

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

Sampai saat ini, manusia masih tetap merupakan unsur terpenting di antara sumber daya yang ada, yakni untuk menjalankan atau melaksanakan tugas – tugas dalam suatu instansi atau organisasi. Sekalipun sudah ada mesin – mesin modern yang otomatis untuk mengganti tenaga manusia, namun pada akhirnya yang berada di belakang mesin – mesin itu tetap manusia.

1. Pengertian Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari aktivitas seluruhnya yang berhubungan dengan faktor manusia. Oleh karena itu, manusia sebagai salah satu sumber daya yang memegang peran penting terutama dalam mengendalikan seluruh aktivitas sumber daya lainnya guna mencapai tujuan perusahaan.

Pengertian manajemen menurut Faustino Cardoso Gomes (2005:1) “**Manajemen berasal dari kata kerja *to manage* (bahasa inggris), yang artinya mengurus, mengatur, melaksanakan, dan**

mengelola”. Sedangkan menurut Ricky W. Griffin yang diakses dari (<http://id.wikipedia.org/wiki/Manajemen>) mendefinisikan:

Manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran (*goals*) secara efektif dan efisien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir, dan sesuai dengan jadwal.

Lebih jauh dikemukakan pendapat Veitzal Rivai et. al (2011:1) yang mendefinisikan “manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi – segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian”.

Sedarmayanti (2009:4) dalam buku Sumber Daya Manusia dan Produktivitas kerja mengungkapkan bahwa “manajemen sumber daya manusia pada hakekatnya adalah penerapan manajemen”.

Sedangkan menurut Dessler (2009:4) menyatakan :

Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang yang menjalankan aspek orang atau perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbalan, dan penilaian.

Sementara itu menurut Schuler, *et.al.*, (Sutrisno, 2009:4) mengartikan bahwa :

Manajemen sumber daya manusia (MSDM), merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan – tujuan organisasi, dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia mempunyai definisi sebagai suatu proses perekrutan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya secara efektif dan efisien dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi dan masyarakat secara terpadu.

2. Tujuan Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia diperlukan untuk meningkatkan daya guna dan hasil guna. Sumber daya manusia dalam organisasi, bertujuan untuk memberikan kepada organisasi suatu satuan kerja yang efektif. Tujuan manajemen sumber daya manusia secara tepat sangatlah sulit untuk dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung tahap perkembangan yang terjadi pada masing – masing organisasi.

Menurut Cushwway (Sutrisno, 2009:6) tujuan manajemen sumber daya manusia (MSDM) meliputi:

- a. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi masalah perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.

- b. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
- c. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
- d. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.
- e. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
- f. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
- g. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

Sedangkan menurut Veitzal Rivai et. al (2011:12) tujuan akhir yang ingin dicapai manajemen SDM pada dasarnya adalah :

- a. Peningkatan efisiensi.
- b. Peningkatan efektifitas.
- c. Peningkatan produktifitas.
- d. Rendahnya tingkat perpindahan pegawai.
- e. Rendahnya tingkat absensi.
- f. Tingginya kepuasan kerja karyawan.
- g. Tingginya kualitas pelayanan.

- h. Rendahnya komplain dari pelanggan.
- i. Meningkatnya bisnis perusahaan.

Dalam buku Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja, Sedarmayanti (2009:6) mengungkapkan bahwa “**tujuan utama manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi pegawai terhadap organisasi yang bersangkutan**”. Oleh sebab itu, sumber daya manusia tersebut harus dikelola agar dapat berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai tujuan organisasi.

B. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Sudah merupakan tugas manajemen sumber daya manusia untuk mengelola manusia seefektif mungkin agar diperoleh suatu satuan sumber daya manusia yang merasa puas dan memuaskan. Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen umum yang memfokuskan diri pada sumber daya manusia. Adapun fungsi – fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Veitzal Rivai et. al (2011:13) yaitu:

1. Fungsi Manajerial
 - a. Perencanaan (*Planning*)
 - b. Pengorganisasian (*organizing*)
 - c. Pengarahan (*directing*)
 - d. Pengendalian (*controlling*)
2. Fungsi Operasional
 - a. Pengadaan tenaga kerja (SDM) (*procurement*)

- b. Pengembangan (*development*)
- c. Kompensasi (*compensation*)
- d. Pengintegrasian (*integration*)
- e. Pemeliharaan (*maintenance*)
- f. Pemutusan hubungan kerja (*separation*)

Pengertian dalam fungsi – fungsi manajemen sumber daya manusia yang diakses dari (<http://henry2011.wordpress.com/2011/05/14/konsep-manajemen-sdm/>) dijelaskan sebagai berikut :

1. Fungsi Manajerial

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan atau menggambarkan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan ini untuk menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian ini meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian pegawai.

b. Pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi, dalam bentuk bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai

tujuan. Organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif

c. Pengarahan (*directing*)

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai, agar karyawan mau berkerjasama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Pengarahan dilakukan oleh pemimpin yang dengan kepemimpinannya akan memberi arahan kepada pegawai agar dapat mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian (*controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan pegawai agar mentaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terdapat penyimpangan atau kesalahan diadakan tindakan perbaikan dan atau penyempurnaan. Pengendalian pegawai meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerja sama, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaannya.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan tenaga kerja (SDM) (*procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan organisasi.

b. Pengembangan (*development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan, hendaknya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun yang akan datang.

c. Kompensasi (*compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*) berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

d. Pengintegrasian (*integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Di satu pihak organisasi memperoleh keberhasilan/keuntungan, sedangkan di lain pihak pegawai dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan cukup sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang berbeda.

e. Pemeliharaan (*maintenance*)

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

f. Pemutusan hubungan kerja (*separation*)

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seorang pegawai dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, atau sebab lainnya. Penerapan fungsi manajemen dengan sebaik – baiknya dalam mengelola pegawai, akan mempermudah mewujudkan tujuan dan keberhasilan organisasi.

Dalam fungsi operasional yaitu fungsi *maintenance* (pemeliharaan) agar dalam sumber daya manusia tumbuh rasa kenyamanan dalam bekerja dan mempunyai kemauan untuk bekerja dengan baik, maka salah satu hal yang harus dilakukan oleh organisasi yaitu dengan memperhatikan kepuasan kerja karyawannya.

C. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan hal yang penting yang dimiliki oleh setiap karyawan dalam organisasi. Karena dengan dimilikinya kepuasan kerja pada

diri seorang karyawan dalam bekerja akan lebih memacu partisipasinya dalam setiap kegiatan mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Sebelum masuk kedalam bahasan kepuasan kerja maka terlebih dahulu melihat pengertian mengenai kerja, menurut Malayu Hasibuan (2006:41) menyatakan **“kerja adalah sejumlah aktivitas fisik dan mental yang dilakukan seseorang untuk melakukan sebuah pekerjaan”**.

Ketika seorang individu bekerja pada suatu instansi atau organisasi maka hasil kerja yang ia selesaikan akan mempengaruhi terhadap tingkat produktivitas organisasi. Oleh karena itu, pandangan dan juga perasaan individu terhadap pekerjaannya harus tetap terjaga pada sisi positif dari pekerjaannya dengan kata lain individu tersebut harus memiliki dan menjaga kepuasan kerjanya agar produktivitasnya dapat ditingkatkan.

Menurut Sondang P. Siagian (2006:295) menyatakan bahwa **“kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun yang bersifat negatif tentang pekerjaannya”**.

Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2008:40) menyatakan **“kepuasan kerja (*job satisfaction*), yaitu suatu perasaan positif**

tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristiknya”.

Menuru Veitzal Rivai et. al (2011:856) menyatakan “kepuasan kerja adalah evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja”. Sedangkan Menurut Edy Sutrisno (2010:74) menyatakan:

Kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerjasama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis.

