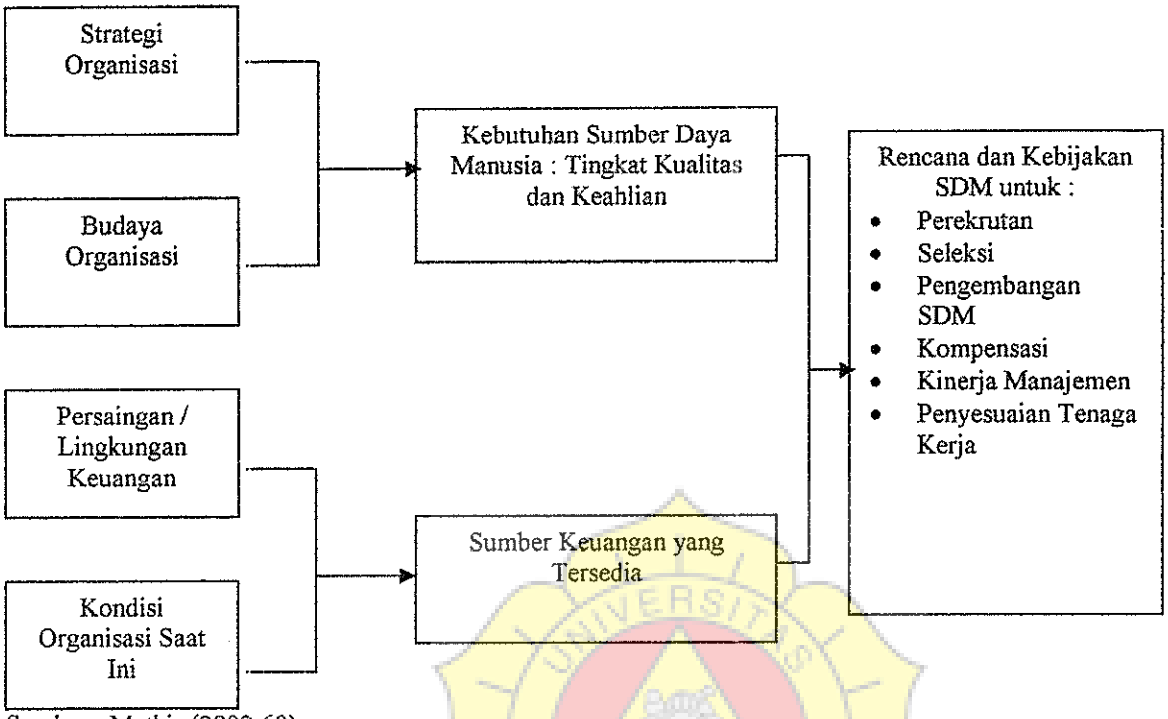
a. Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan fungsi yang pertama-tama harus dilaksanakan dalam suatu organisasi. Perencanaan SDM adalah langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna menjamin bahwa bagi organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat.

Perencanaan Sumber Daya Manusia menurut **Mathis (2001:51)** merupakan "Proses analisis dan identifikasi tersedianya kebutuhan akan Sumber Daya Manusia shingga organisasi tersebut dapat mencapai tujuannya". Perencanaan SDM dilakukan dalam rangka mencapai tujuan dan berbagai sasaran yang telah dan akan ditetapkan.

Hubungan diantara variabel penting yang menentukan rencana Sumber Daya Manusia pada organisasi yang berkembang ditunjukkan melalui gambar II.1. strategi bisnis mempengaruhi strategi dan kegiatan bidang Sumber Daya Manusia. Sebagai hasil dari perencanaan Sumber Daya Manusia, sejumlah program harus dimiliki perusahaan guna mengatasi masalah keahlian dasar di tempat kerja.

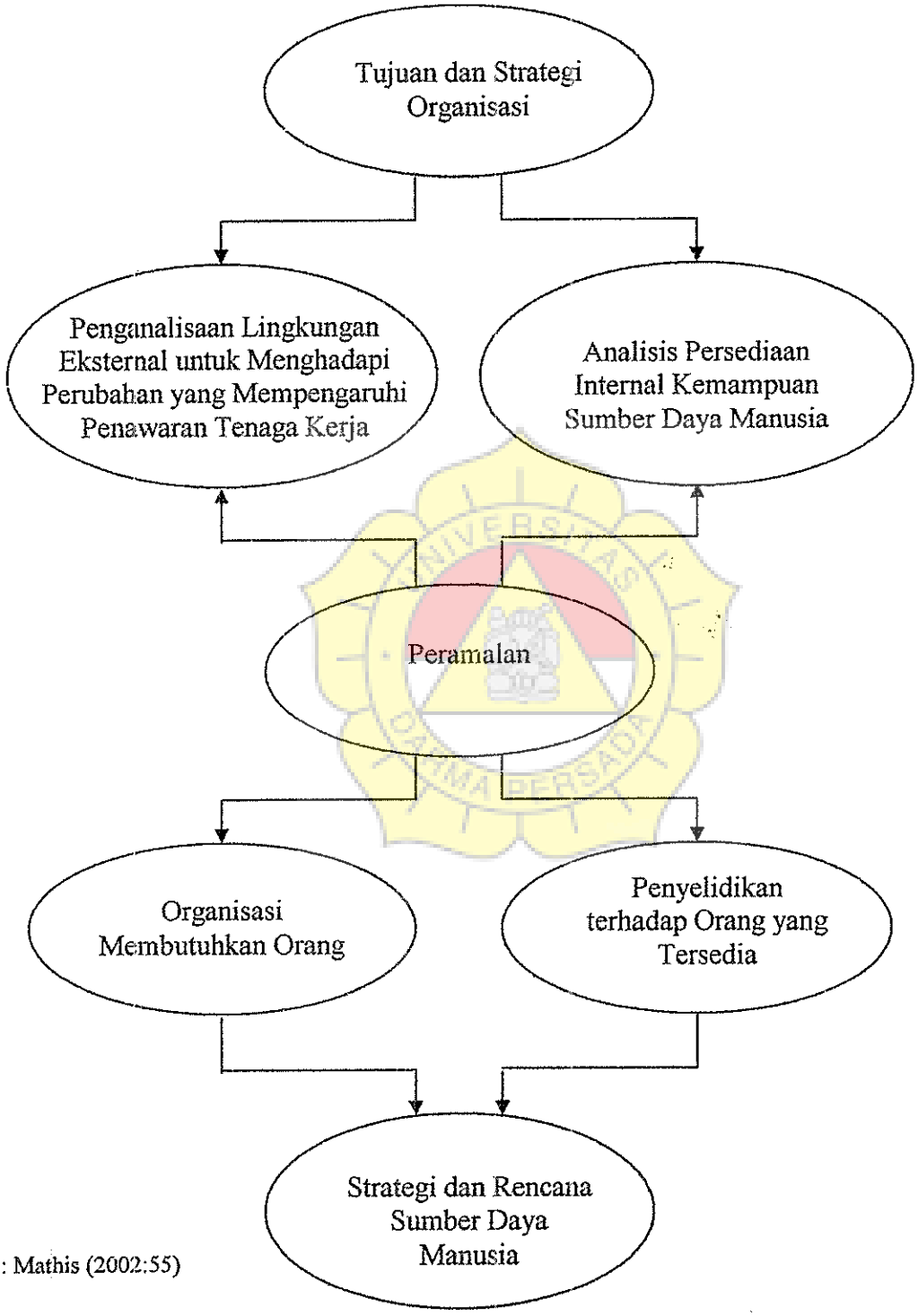
Gambar II.1
Faktor-faktor yang Menentukan Perencanaan Sumber Daya Manusia



Sumber : Mathis (2002:60)

Perencanaan Sumber Daya Manusia merupakan rencana jangka panjang. Perencanaan Sumber Daya Manusia memberikan petunjuk masa depan, menentukan di mana tempat kerja dapat diperoleh, kapan tenaga kerja akan dibutuhkan dan pelatihan dan pengembangan yang harus dimiliki tenaga kerja.

