

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen

Dalam setiap melaksanakan kegiatan produksi diperlukan manajemen yang berguna untuk menerapkan keputusan-keputusan dalam upaya mengatur dan mengkoordinasikan penggunaan sumber-sumber daya dalam proses produksi untuk mencapai tujuan organisasi.

Pengertian manajemen menurut James AF Stoner dalam T. Hani Handoko (2003:8), adalah sebagai berikut :

“Suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan yang telah ditetapkan”.

Menurut Manullang (2001:3) menyatakan bahwa :

“Manajemen adalah kegiatan atau usaha yang dilakukan untuk mencapai tujuan dengan menggunakan atau mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan orang lain”.

Pengertian manajemen menurut Simamora (2001:3) adalah proses pendayagunaan bahan baku dan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Proses ini melibatkan organisasi arahan, koordinasi, dan evaluasi orang-orang yang mencapai berbagai hasil. Esensi manajemen adalah aktivitas bekerja dengan orang lain agar mencapai berbagai hasil. Melalui manajemen dilakukan

proses pengintegrasian berbagai sumber dan tugas untuk mencapai berbagai tujuan organisasi yang telah ditentukan.

2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur, dan memanfaatkan pegawai sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan perusahaan. Sumber daya manusia di perusahaan perlu dikelola secara professional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan pegawai dengan tuntutan dan kemampuan organisasi perusahaan. Keseimbangan tersebut merupakan kunci utama perusahaan agar dapat berkembang secara produktif dan wajar.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah bagian dari fungsi manajemen. Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen yang lebih fokus kepada peranan pengaturan manusia dalam mewujudkan tujuan organisasi atau perusahaan. Perkembangan usaha dan organisasi perusahaan sangatlah bergantung pada produktivitas tenaga kerja yang ada diperusahaan. beberapa definisi tentang manajemen sumber daya manusia yang dikemukakan oleh para ahli diantaranya adalah:

Pengertian MSDM, menurut Flippo yang dikutip oleh Hasibuan (2005:11) yaitu :

“Manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawandengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan, dan masyarakat “.

Menurut Handoko (2006:4) manajemen sumber daya manusia merupakan :

“Proses penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi“

Berdasarkan definisi di atas sangatlah jelas bahwa manajemen sumber daya manusia pada intinya adalah bagaimana mengelola sumber daya manusia dan bukan pada sumber daya lainnya. Pengelolaan tersebut mempunyai maksud agar tujuan individu maupun tujuan organisasi dapat tercapai.

Sesuai dengan pengertian manajemen sumber daya manusia yang telah dirumuskan di atas, maka kegiatan-kegiatan pengelolaan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi dapat diklasifikasi ke dalam beberapa fungsi. Sebagai ilmu terapan dari ilmu manajemen, maka manajemen sumber daya manusia memiliki fungsi manajemen dengan penerapan di bidang sumber daya manusia.

Menurut Hermien Tridayanti (2011:15), Manajer SDM berkembang dan bekerja melalui sistem sumber daya manusia. Enam bidang tersebut antara lain :

1. *Human Resource Planning*, Rekrutmen, dan Seleksi
 - a) HRP adalah proses yang secara sistematis meninjau permintaan SDM demi memastikan bahwa jumlah personal dan skill yang diminta dalam permintaan tersebut benar-benar tersedia ketika dibutuhkan.
 - b) Rekrutmen adalah process menarik individu-individu tertentu dalam jumlah yang cukup dan mendorong mereka untuk mengajukan aplikasi untuk tugas yang ada dalam organisasi.

- c) Seleksi adalah proses dimana organisasi menentukan individu, dari sekelompok aplikasi, yang paling sesuai baik untuk posisi tugas tertentu dan juga untuk perusahaan itu sendiri.

2. Pengembangan Sumber Daya manusia

- a) HRD membantu individu, group dan seluruh organisasi untuk berkembang menjadi lebih efektif.
- b) *Operative Employees* adalah seluruh karyawan dalam organisasi kecuali manajer dan profesional lainnya.