Menurut A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2009:117) menyatakan bahwa:

Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan yang melibatkan aspek-aspek seperti: gaji atau upah yang diterima, kesempatan pengembangan karier, hubungan dengan karyawan lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, mutu pengawasan. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan dan pendidikan.

Melihat dari batasan – batasan mengenai kepuasan kerja diatas, sebenarnya merupakan batasan yang sederhana dan bersifat operasionil. Kepuasan kerja adalah tingkat perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini menunjukkan bahwa konsepsi kepuasan kerja semacam ini melihat kepuasan itu sebagai hasil interaksi manusia dengan lingkungan kerjanya. Di samping itu

perasaan orang terhadap pekerjaannya tentu sekaligus merupakan refleksi dari sikapnya terhadap pekerjaannya.

2. Teori Kepuasan Kerja

Menurut Veithzal Rivai (2011:856) yang teori kepuasan kerja antara lain:

a. Teori ketidaksetaraan (*Discrepancy Theory*)

Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Sehingga apabila kepuasannya diperoleh melebihi yang diterimanya maka orang akan lebih puas lagi, sehingga terdapat *discrepancy* tetapi merupakan *discrepancy* yang positif. Kepuasan seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.

b. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidak adanya keadilan (*equity*) dalam suatu system, khususnya system kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan, dan ketidakadilan. Input adalah faktor bernilai bagi pegawai yang dianggap mendukung pekerjaannya seperti, pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah tugas dan peralatan atau perlengkapan yang dipergunakan untuk melaksanakan

pekerjaanya. Hasilnya adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seorang karyawan yang diperolehnya dari pekerjaanya, seperti : upah atau gaji, keuntungan sampingan, symbol, status penghargaan, dan kesempatan untuk berhasil atau aktualisasi diri.

c. Teori dua Faktor (*Two Factor Theory*)

Menurut teori ini kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan itu bukan satu variabel yang *continue*. Teori ini menunjukkan karakteristik pekerjaan menjadi 2 kelompok yaitu *satisfieas* atau motivator dan *dissatisfieas*. *Satisfieas* adalah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber yang dibutuhkan. Kepuasan kerja yang terdiri dari: Pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan untuk memperoleh penghargaan dan promosi. Terpenuhinya faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, namun tidak terpenuhinya faktor ini tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan. *Dissatisfieas* (*Hegein Factor*) adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan yang terdiri dari gaji atau upah pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja dan status. Faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar karyawan . Jika tidak terpenuhi faktor ini, karyawan tidak akan puas. Jika besarnya faktor ini memadai untuk memenuhi

kebutuhan tersebut, karyawan tidak akan kecewa meskipun belum terpuaskan.

3. Faktor – faktor Kepuasan Kerja

Faktor-faktor kepuasan kerja mengungkapkan aspek – aspek yang mendukung untuk dijadikan sebagai acuan karyawan merasa puas atau tidak puas dalam bekerja di suatu organisasi.

Robbins (Darsono dan Tjatjuk, 2011:216) menjelaskan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor – faktor sebagai berikut:

- a. Tipe kerja
- b. Rekan pekerja
- c. Tunjangan
- d. Diperlukan dengan hormat dan adil
- e. Keamanan kerja
- f. Peluang menyumbangkan gagasan
- g. Upah
- h. Pengakuan terhadap kinerja
- i. Kesempatan untuk maju

Menurut Darsono dan Tjatjuk (2011:218 – 219) berbagai faktor dalam mempengaruhi kepuasan kerja, antara lain:

- a. Sistem imbalan, yaitu besarnya upah, bonus, dan promosi yang adil. Makin tinggi upah, bonus dan promosi yang adil maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan, jika faktor – faktor lain

konstan artinya tidak ada faktor luar seperti konflik keluarga dan konflik sosial, dan lain – lain.