Gambar II.2
Proses Perencanaan Bisnis



Sumber : Mathis (2002:55)

Gambar di atas menunjukkan tahapan dari proses perencanaan Sumber Daya Manusia. Proses perencanaan Sumber Daya Manusia dimulai dengan mempertimbangkan tujuan dan strategi organisasi. Kemudian penilaian kebutuhan Sumber Daya Manusia dan sumber pengadaan secara eksternal dan internal harus segera dilakukan.

Perencanaan Sumber Daya Manusia yang dilakukan dengan baik, maka akan diperoleh keuntungan-keuntungan sebagai berikut :

1) Manajemen Puncak memiliki pandangan yang lebih baik terhadap dimensi Sumber Daya Manusia atau terhadap keputusan-keputusan bisnisnya.
2) Biaya Sumber Daya menjadi lebih kecil karena manajemen dapat mengantisipasi ketidakseimbangan sebelum tejadi hal-hal yang dibayangkan sebelumnya yang lebih besar biayanya
3) Tersedia lebih banyak waktu untuk menempatkan yang berbakat, karena kebutuhan dapat diantisipasi dan diketahui sebelum jumlah tenaga kerja yang sebenarnya dibutuhkan
4) Adanya kesempatan yang lebih baik untuk melibatkan wanita dan golongan minoritas di dalam rencana masa yang akan datang.

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berasal dari dalam organisasi itu sendiri (internal) maupun yang berasal dari lingkungan organisasi (eksternal).

1) Faktor-faktor Eksternal

Faktor-faktor eksternal merupakan berbagai hal yang pertumbuhan dan perkembangannya berada di luar kemampuan organisasi untuk mengendalikannya. Menurut **Kinggodo** yang telah dikutip oleh **Gomes (2002:84)**, yang tergolong faktor-faktor eksternal adalah teknologi, sosial budaya, politik dan ekonomi. Sedangkan menurut **Siagian** yang dikutip juga oleh **Gomes** memperluas faktor-faktor eksternal menjadi empat faktor, meliputi: situasi ekonomi, sosial budaya, politik, peraturan perundang-undangan, teknologi dan pesaing.

2) Faktor-faktor Internal

Yang dimaksud dengan faktor-faktor internal adalah berbagai kendala yang terdapat di dalam organisasi itu sendiri. Faktor eksternal, menurut **Siagian** yang dikutip **Gomes (2002:84)** adalah rencana strategik, anggaran, estimasi produksi dan penjualan, usaha atau kegiatan baru, dan rancangan organisasi dan tugas pekerjaan.

B. I uasan Kerja

Salah satu sasaran penting manajemen sumber daya manusia dalam suatu or nisasi adalah terciptanya kepuasan kerja para karyawan, karena dengan be tu diharapkan tujuan perusahaan akan lebih baik dan akurat. Bila kepuasan ke a terjadi, maka akan tercermin dalam sikap karyawan dengan bertambahnya sik p positif yang ditunjukkan karyawan dalam segala sesuatu yang dihadapi ata pun ditugaskan kepadanya di lingkungan kerjanya.

Kepuasan kerja karyawan sangat penting bagi sebuah perusahaan karena ke uasan kerja yang tinggi merupakan suatu tanda organisasi telah dikelola de gan baik dan merupakan hasil manajemen perilaku yang efektif.

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Karyawan adalah mahluk sosial yang menjadi kekayaan utama bagi setiap perusahaan, mereka menjadi perencana, pelaksana, dan pengendalian yang selalu berperan aktif dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Karyawan menjadi pelaku yang menunjang tercapainya tujuan, mempunyai pikiran, perasaan dan keinginan yang dapat mempengaruhi sikap-sikapnya terhadap pekerjaannya. Sikap ini akan menentukan prestasi kerja, dedikasi dan kecintaan terhadap pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Sikap-sikap positif harus dibina, sedangkan sifat-sifat negatif hendaknya dihindarkan sedini mungkin. Sikap-sikap karyawan di kenal sebagai kepuasan, stress dan frustasi yang ditimbulkan oleh pekerja, peralatan, lingkungan, kebutuhan dan sebagainya.

Kepuasan kerja *(job satisfaction)* karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, kecintaan dan kedisiplinan karyawan meningkat. Kepuasan kerja karyawan merupakan suatu pengertian yang sulit didefinisikan. Bagi karyawan, kepuasan muncul bila keuntungan yang dirasakan dari pekerjaannya setara atau bahkan melebihi dari usaha yang dikeluarkan. Tolak ukur tingkat kepuasan yang mutlak tidak ada, karena setiap individu karyawan berbeda-beda standar kepuasannya.

Kepuasan kerja didefinisikan oleh **Hasibuan (2003:199)** "Sebagai sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya". Sementara itu menurut **Gruneberg** yang dikutip oleh **Davis** dan **Newstrom (2002:105)** "Kepuasan kerja merupakan seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka".

Menurut **Handoko (2001:193)** "Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang perasaan mereka".

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Dari pengertian di atas jelaslah terlihat bahwa perilaku positif yang ditunjukan karyawan terhadap pekerjaannya dapat menjadi tolak ukur relatif tingginya tingkat kepuasan kerja yang dirasakannya, dan perilaku negatif mencerminkan tingkat kepuasan kerja yang sebaliknya.

Kepuasan kerja merupakan hasil persepsi karyawan tentang bagaimana suatu pekerjaan mengakomodasi untuk memenuhi kebutuhan para karyawan tersebut. Kepuasan kerja tidak mungkin diciptakan dalam waktu singkat atau bahkan dibeli secara fundamental, kepuasan kerja karyawan adalah produk dari manajemen yang efektif selama bertahun-tahun dan secara terus menerus memerlukan penelitian.

Dalam sebuah perusahaan, kepuasan karyawan merupakan kunci penting bagi perusahaan untuk mencapai sukses. Survei-survei tentang kepuasan karyawan menunjukkan bahwa betapa pentingnya perusahaan mengetahui dengan benar lingkungan kerja perusahaan, baik yang mempunyai nilai-nilai positif maupun yang menghambat tercapainya tujuan perusahaan dan sasaran perusahaan. Informasi ini akan sangat berguna dalam rangka meningkatkan kepuasan karyawan dan kualitas hidupnya, yang pada ahirnya akan menekan tingkat kemangkiran dan meningkatkan produktifitas kerja karyawan.

Menurut **Kuswadi (2005:7)** bahwa seseorang yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang relatif tinggi dipercaya akan :

a. Memiliki keyakinan bahwa perusahaan mereka akan menawarkan manfaat dalam jangka panjang
b. Memperhatikan kualitas pekerjaan yang dilakukan.
c. Mempunyai komitmen lebih besar terhadap perusahaan.
d. Menunjukkan kecenderungan *turnover* dan tingkat ketidakhadiran yang rendah

e. Memiliki tingkat produktifitas kerja yang relatif tinggi

Dengan diketahuinya kondisi kepuasan kerja karyawan hendaknya manajemen merancang dan menerapkan suatu strategi agar kepuasan kerja dapat ditingkatkan dan pada ahirnya keuntungan perusahaan pun meningkat.

2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan sebuah konsep yang komplek dan cukup sulit untuk diukur secara objektif. Tingkat kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, yang menurut beberapa ahli prilaku organisasi dikelompokkan kedalam klasifikasi tertentu.