3. Kompensasi dan Benefit

- a) Kompensasi dalam hal ini meliputi seluruh reward yang diterima oleh individu sebagai hasil dari kekaryawanan mereka.
- b) Gaji adalah uang yang diterima oleh karyawan dari hasil unjuk kerja.
- c) *Benefit* adalah tambahan *reward* finansial selain gaji pokok termasuk seperti uang rekreasi, sakit, liburan dan asuransi kesehatan.
- d) *Reward* non-finansial mengambil bentuk seperti kenyamanan dalam bekerja atau lingkungan kerja yang menyenangkan.

4. Keamanan dan kesehatan

- a) Keamanan dalam hal ini meliputi proteksi karyawan dari luka yang ditimbulkan dari kecelakaan kerja.
- b) Kesehatan merujuk pada kebebasan karyawan dari sakit serta kebaikan atas keseluruhan fisik dan mental mereka.

5. Hubungan Karyawan dan Buruh
6. Riset Sumber Daya Manusia. Riset SDM merupakan kunci penting dalam pengembangan kerja untuk menuju hasil kerja yang paling produktif dan memuaskan.

Jadi kesimpulannya Manajemen sumber daya manusia merupakan pemanfaatan sumber daya manusia agar mencapai tujuan organisasional, konsekuensinya manajer-manajer pada semua jajaran menaruh perhatian pada sumber daya manusia. Padahal kekatnya manajer-manajer membuat segala sesuatu dilakukan melalui upaya orang-orang lain yang membutuhkan pengelolaan sumber daya manusia yang efektif. Manajemen sumber daya manusia yang baik mengharuskan anggota organisasi untuk mencapai tujuan. Para manajer harus mencapai kiat meningkatkan kepuasan karyawan, keterlibatannya dalam kehidupan organisasi, memperbaiki kualitas lingkungan kerja dan efisiensi produktivitas karyawan. Manajemen sumber daya manusia yang efektif dapat meningkatkan efektivitas perusahaan.

2.3 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja karyawan merupakan salah satu program pemeliharaan karyawan tujuan program yang dilakukan adalah untuk menciptakan kondisi dan lingkungan kerja yang menyenangkan yang secara tidak langsung berkaitan erat dengan prestasi karyawan. Kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Kepuasan

karyawan pada hakekatnya merupakan ukuran sampai seberapa jauh perusahaan dapat memenuhi harapan karyawannya yang berkaitan dengan berbagai aspek dalam pekerjaan dan jabatannya (Kuswadi, 2004). Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya dapat membantu memaksimalkan profitabilitas perusahaan, karena mereka akan cenderung bekerja dengan kualitas, produktifitas, dan berkomitmen pada perusahaan. Karyawan yang mencapai kepuasan kerja akan memberikan andil untuk memberi kepuasan pada pelanggannya. Karyawan yang tidak merasa puas biasanya mempunyai motivasi kerja yang rendah sehingga dalam bekerja pun mereka biasanya akan kurang bersemangat, malas, lambat, bahkan bisa banyak melakukan kesalahan dan lainnya yang bersifat negative sehingga bisa menimbulkan pemborosan waktu dan biaya.

Menurut As'ad (2003:104) "Kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang terhadap pekerjaan. Hasil interaksi manusia dengan lingkungan kerjanya". Pada kenyataanya kepuasan kerja karyawan merupakan pernyataan yang sulit untuk didefinisikan dengan istilah sederhana sekalipun, karena kepuasan kerja itu sendiri merupakan kondisi yang sangat subyektif dan sangat tergantung pada individu yang bersangkutan pada lingkungan kerjanya. Menurut As'ad (2003:115), kepuasan kerja dapat diukur dari berbagai segi yaitu :