- b. Persepsi terhadap kualitas pengawasan, yaitu keyakinan yang dimiliki pekerja bahwa pengawasannya benar – benar memiliki keahlian yang dibutuhkan, dapat diteladani, dapat menerima pendapat, mempunyai kemampuan berkomunikasi. Makin tinggi kemampuan dan partisipasi pengawas, makin tinggi kepuasan kerja karyawan.
- c. Desentralisasi kerja, yaitu suatu tingkat di mana keputusan wewenang dan tanggungjawab dapat didelegasikan kepada bawahan. Makin terdesentralisasi kerja, makin tinggi kepuasan kerja karyawan.
- d. Stimulasi kerja dan sosial, yaitu karyawan akan lebih puas jika diberikan beban kerja cukup tinggi dan bervariasi, karena beban kerja rendah dan terus – menerus cenderung membosankan dan tidak mempunyai tantangan. Makin tinggi variasi dan beban kerja tinggi yang rasional, makin tinggi kepuasan karyawan.
- e. Kondisi kerja yang menyenangkan, yaitu tempat kerja yang cahayanya cukup terang, temperatur cukup baik, udara segar dapat melahirkan kepuasan kerja karyawan. Makin baik kondisi lingkungan fisik pekerjaan, makin tinggi kepuasan kerja karyawan.

Sementara itu menurut Edy Sutrisno (2010:80) faktor yang memengaruhi kepuasan kerja adalah:

- a. Faktor psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan, yang meliputi minat, ketenteraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan
- b. Faktor kepuasan sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama karyawan, dengan atasannya maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya. Hal ini meliputi: rekan kerja yang kompak, pimpinan yang adil dan bijaksana, serta pengarahan dan perintah yang wajar.
- c. Faktor kepuasan fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan. Hal ini meliputi: jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan atau suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur, penerangan, pertukaran udara.
- d. Faktor kepuasan finansial, yaitu terpenuhinya keinginan karyawan terhadap kebutuhan finansial yang diterimanya untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari – hari sehingga kepuasan kerja bagi karyawan dapat terpenuhi. Hal ini meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam – macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, serta promosi.

A. A Anwar Prabu Mangkunegara (2009:120) mengatakan bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

- a. Faktor Pegawai Yaitu, kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi dan sikap kerja.
- b. Faktor Pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial dan hubungan kerja.

Kuswadi (2007:23 – 25) menambahkan, kepuasan kerja karyawan dipengaruhi banyak faktor, terutama yang menyangkut kebutuhan – kebutuhan karyawan sebagai manusia (Teori Maslow / *Maslow's hierarchy of needs*), antara lain:

- a. Psikologis, antara lain: fleksibilitas atau keluwesan jam kerja, jumlah jam kerja, tantangan kerja, lokasi kantor dari rumah, variasi pekerjaan, dan kemudahan dalam mencapai fasilitas kerja.
- b. Keamanan, antara lain: keamanan kerja, kondisi fisik tempat bekerja, keamanan pribadi, parkir kendaraan, kebijakan dilarang merokok, kamar P3K.
- c. Sosial, antara lain: kerja sama dengan semua karyawan, komunikasi dengan pimpinan puncak, fleksibilitas dari atasan, komunikasi antar bagian dalam perusahaan, respek kepada manajemen, reputasi atasan dan etika atasan.

- d. Penghargaan, antara lain: merasa dihargai, merasa dipercaya, pengakuan terhadap prestasi kerja, hak untuk pengambilah cuti atau libur kerja, kesempatan promosi, penghargaan dari manajemen, organisasi mengerti apa yang diinginkan atau diharapkan karyawan dan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan.
- e. Aktualisasi diri, antara lain: gaji atau pendapatan, pelatihan, skema pensiun, mendapatkan kesempatan yang sama, penilaian dan bantuan perusahaan atau pembayaran pada waktu sakit

Dari berbagai pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa, faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan seperti yang disebutkan di atas, menyangkut hal – hal yang berkaitan langsung dengan pekerjaan maupun hal – hal lain yang yang mempengaruhi apresiasi karyawan terhadap pekerjaannya. Dalam hal ini aspek masing – masing individu yang terkait dalam diri karyawan (kebutuhan) yang terpenuhi dapat memberikan kepuasan tersendiri.