Untuk mengetahui faktor- faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, penulis mengacu pada *Job Descriptive Index (JDI)* menurut **Luthans (1995)** yang dikutip oleh **Umar (2001:36)**, terdapat lima faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Faktor-faktor yang paling sering di jadikan objek penelitian dalam kasus-kasus kepuasan kerja adalah (1). Gaji, (2). Pekerjaan itu sendiri, (3). Promosi, (4). Pengawasan, dan (5). Rekan Kerja.

a. Gaji *(Pay)*

Di definisikan sebagai jumlah pembayaran finansial yang diterima oleh pekerja sebagai balas jasa atas kerja mereka. Gaji atau upah merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak / tidak dan sangat besar pengaruhnya dalam kepuasan kerja. Dengan gaji (uang) seseorang dapat memfasilitasi kebutuhannya terhadap pangan,

sandang, papan dan menyediakan suatu sarana untuk menikmati berekreasi di luar pekerjaan.

Tidak hanya berkaitan dengan kebutuhan hidup seseorang tetapi gaji yang dibayarkan dapat menjadi sebuah instrumen untuk mencapai kepuasan yang lebih tinggi tingkatannya. Karyawan mamandang gaji sebagai refleksi tingkat manajemen dalam menghargai kontribusi mereka terhadap aktivitas perusahaan. Karyawan menginginkan sebuah kebijakan sistem penggajian dan promosi yang adil tidak bersifat ambiguitas (konsisten) dan sejalan dengan ekspetasi mereka. **Robbins (2001:192)** mengungkapkan "Ketika gaji dianggap adil, tingkat keahlian individual dan standar penggajian di masyarakat, maka kepuasan kerja kemungkinan besar akan tercapai". Namun tentu saja tidak semua orang hanya mencari uang semata, banyak orang yang tidak menolak gaji yang lebih rendah dan standar yang berlaku karena lokasi yang sesuai dengan harapan mereka untuk atau mengalihkan perhatian lebih banyak dari pekerjaan yang dilakukan dan jam kerja yang harus dijalani.

Menurut **Hasibuan (2003:127)** besarnya gaji yang diberikan oleh perusahaan terhadap karyawan ditentukan oleh beberapa faktor yaitu :

1) Penawaran dan permintaan tenaga kerja

   Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan), maka gaji relatif kecil. Sebaliknya jika pencari

kerja (penawaran) lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan (permintaan), maka gaji relatif besar.

2) Kemampuan dan kesediaan perusahaan

Bila kemampuan kesedian perusahaan untuk membayar semakin baik, maka tingkat gaji akan semakin besar. Tapi sebaliknya bila kemampuan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang, maka tingkat gaji akan relatif kecil.

3) Serikat buruh / organisasi karyawan

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh, maka tingkat gaji semakin besar. Sebaliknya Apabila serikat buruhnya tidak kuat dan kurang berpengaruh, maka tingkat gaji relatif kecil.

4) Produktivitas kerja karyawan

Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak, maka gaji akan semakin besar. Sebaliknya jika produktivitas kerja karyawan buruk dan sedikit, maka gajinya kecil.

5) Pemerintah dengan undang-undang dan keppresnya

Pemerintah dengan undang-undang dan Keppres menetapkan besarnya batas gaji / balas jasa minimum. Penetapan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha jangan sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan, karena pemerintah berkewajiban untuk melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.

6) Biaya hidup / *cost of living*

Bila biaya hidup didaerah itu tinggi, maka tingkat gaji akan semakin besar. Tapi sebaliknya jika biaya hidup di daerah itu rendah, maka tingkat gaji relatif kecil.

7) Posisi jabatan karyawan

Karyawan yang menjabat jabatan yang lebih tinggi, maka akan menerima gaji yang lebih besar. Tapi sebaliknya karyawan yang menjabat jabatan yang lebih rendah, maka akan menerima gaji yang lebih kecil, hal ini wajar karena seorang yang mendapat kewenangan dan tanggung jawab yang besar harus mendapatkan gaji yang lebih besar pula.

8) Pendidikan dan pengalaman karyawan

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja yang lebih lama, maka gaji / balas jasanya akan semakin besar dikarenakan kecakapan dan keterampilannya lebih baik. Sebaliknya karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang, maka gaji / balas jasanya kecil.

9) Kondisi perekonomian nasional

Bila kondisi perekonomian nasional sedang maju, maka tingkat upah akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi *full employment*. Sebaliknya jika kondisi perekonomian nasional kurang maju, maka tingkat upah rendah, karena terdapat banyak penganggur.

10) Jenis dan sifat pekerjaan

Kalau jenis dan sifat perkerjaan itu mengerjakannya sulit / sukar dan mempunyai risiko besar, maka tingkat gaji / balas jasanya semakin besar, karena meminta kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya. Tapi jika jenis dan sifat pekerjaan itu mengerjakan mudah dan risikonya kecil, maka tingkat gaji atau balas jasanya rendah.

Kepuasan kerja yang terbesar dari seseorang bukan hanya disebabkan oleh besarnya gaji yang dibayarkan perusahaan, banyak orang bersedia menerima uang yang lebih kecil di lokasi yang lebih diinginkan atau pada pekerjaan yang menuntut atau mempunyai keleluasaan yang lebih besar dari pekerjaan yang mereka lakukan. Menurut **Robbins (2001:150)** "Kunci yang menautkan upah dengan kepuasan bukanlah jumlah mutlak yang dibayarkan tetapi lebih penting lagi adalah teori keadilan".

Kunci pemberian *reward* dalam bentuk gaji / fasilitas lain yang berhubungan dengan aspek kepuasan kerja tidak hanya terletak pada jumlah yang diberikan, tetapi juga pada persepsi keadilan yang diterapkan. Sebagai benefit tambahan, karyawan yang memandang kompensasi sebagai satu sistem yang adil akan lebih sedikit merasa stres.

b. Pekerjaan itu sendiri (*The work it self*)

Menurut **Luthans (2006:243)** "Pekerjaan itu sendiri diartikan sebagai suatu pekerjaan yang memberikan individu tugas-tugas menarik di

mana terdapat kesempatan untuk belajar dan bertanggung jawab". Pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan kerja. Karyawan yang bekerja di sebuah perusahaan cenderung untuk mencari pekerjaan yang memberikan tantangan. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu banyak menantang menciptakan frustasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan. Mereka selalu mencari pekerjaan yang memberikan kesempatan pada mereka untuk memanfaatkan keahlian dan kemampuan yang dimiliki dan menawarkan keragaman tugas, kebebasan dan umpan balik dari aktifitas yang telah dilakukan.

The work research telah menyimpulkan bukti-bukti mengenai karakteristik tugas dan pekerjaan yang dilakukan, seperti yang tertulis berikut:

Tugas-tugas (*tasks*) seharusnya :

1) Terkombinasi untuk membentuk keseluruhan sebuah jembatan yang koheren baik secara independen atau dengan jabatan terkait lain yang kinerjanya menghasilkan kontribusi yang jelas terhadap pemegang jabatan.
2) Memberikan langkah-langkah, metode, lokasi dan keahlian yang bervariasi.

3) Memberikan umpan balik terhadap kinerja secara langsung atau melalui pihak lain.

4) Memberikan keleluasaan dan kontrolnsampai batas tertentu atas timing, tahapan, dan langkah kerja.

5) Menyertakan tanggung jawab atas hasil.

Jabatan (*jobs)* seharusnya :

1) Memberikan kesempatan untuk proses belajar dan pemecahan masalah untuk kompensasi seseorang

2) Memberikan arah menuju masa depan yang diharapkan

3) Memberi kesempatan untuk pengembangan dengan cara yang relevan

4) Membuat seseorang untuk sanggup berperan dalam pengambilan keputusan menyangkut jabatan mereka serta tujuannya

5) Menyediakan sumber daya yang memadai (pelatihan, informasi, pelatihan dan material)

6) Memberi dukungan penuh melalui kontak dengan pihak lain

Dalam *Job Diagnostic Survei* yang dikutip oleh **Kenneth** dan **Gary (2001:147)** terdapat lima dimensi inti dari materi pekerjaan, yaitu :

1) Ragam keterampilan (*Skill Variety*).

Ragam keterampilan adalah tingkat dimana suatu pekerjaan menuntut berbagai jenis aktifitas dalam menyelesaikan pekerjaannya, yang mencakup penggunaan banyak jenis keterampilan dan bakat-bakat pekerja

2) Identitas pekerjaan (*Task Identity*).

Identitas pekerjaan adalah tingkat dimana pekerjaan tersebut menuntut kelengkapan dalam "suatu kesatuan" dan setiap bagian pekerjaan dapat diidentifisir. Yaitu mengerjakan suatu pekerjaan mulai dari permulaan hingga berakhir dengan hasil yang nyata.

3) Kepentingan pekerjaan (*Task Significance*).

Kepentingan pekerjaan adalah tingkat dimana suatu pekerjaan memiliki dampak penting bagi kehidupan atau pekerjaan orang lain apakah dalam lingkungan organisasi maupun lingkungan luar.

4) Otonomi (*Autonomy*).

Otonomi merupakan tingkat dimana suatu pekerjaan memberikan kebebasan, kemandirian serta keleluasaan substansil bagi pekerja dalam menjadwalkan pekerjaannya dan dalam menyelesaikan pekerjaan.

5) Umpan balik pekerjaan itu sendiri (*feedback From The Job It Self*).

Umpan balik pekerjaan itu sendiri adalah suatu tingkat dimana dalam menyelesaikan aktivitas-aktivitas kerja yang dituntut oleh suatu pekerjaan memberikan konsekuensi pada pekerja mendapatkan informasi langsung dan jelas tentang efektivitas pelaksanaan kerjanya.

Setiap dimensi inti ini mencakup sejumlah aspek materi pekerjaan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang. Survei-survei yang telah dilakukan mengungkapkan, beberapa elemen penting dari sebuah

pekerjaan, yaitu pekerjaan yang memberikan tantangan, pekerjaan yang menarik dan menawarkan tantangan, pekerjaan yang tidak membosankan dan pekerjaan yang menawarkan sebuah status.

c. Promosi

Faktor ini berkaitan dengan proses kegiatan pemindahan karyawan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi dari jabatan semula. Promosi dilakukan guna memberikan kesempatan seseorang untuk mendapatkan pengembangan dalam sebuah perusahaan. Kesempatan promosi atau kenaikan pangkat memiliki dampak yang sedang terhadap kepuasan kerja. Biasanya kesempatan promosi untuk jabatan yang tingkatanya lebih tinggi berkaitan dengan perubahan positif dalam hal pengawasan, *job content* dan penghasilan. Jabatan pada tingkat yang lebih tinggi dalam suatu perusahaan umumnya memberikan karyawan lebih banyak kebebasan, tugas yang lebih menantang dan gaji yang lebih tinggi.

Namun dampak promosi terhadap kepuasan seseorang tidak sama bentuknya karena sistem promosi bentuknya berbeda-beda dan begitu pula variasi dari rewards yang menyertainya. Contohnya adalah karyawan yang bekerja untuk pemerintah dan berstatus pegawai negeri, mendapatkan promosi dengan basis senioritas. Kepuasan yang ia terima tidak akan sama dengan karyawan yang mendapatkan promosi dengan basis *performance*. Walaupun begitu, kebijakan sebuah perusahaan untuk mempromosikan

karyawan secara internal kapanpun dimungkinkan, akan membantu meningkatkan kepuasan kerja karyawannya.

Pedoman yang digunakan dalam mempromosikan karyawan menurut **Hasibuan (2003:109)** adalah :

1) Pengalaman *(senioritas)*

Pengalaman yaitu promosi yang didasarkan pada lamanya pengalaman kerja karyawan. Pertimbangan promosi adalah pengalaman kerja seseorang, orang yang terlama bekerja dalam perusahaan mendapat prioritas pertama dalam tindakan promosi

2) Kecakapan *(ability)*

Seseorang akan dipromosikan berdasarkan penilaian kecakapan. Pertimbangan promosi adalah kecakapan, orang yang cakap atau ahli mendapat prioritas pertama untuk dipromosikan.

3) Kombinasi pengalaman dan kecakapan

Kombinasi pengalaman dan kecakapan adalah promosi yang berdasarkan pada lamanya pengalaman dan kecakapan. Pertimbangan promosi adalah berdasarkan lamanya dinas, ijazah pendidikan formal yang dimiliki dan hasil ujian kenaikan golongan.

d. Sistem Pengawasan

Sistem Pengawasan mempunyai tugas untuk mengadakan penilaian atas sistem pengendalian pengelolaan (manajemen) dan pelaksanaannya serta memberikan saran-saran perbaikan atau penindakan.

Menurut **Luthans (2006:245),** hingga saat ini terdapat 2 (dua) dimensi dari gaya kepemimpinan yang mempengaruhi kepuasan kerja. Dimensi pertama adalah *Employee Centredness,* yang diukur melalui sejauh mana seorang *supervisor* atau penyelia mempunyai *special interest* terhadap kepuasan atau kesejahteraan bawahannya. Manifestasi dari dimensi ini terlihat dari beberapa cara, seperti mengecek bagaimana seorang karyawan melakukan pekerjaannya, memberikan saran dan bimbingan dan berkomunuikasi dengan karyawan secara resmi atau personal. Dimensi yag kedua adalah partisipasi atau pengaruh dalam proses pengambilan keputusan (*Partisipative Leadership*). Ilustrasinya adalah seorang manajer yang memberikan ruang bagi bawahannya untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan yang dirasakan akan berpengaruh pada pekerjaan bawahannya tersebut.

Kepuasan kerja seseorang akan meningkat, jika orang yang mengawasinya adalah pimpinan yang baik (*good leader*). Kepemimpian yang baik akan tercermin dari sikap dan perilaku sang pemimpin. Selain itu karyawan akan mengeluarkan respon yang lebih baik jika berhadapan dengan pemimpin yang dapat dipercaya dan mampu menginspirasi mereka untuk meraih tujuan yang direncanakan.

Untuk menentukan sistem pengawasan terbaik yang mampu meningkatkan kepuasan kerja, sebaiknya karakteristik dari organisasi tersebut dipelajari terlebih dahulu. Dengan begitu, sistem pengawasan

yang diterapkan memberikan keleluasaan bagi karyawan untuk mengambil keputusan, menentukan secara mandiri jalan yang akan ditempuh untuk mencapai keberhasilan atas kerja mereka, dan yang tidak kalah penting adalah memberikan suatu pujian atas hasil yang telah diperoleh.

e. Rekan Kerja

Seseorang mengharapkan bukan hanya sekedar uang atau prestasi tinggi semata dari pekerjaannya yang dilakukannya. Pada umumnya rekan kerja yang kooperatif merupakan sumber kepuasan yang paling sederhana pada karyawan secara individu. Menurut **Luthans (2006:245)** "Kelompok yang memerlukan kesalingtergantungan antar anggota dalam menyelesaikan pekerjaan akan memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi". Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Seseorang akan merasa senang bila mempunyai rekan sekerja yang pandai secara teknis dan mendukung secara sosial, memiliki kesempatan bercakap-cakap satu sama lain ketika mereka bekerja, dan secara khusus tidak menyukai pekerjaan dimana mereka terpisah secara fisik satu sama lain. Namun, faktor ini tidak essential dalam kepuasan kerja. Jika kondisi yang terjadi adalah seseorang mengalami kesulitan bergaul dengan rekan kerjanya, maka faktor ini baru akan menjadi faktor negatif dalam konteks kepuasan kerja. Yang menjadi rekan kerja seseorang bukan hanya orang lain yang duduk di tingkatan yang sama, melainkan juga orang-orang yang berada di level tinggi dari mereka yang

berada di level rendah. Jika suatu organisasi mampu menciptakan suasana kerja yang *fun* dan *enjoyable* di antara para karyawannya, maka hal ini akan berpengaruh positif pada tingkat kepuasan kerja seseorang, dalam hal interaksi sosial terhadap rekan kerja mereka. Hal ini dapat diwujudkan melalui penciptaan iklim kerja yang sifatnya kekeluargaan atau melalui acara yang bersifat rekreasional secara berkala, sehingga kepuasan kerja karyawan dapat meningkat.