4. Korelasi Kepuasan Kerja

Korelasi kepuasan kerja menurut Wibowo (2007, 304) adalah :

- a. Motivasi

Penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara motivasi dengan kepuasan kerja. Karena kepuasan kerja dengan pimpinan juga mempunyai korelasi

signifikan dengan motivasi, pimpinan disarankan mempertimbangkan bagaimana memperlakukan karyawan dalam mempengaruhi kepuasan pekerja. Pimpinan secara potensial dapat meningkatkan motivasi pekerja melalui berbagai usaha untuk meningkatkan kepuasan kerja.

b. Pelibatan kerja

Pelibatan kerja menunjukkan kenyataan di mana individu secara pribadi dilibatkan dengan peran kerjanya.

c. *Organizational citizenship behavior*

Organizational citizenship behavior merupakan perilaku pekerja di luar dari apa yang menjadi tugasnya. *Organizational citizenship behavior* lebih banyak ditentukan oleh kepemimpinan dan karakteristik lingkungan kerja daripada oleh kepribadian pekerja.

d. Komitmen organisasi

Komitmen organisasi mencerminkan tingkatan di mana individu mengidentifikasi dengan organisasi dan mempunyai komitmen terhadap tujuannya. Manajer disarankan meningkatkan kepuasan kerja dengan maksud untuk menimbulkan tingkat komitmen yang lebih tinggi dapat memfasilitasi produktivitas lebih tinggi.

e. Kemangkiran

Kemangkiran merupakan hal mahal dan pimpinan harus mencari cara untuk menguranginya. Satu rekomendasi telah meningkatkan kepuasan kerja. Apabila rekomendasinya sah, akan terdapat korelasi negatif yang kuat antara kepuasan kerja dan kemangkiran. Dengan kata lain, apabila kepuasan meningkat, kemangkiran akan turun. Oleh karena itu, manajer akan menyadari setiap penurunan signifikan dalam kemangkiran akan meningkatkan kepuasan kerja.

f. *Turnover*

Turnover sangat penting bagi manajer karena mengganggu kontinuitas organisasi dan sangat mahal. Penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan negatif mederat antara kepuasan dan *turnover*. Pimpinan disarankan untuk mengurangi perputaran dengan meningkatkan kepuasan kerja pekerja.

g. Perasaan stres

Stres dapat berpengaruh sangat negatif terhadap perilaku organisasi dan kesehatan individu. Stres secara positif berhubungan dengan kemangkiran, perputaran, sakit jantung koroner dan pemeriksaan virus.

h. Prestasi kerja

Kontroversi tersebar dalam penelitian organisasi adalah tentang hubungan antara kepuasan kerja dan prestasi kerja atau