3. Dampak Kepuasan Kerja

Kecenderungan perusahaan dalam menyikapi kepuasan kerja karyawan berpusat pada efek kinerja karyawan. Menurut **Robbins (2001:151),** para peneliti mengenali hal tersebut dengan menilai kepuasan kerja pada produktifitas, kemangkiran, pergantian karyawan, serta sikap karyawan.

a. Kepuasan Kerja dan Produktifitas

Dari semua perilaku seseorang yang dapat dipengaruhi oleh kepuasan atau ketidakpuasan kerja, kinerja atau sering disebut produktifitas merupakan hal yang paling menyita perhatian dari para manajer. Sepertinya sangat alamiah jika disebut bahwa kepuasan kerja menyebabkan kinerja atau produktifitas seseorang meningkat.

Korelasi antara kepuasan kerja dan produktifitas seseorang terbukti lemah. Studi empirik mengungkapkan bahwa ke dua variabel ini hubungannnya tidak dekat, faktor lain seperti kondisi kerja atau kemampuan karyawan itu sendiri, terbukti memiliki dampak lebih besar

terhadap kemampuannnya untuk memproduksi dari pada faktor kepuasan kerja.

Tingkat produktifitas yang dimiliki karyawan lebih mengarah pada kepuasan kerja dan bukan sebaliknya. Jika kita melakukan pekerjaan dengan baik, secara *intrinsic* kita merasa senang akan hal tersebut. Dengan asumsi bahwa perusahaan memberikan *rewards* atas produktifitas, produktifitas yang meningkat itu akan meningkatkan gaji dan kemungkinan promosi. Semua *rewards* ini akan meningkatkan kepuasan kerja kita atas pekerjaan tersebut.

b. Kepuasan Kerja dan Pergantian Pegawai

Tingkat pergantian pegawai dalam sebuah organisasi sangat diperhatikan oleh para manajer karena jika jumlahnya relatif tinggi, maka hal ini akan dapat merusak kegiatan operasional dan akan menghabiskan sejumlah waktu dan biaya lagi dalam proses seleksi dan pelatihan. Tingkat kinerja karyawan merupakan pelunak yang penting dari hubungan kepuasan dan keluarnya karyawan. Semakin kecil perasaan puas terhadap pekerjaan, maka akan semakin besar pula peluang untuk melakukan pergantian karyawan.

Kepuasaan terhadap pekerjaan adalah sesuatu yang dianggap sebagai faktor peningkat kepuasan dan pergantian karyawan yang penting bagi para karyawan. Sistem pembayaran, bobot kondisi pekerjaan merupakan

hal yang berguna bagi pengukuran kepuasan karyawan, karena merupakan suatu kebutuhan yang senantiasa dirasakan dalam pergantian karyawan.

Mengkonseptualisasikan kepuasan terhadap pekerjaan sebagai suatu evaluasi yang berorientasi sekarang yang mencakup suatu pembandingan nilai-nilai karyawan dan apa yang dirasakan oleh karyawan itu mengenai pekerjaannya, karenanya kepuasan itu tidak memenuhi harapan-harapan dan evaluasi kondisi-kondisi organisasi di masa depan. Berdasarkan hal tersebut dapat dikatakan bahwa hubungan antara kepuasan dengan pergantian karyawan terbukti lemah. Misalnya seorang karyawan mungkin sama sekali tidak puas dengan pekerjaannya yang sekarang tetapi tidak mencari pekerjaan lain atau keluar karena ia mempunyai harapan akan mendapat peran yang lebih memuaskan dalam organisasi untuk masa depan. Harapan-harapan dan evaluasi-evaluasi untuk masa depan seperti itu tertampung dalam faktor penentu niat dan perilaku pergantian karyawan yang terpenting seperti yang diharapkan dari alternatif-alternatif pekerjaan di dalam organisasi.

Kepuasan kerja dan tingkat pergantian pegawai dalam sebuah organisasi sangat diperhatikan untuk para manajer, karena jika jumlahnya relatif tinggi, maka hal ini akan dapat merusak kegiatan operasi normal dan akan menghabiskan sejumlah waktu dan biaya lagi dalam proses seleksi dan pelatihan.

Yang perlu diperhatikan dalam *turnover* dan kepuasan kerja adalah mengidentifikasi faktor-faktor dalam pekerjaan yang mempengaruhi kepuasan kerja dan faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan dalam pekerjaan. Secara garis besar adalah akurat untuk menyatakan bahwa kepuasan kerja cukup penting hubungannya dengan tingkat pergantian karyawan. Tingkat *turnover* yang relatif besar menggambarkan rendahnya kepuasan kerja yang dirasakan karyawan di perusahaan tersebut, namun tingkat *turnover* yang nilainya nol tidaklah selalu menguntungkan. Sedangkan pergantian karyawan yang rendah umumnya lebih diinginkan sehubungan dengan biaya pelatihan dan kemunduran pengalaman karyawan.

c. Kepuasan Kerja dan Tingkat Kehadiran

Kebijakan tentang kehadiran membantu menginformasikan kepada seluruh karyawan tentang pentingnya mengikuti peraturan yang ada dalam perusahaan. Kehadiran yang tinggi memungkinkan sebuah perusahaan dapat mencapai tujuan perusahaan semaksimal mungkin.

Menurut **Davis** dan **Newstrom (1996:109)** "Jika seseorang merasa puas dengan pekerjaanya, maka kemungkinan kecil ia akan mangkir dari pekerjaanya itu". Namun jika yang terjadi adalah hal sebaliknya, maka seseorang yang tidak merasakan kepuasan dari pekerjaanya, akan lebih besar kemungkinannya untuk mangkir dan mengambil cuti. Tingkat kehadiran seseorang juga menjadi barometer dan moral yang dimilikinya.

Menurut **Grensing (2006:196)** tingkat kehadiran karyawan dalam sebuah perusahaan banyak dipengaruhi oleh berbagai macam faktor, diantaranya :

1. Gaji

   Kepuasan akan Gaji yang diterima oleh karyawan merupakan salah satu faktor pendorong bagi karyawan untuk meningkatkan kehadiran karyawan.

2. Pekerjaan itu sendiri

   Penelitian terhadap karyawan pemerintah menunjukkan bahwa orang yang yakin pekerjaan mereka penting dan berarti, mereka akan lebih cenderung terdorong untuk datang ke tempat kerja secara rutin.

3. Rekan Kerja

   Karyawan bermotivasi tinggi dan antusias akan memberi pegaruh positif kepada orang-orang disekitarnya dan begitupun sebaliknya.

4. Lingkungan Kerja

   Lingkungan kerja mungkin ikut mempengaruhi tingkat kehadiran apabila karyawan merasa terlalu dibebani dengan pekerjaan.

C. Sikap Karyawan

Dewasa ini banyak kajian baru dan menarik di bidang sumber daya manusia. Manusia dijadikan sebagai subjek dan juga objek dalam penelitian-penelitian SDM untuk mencari hal-hal baru yang dapat dijadikan sebagai sumber

peningkatan kemampuan manusia itu sendiri. Kemampuan manusia akan meningkat bila didorong oleh kepuasan kerja yang dirasakan.

Kepuasan kerja memiliki keterkaitan dalam kegiatan operasional perusahaan, salah satu aspek penting dari kepuasan kerja adalah kepuasan kerja dapat mempengaruhi sikap karyawan. Kepuasan kerja yang diterima oleh karyawan akan berdampak positif terutama terlihat dalam sikap karyawan, sebaliknya bila ketidakpuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, maka akan berdampak negatif dalam sikap karyawan.

1. Pengertian Sikap Karyawan Dan Hubungannya Dengan Kepuasan Kerja

Sikap *(attitudes)* dari karyawan yang secara spesifik berkaitan dengan kepuasan kerja terhadap organisasi merupakan daya tarik utama dalam bidang prilaku organisasi dan aplikasi dari manajemen sumber daya manusia. Kepuasan kerja memfokuskan diri pada sikap karyawan yang pada akhirnya akan mempengaruhi perilaku karyawan terhadap pekerjaannya .

Kepribadian dan sikap merupakan proses kognitif yang kompleks. Perbedaannya adalah kepribadian biasanya dianggap sebagai manusia seutuhnya, sedangkan ciri dari sikap dianggap sebagai pembentuk kepribadian. Sikap sering digunakan untuk mendeskripsikan orang dan menjelaskan perilaku mereka.

Sikap *(attitudes)* menurut **Robbins (2001:138)** berarti "Pernyataan evaluatif yang menguntungkan atau tidak menguntungkan mengenai obyek,

orang, atau peristiwa". Sementara itu **Luthans (2006:236),** mendefinisikan sikap sebagai "Kecenderungan yang menetap untuk merasa dan bertindak dengan cara tertentu pada beberapa objek". Sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya dapat menjadi tolak ukur tingkat kepuasan kerja yang dirasakannya, dan sikap negatif yang diperlihatkan karyawan mencerminkan tingkat kepuasan yang sebaliknya.

Menurut **Robbins (2001:138)** *attitudes* dapat dibagi menjadi 3 bentuk, yaitu :

a. *Cognitive component of an attitude*; merupakan opini / *believe segment* dari sebuah sikap
b. *Affective Component of an attitude*; merupakan emosional dari sebuah sikap
c. *Behavioral component of an attitude*; merupakan suatu maksud untuk bersikap dengan cara tertentu terhadap seseorang atau sesuatu.

Riset dalam *Organitation Behavior* memperhatikan tiga tipe sikap, yaitu kepuasan kerja, keterlibatan pekerjaan, serta komitmen pada organisasi. **Robins (2001:139)** memberikan penjelasan akan ke tiga sikap tersebut, yaitu :

a. Kepuasan Kerja

   Kepuasan kerja merujuk pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya begitupun sebaliknya.

b. Keterlibatan Kerja

Keterlibatan Kerja merujuk pada sampai tingkat mana seseorang memihak pada pekrjaannya, berpasrtisipasi aktif dalamnya, dan menganggap kinerjanya penting bagi harga diri.

c. Komitmen pada organisasi

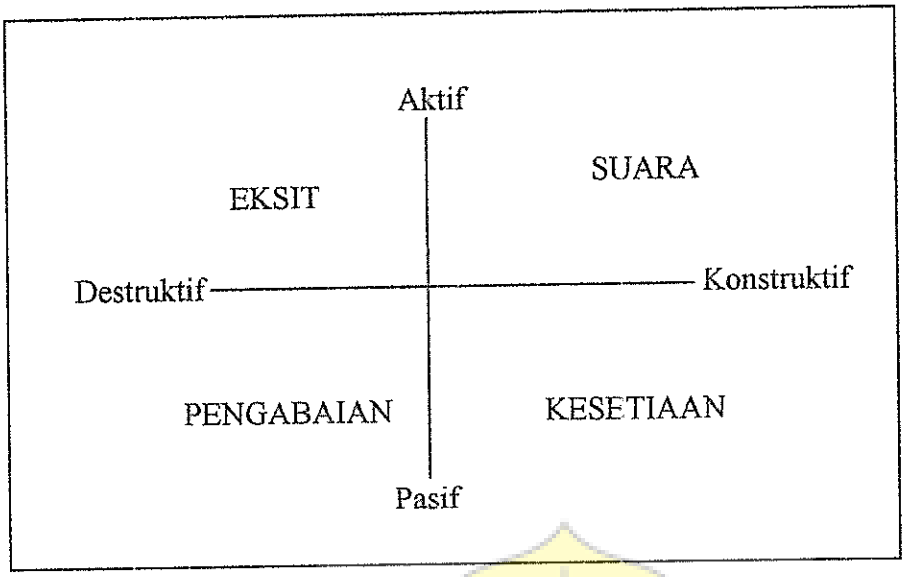
Komitmen organisai didefinisikan sebagai suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dengan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu.

Kepuasan kerja yang dirasakan karyawan terlihat dari sikap yang ditunjukkan oleh karyawan, kepuasan kerja menjadi sangat penting karena kepuasan kerja yang maksimal dirasakan akan berdampak pada sikap positif yang diperlihatkan karyawan yang nantinya akan membuat karyawan akan lebih memberikan yang terbaik bagi perusahaan sehingga perusahaan dapat mencapai kesuksesan yang maksimal. Sebaliknya, jika ketidakpuasan yang dirasakan karyawan maka dapat terlihat bahwa perusahaan telah gagal dalam mensejahterakan karyawannya dan karyawan tidak akan memberikan yang terbaik bagi perusahaan sehingga perusahaan tidak akan dapat mencapai kesuksesan yang maksimal dari yang sebenarnya dapat diperoleh. Ketidakpuasan kerja yang dirasakan karyawan dapat diperlihatkan dalam beberapa cara. Contohnya, daripada berhenti, karyawan dapat menempuh jalan lain seperti mengajukan keluhan, membangkang, mencuri *property* organisasi atau mengabaikan sebagian tanggung jawab kerja mereka.

Peraga dibawah mengetengahkan empat respons yang berbeda satu sama lain sepanjang dua dimensi konstruktif/destruktif dan aktif/pasif. Respon didefinisikan sebagai berikut :

a. Eksit : perilaku yang mengarah untuk meninggalkan organisasi. Mencakup pencarian suatu posisi baru maupun meminta berhenti.
b. Suara (*voice*) : dengan aktif dan konstruktif mencoba memperbaiki kondisi. Mencakup saran perbaikan, membahas problem-problem dengan atasan dan beberapa bentuk kegiatan serikat buruh.
c. Kesetiaan (*loyality*) : pasif tetapi optimistis menunggu membaiknya kondisi. Mencakup berbicara membela organisasi menghadap kritik luar dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk "melakukan hal yang tepat".
d. Pengabaian (*neglect*) : secara pasif membiarkan kondisi memburuk, termasuk kemangkiran atau datang terlambat secara kronis, upaya yang dikurangi dan tingkat kekeliruan yang meningkat.

Gambar II.3 :
Respon Terhadap Ketidakpuasan Kerja



Sumber : Stephen P. Robbins (2001:154)

Variabel kinerja seperti tingkat kehadiran dan perputaran pegawai diwakili oleh *exit* dan *neglect*. Namun modul ini memperluas respons individu melalui *voice* dan *loyality*, yang menggambarkan perilaku konstruktif yang memberikan karyawan tingkat toleransi tertentu terhadap keadaan yang tidak menyenangkan atau untuk memperbaiki kepuasan kerja mereka. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya, seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkkan sikap yang negatif terhadap pekerjaannya itu. Semakin karyawan merasa puas, maka karyawan tersebut akan memberikan sikap yang positif dan akan lebih bangga melebihi tuntutan tugas karena mereka ingin membalas pengalaman positif mereka.

Dalam tahap awal penerimaan karyawan, sebuah perusahaan harus dapat melihat dan mempertimbangkan terlebih dahulu sikap kerja yang dibawa dalam pekerjaan oleh karyawan yang bersangkutan. Sikap dapat membantu dalam memprediksi perilaku kerja. Pemahaman sikap juga penting karena sikap membantu seseorang menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja mereka.