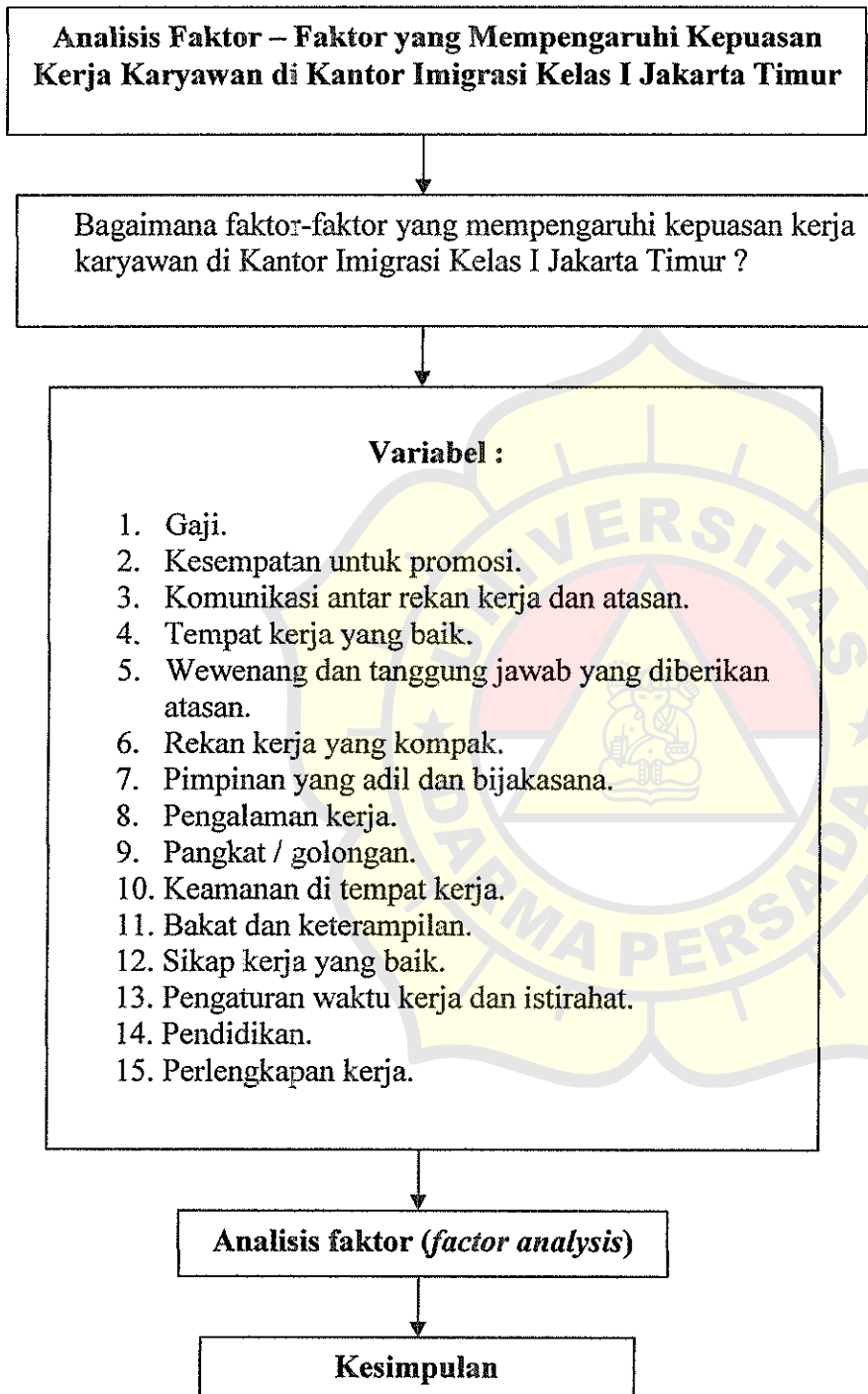
kinerja. Ada yang menyatakan bahwa kepuasan mempengaruhi prestasi kerja lebih tinggi, sedangkan lainnya berpendapat bahwa prestasi kerja mempengaruhi kepuasan kerja.

5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Karyawan

Ada konsekuensi dari karyawan yang puas dan tidak puas di tempat kerja. Menurut Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2008: 112) terdapat empat respon yang menunjukkan konsekuensi kepuasan kerja, yaitu:

- a. Keluar (*exit*): Prilaku yang ditunjukkan untuk meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru dan mengundurkan diri.
- b. Aspirasi (*voice*): secara aktif dan konstruktif berusaha memperbaiki kondisi, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan beberapa bentuk aktivitas serikat kerja.
- c. Kesetiaan (*loyalty*): Secara pasif tetapi optimis menunggu membaiknya kondisi, termasuk membela organisasi ketika berhadapan dengan ancaman eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk melakukan hal yang benar.
- d. Pengabaian (*neglect*): Secara pasif membiarkan kondisi menjadi lebih buruk, termasuk ketidakhadiran atau keterlambatan yang terus-menerus, kurangnya usaha, dan meningkatnya angka kesalahan.

D. Kerangka Berpikir



Gambar 2.1
Kerangka Pikir Penelitian