Menurut **Luthans (2006:238)**, Katz menyatakan bahwa sikap bertindak sebagai empat fungsi penting, yaitu :

a. Fungsi Penyesuaian

   Sikap sering membantu orang menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja mereka. Saat karyawan diperlakukan dengan baik, mereka cenderung mengembangkan sikap positif terhadap manajemen dan organisasi, begitupun sebaliknya jika diperlakukan kasar, mereka cenderung mengembangkan sikap negatif terhadap manajemen dan organisasi. Sikap tersebut membuat karyawan menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja mereka dan merupakan dasar untuk perilaku di masa mendatang.

b. Fungsi Pertahanan Ego

   Sikap membantu karyawan dalam mempertahankan citra diri. Manajer lebih tua mungkin bukan pemimpin yang efektif dan terus membuat keputusan yang buruk. Sebaliknya manajer yang lebih tua tidak mengakui hal itu, tetapi mencoba melindungi egonya dengan menempatkan kesalahan pada pihak lain. Akibatnya manajer yang lebih tua akan punya

sikap negatif pada manajer yang lebih muda. Hal yang sama juga berlaku pada manajer yang lebih muda, mereka berpendapat bahwa pemimpinnya tidak bekerja dengan baik . Sikap ini membantu orang yang lebih muda melindungi egonya. Jika bawahan merubah pesepsi tersebut dan yakin bahwa pemimpinnya melakukan pekerjaan dengan baik, maka individu juga harus berhenti mengkritik pimpinannya. Secara jelas, hal ini merupakan suatu hal yang tidak ingin dilakukan orang yang lebih muda. Jadi sikap berfungsi membenarkan tindakan dan mempertahankan ego.

c. Fungsi Mengekspresikan Nilai

Sikap memberikan dasar pengekspresian nilai. Manajer yang sangat meyakini etika akan cenderung mengomentari sikap individu tertentu atau praktik kerja tertentu sebagai alat untuk merefleksikan nilai.

d. Fungi Pengetahuan

Sikap membantu menyediakan standar dan kerangka referensi memungkinkan orang untuk mengelola dan menjelaskan dunia di sekitar mereka.

Sikap karyawan dapat diubah, perubahan sikap sulit dilakukan karena hambatan tertentu. Setelah hambatan diketahui, beberapa cara dilakukan untuk mengatasi hambatan tersebut dan secara efektif perubahan sikap juga dilakukan. Terdapat dua hambatan dasar yang dapat mencegah orang mengubah sikap mereka. Yang pertama disebut komitmen sebelumnya, yang

terjadi saat orang membuat komitmen pada tindakan tertentu dan tidak ingin berubah. Hambatan kedua adalah akibat informasi yang tidak memadai.

Menurut **Luthans (2006:240)**, mengubah sikap dapat dilakukan dengan:

a. Menyediakan informasi baru

   Terkadang informasi mengubah keyakinan seseorang, dan selanjutnya mengubah sikapnya.

b. Penggunaan rasa takut

   Beberapa peneliti menemukan bahwa ketakutan dapat menyebabkan beberapa orang mengubah sikapnya.

c. Memecahkan masalah ketidaksesuaian

   Cara lain yang dapat mengubah sikap adalah dengan memecahkan masalah ketidaksesuaian antara sikap dan perilaku.

d. Pengaruh teman atau rekan kerja

   Cara lain yang dapat menyebabkan perubahan sikap adalah melalui persuai dari teman atau rekan kerja. Para karyawan yang memiliki kontrol persuasif atas karyawan lainnya memungkinkan bagi karyawan untuk merubah sikap.

e. Pendekatan *Co-opting*

   Cara terahir di mana perubahan sikap sering terjadi adalah dengan *co-opting*, yang berarti membawa orang yang tidak puas dengan situasi tertentu dan melibatkan mereka dalam mengembangkan sesuatu.

Dalam organisasi, sikap penting karena sikap mempengaruhi perilaku kerja, kesalahan yang dilakukan oleh para pemimpin akan dapat berdampak pada sikap karyawan. Kepuasan kerja yang tinggi memiliki andil dalam penentuan sikap karyawan, kepuasan kerja yang berdampak pada sikap mempunyai konsekuensi-konsekuensi baik langsung maupun tidak langsung terhadap efektifitas organisasi.

2. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Sikap Karyawan

Sikap yang ada pada karyawan banyak dipengaruhi oleh berbagai faktor. Menurut **Robbins (2001:145),** informasi mengenai sikap karyawan diperoleh perusahaan yaitu dengan melakukan survai sikap kepada karyawan. Survei sikap mendapatkan respons dari para karyawan lewat kuesioner mengenai apa yang mereka rasakan soal pekerjaan, kelompok kerja, penyelia, dan atau organisasi.

a. Pekerjaan itu sendiri

Pemberian tugas oleh perusahaan kepada karyawan dengan tepat akan memberikan suatu kepuasan tersendiri bagi karyawan dan membangun sikap positif dalam diri karyawan untuk mencintai pekerjaannya.

b. Kelompok Kerja

Hubungan antar karyawan mempengaruhi kinerja karyawan.Rekan kerja dalam kelompok kerja dapat merubah sikap seorang karyawan. Karyawan yang memiliki kelompok kerja yang baik akan memberi dampak positif bagi karyawan lainnya.

c. Penyelia

Penyelia yang baik merupakan contoh yang baik dalam perusahaan karena sikap positif yang dimiliki penyelia akan ditiru oleh karyawannya sehingga akan berdampak baik bagi kegiatan operasional perusahaan.

d. Organisasi perusahaan

Organisasi perusahaan memiliki peranan dalam penentuan sikap karyawan, karena perilaku karyawan didasarkan pada persepsi bukan realitas. Karyawan yang mengundurkan diri karena merasa gajinya kurang, maka manajemen memiliki data obyektif bahwa gaji yang perusahaan berikan sangat kompetitif.

Menurut **Umar (2001:276)** dalam menganalisa sikap karyawan, terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi sikap seorang karyawan. Faktor-faktor tersebut adalah :

a. Faktor Keyakinan

Faktor keyakinan merupakan tanggapan sebelum karyawan tersebut bekerja:

1) Mendapatkan gaji

Mendapatkan gaji merupakan tanggapan mengenai keyakinan atau harapan karyawan untuk mendapatkan gaji yang sesuai sebelum karyawan bekerja.

2) Mengimplementasikan ilmu

Mengimplementasikan ilmu adalah keyakinan karyawan untuk dapat menerapkan ilmu yang dimilikinya di perusahaan tempat ia akan bekerja

3) Memiliki suasana baru

Memiliki suasana baru adalah keyakinan yang dimiliki karyawan untuk dapat memiliki suasana baru di perusahaan ketika akan bekerja

4) Peningkatan status di masyarakat

Peningkatan status merupakan keyakinan karyawan untuk dapat dihargai dan dihormati orang lain

5) Memenuhi kebutuhan akan sosialisasi

Memenuhi kebutuhan akan sosialisasi adalah keyakinan untuk dapat diterima oleh kelompok agar tidak merasa terasing

6) Memenuhi kebutuhan akan penghargaan

Memenuhi kebutuhan akan penghargaan adalah keyakinan untuk dihargai dan dihormati orang lain

7) Memenuhi kebutuhan akan aktualisasi diri

Memenuhi kebutuhan akan aktualisasi diri adalah keyakinan seseorang untuk diakui orang lain tentang kemampuannya dalam mengerjakan sesuatu.

8) Jenis pekerjaan yang sesuai dengan cita-cita

Jenis pekerjaan yang sesuai dengan cita-cita adalah keyakinan seseorang untuk dapat merealisasikan diri dan terpenuhinya cita-cita pribadi sehingga dapat mengembangkan potensi diri.

b. Faktor evaluasi

Faktor evaluasi merupakan tanggapan setelah karyawan bekerja:

1) Mendapatkan gaji

Mendapatkan gaji adalah tanggapan karyawan akan gaji yang telah mereka dapatkan setelah karyawan bekerja

2) Mengimplementasikan ilmu

Mengimplementasikan ilmu yaitu tanggapan karyawan akan implementasi ilmu yang dimilikinya setelah bekerja di perusahaan

3) Memiliki suasana baru

Memiliki suasana baru yaitu tanggapan karyawan dalam penilaian suasana baru yang terjadi di perusahaan setelah ia diterima bekerja

4) Peningkatan status di masyarakat

Peningkatan status di masyarakat yaitu tanggapan karyawan akan penghargaan dan penghormatan dengan adanya peningkatan status setelah karyawan diterima bekerja

5) Memenuhi kebutuhan akan sosialisasi

Memenuhi kebutuhan akan sosialisasi yaitu tanggapan karyawan setelah diterima bekerja dalam pemenuhan kebutuhan akan sosialisasi untuk dapat diterima oleh kelompok

6) Memenuhi kebutuhan akan penghargaan

Memenuhi kebutuhan akan penghargaan adalah tanggapan setelah karyawan diterima bekerja untuk dihargai dan dihormati orang lain

7) Memenuhi kebutuhan akan aktualisasi diri

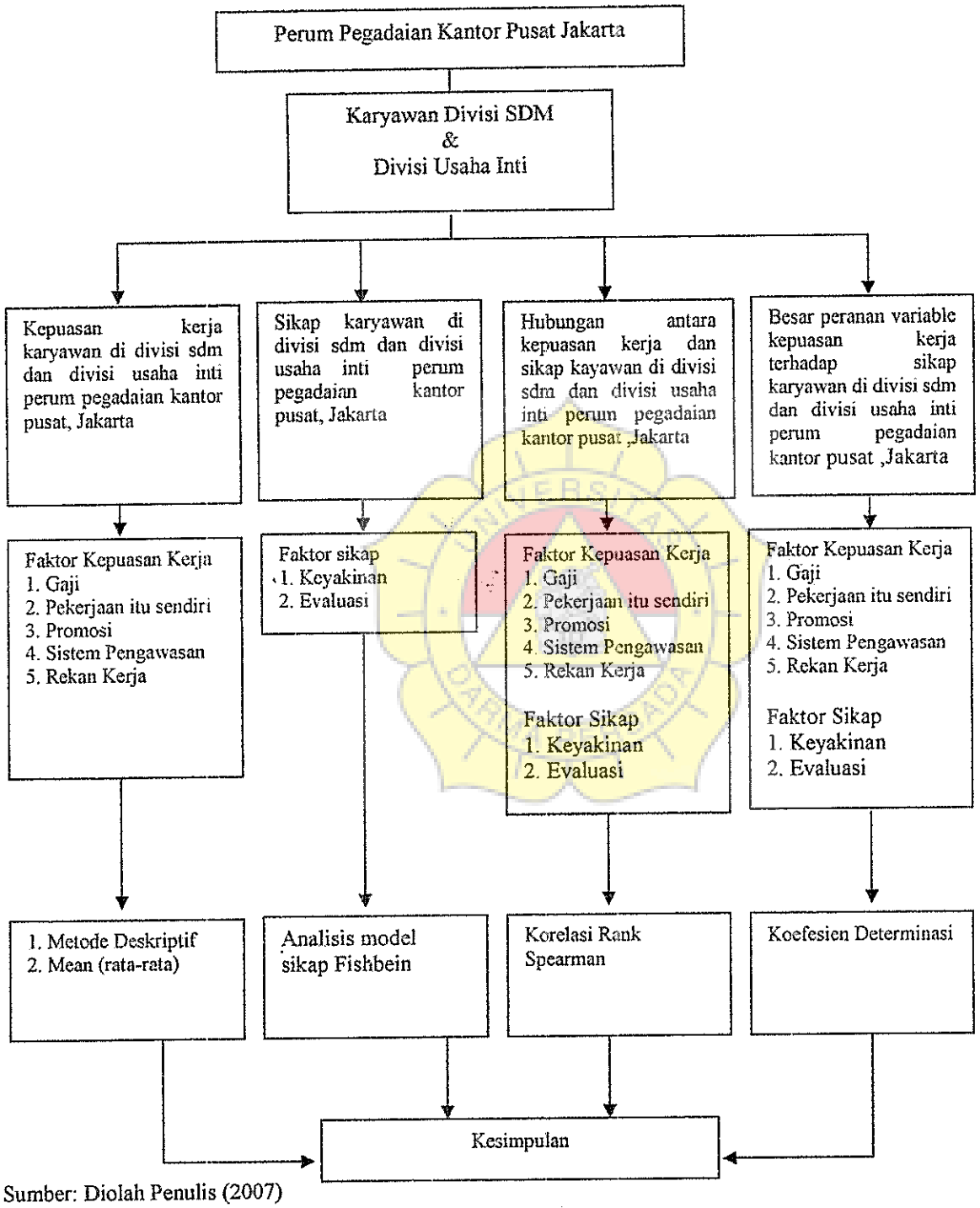
Memenuhi kebutuhan akan aktualisasi diri yaitu tanggapan seseorang setelah ia diterima bekerja dalam hal pengakuan dari orang lain tentang kemampuan dalam mengerjakan pekerjaan

8) Jenis pekerjaan yang sesuai dengan cita-cita

Jenis pekerjaan yang sesuai dengan cita-cita yaitu tanggapan karyawan setelah bekerja mengenai realisasi diri dan terpenuhinya cita-cita pribadi sehingga dapat mengembangkan potensi diri.

D. Kerangka Pemikiran

Gambar II.4
Kerangka Pemikiran



Sumber: Diolah Penulis (2007)

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas dapat dilihat bahwa variabel kepuasan kerja diidentifikasikan sebagai variabel bebas (*independent variable*) yang dinotasikan dengan huruf "X" . Adapun indikatornya adalah sebagai berikut:

1. Gaji yaitu kemampuan dan kesediaan perusahaan, serikat buruh atau organisasi karyawan, pemerintah dengan undang-undang dan keppresnya, biaya hidup / *cost of living*, posisi jabatan karyawan dan jenis dan sifat pekerjaan.
2. Pekerjaan itu sendiri yaitu aktualisasi dan pengembangan diri, tanggung jawab, kebebasan dan keleluasaan, kreatifitas dan tantangan kerja.
3. Promosi yaitu pengalaman kerja karyawan dan kecakapan karyawan.
4. Sistem Pengawasan yaitu pengawasan teknis dan pengawasan sifatnya kekeluargaan.
5. Rekan Kerja yaitu interaksi sosial dan kecocokan terhadap budaya dan etos kerja.

Untuk mengetahui gambaran kepuasan kerja karyawan, peneliti menggunakan metode deskriptif yang berasal dari hasil kuesioner berupa nilai yang telah diwakili dengan rumus mean (rata-rata).

Variabel sikap karyawan diidentifikasikan sebagai variabel terikat (*dependent variable*) yang dinotasikan dengan huruf "Y" dimana sebagai indikatornya adalah :

1. Keyakinan, faktor keyakinan merupakan tanggapan sebelum karyawan tersebut bekerja.
2. Evaluasi, faktor evaluasi merupakan tanggapan setelah karyawan bekerja.

Berdasarkan faktor-faktor yang disebutkan di atas, maka untuk mengetahui sikap karyawan, peneliti menggunakan analisis model sikap Fishbein **(Umar, 2001:276)**.

Untuk mengetahui hubungan antara kepuasan kerja karyawan dan sikap karyawan di divisi sumber daya manusia dan divisi usaha inti perum pegadaian kantor pusat Jakarta, maka peneliti menggunakan korelasi product moment, di mana faktor kepuasan dan faktor sikap karyawan sebagai penentunya.

Koefesien determinasi digunakan untuk menghitung seberapa besar peranan variabel kepuasan kerja terhadap sikap karyawan di divisi sumber daya manusia dan divisi usaha inti perum pegadaian kantor pusat Jakarta.