- a) Faktor Psikologi. Psikologi sebagai indikator yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan.
- b) Faktor Sosial. Indikator yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama sesama karyawan, dengan atasan, maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaan.
- c) Faktor Fisik. Indikator yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu penerangan, pertukaran udara, umur dan kondisi kesehatan karyawan.
- d) Faktor Finansial. Indikator yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

Membahas kepuasan kerja tidak akan terlepas dengan adanya faktor-faktor yang dapat memengaruhi kepuasan kerja seseorang. Dalam perusahaan manufacturing, produktivitas individu maupun kelompok sangat memengaruhi kinerja perusahaan karena adanya proses pengolahan bahan baku menjadi produk jadi. Mengingat persoalannya sangat kompleks sekali, maka pihak-pihak yang terlibat dalam proses produksi harus cermat dalam mengamati sumber daya yang ada.

Menurut pendapat Stephen Robbins (2003:91) istilah kepuasan kerja merujuk kepada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu; seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu. Karena pada umumnya apabila orang berbicara mengenai sikap karyawan, lebih sering mereka memaksudkan kepuasan kerja.

Malayu S.P. Hasibuan (2006:202) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi antara keduanya.

2.3.1 Teori – Teori Kepuasan Kerja

Teori tentang kepuasan kerja yang telah cukup terkenal adalah :

a. Teori Ketidaksesuaian (Discrepancy theory).

Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Sehingga apabila kepuasannya diperoleh melebihi apa yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi, sehingga terdapat disparancy, tetapi merupakan disparancy yang positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung

pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.

b. Teori Keadilan (Equity theory).

Teori ini mengungkapkan bahwa orang yang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya ada atau tidaknya keadilan dalam suatu situasi., khususnya situasi kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil keadilan dan ketidakadilan. Input adalah faktor bernilai bagi karyawan yang dianggap mendukung pekerjaannya seperti pendidikan, pangalaman, kecakapan, jumlah tugas dan peralatan atau perlengkapan yang digunakan untuk melakukan pekerjaannya.

Hasilnya adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seorang karyawan yang diperoleh dari pekerjaannya seperti upah/gaji, keuntungan sampingan, simbol, status, penghargaan dan kesempatan untuk berhasil atau aktualisasi diri. Sedangkan orang selalu membandingkan dapat berupa seseorang di perusahaan yang sama, atau ditempat lain atau bisa pula dengan dirinya dimasa lalu.

Menurut teori ini, setiap karyawan akan membandingkan rasio input hasil orang lain. Bila perbandingan itu dianggap cukup adil, maka karyawan akan merasa puas. Bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi

menguntungkan bisa menimbulkan kepuasan, tetapi bisa pula tidak. Tetapi bila perbandingan itu tidak seimbang akan timbul ketidakpuasan.

c. Teori dua faktor (Two factor theory).

Menurut teori ini kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu bukan suatu variabel yang kontinu. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfiers* atau *motivator* dan *dissatisfies*. *Satisfiers* adalah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja

Yang terdiri dari : pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan memperoleh penghargaan dan promosi.

Terpenuhinya faktor-faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, namun tidak terpenuhinya faktor ini tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan. *Dissatisfies* adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari : gaji/upah, pengawasan, hubungan antar personal, kondisi kerja dan status. Faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar karyawan. Jika tidak terpenuhi faktor ini, karyawan tidak akan puas. Namun, jika besarnya faktor ini memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, karyawan tidak akan kecewa meskipun belum terpuaskan.

d. Teori Motivator-Hygiene (M-H)

Salah satu teori yang menjelaskan mengenai kepuasan kerja adalah teori motivator-hygiene (M-H) yang dikembangkan oleh Frederick Herzberg. Teori H-M sebenarnya berujung pada kepuasan kerja. Namun penelitian menunjukkan hubungan yang positif antara kepuasan kerja dan turnover SDM serta antara kepuasan kerja dan komitmen SDM.

Pada intinya, teori H-M justru kurang sependapat dengan pemberian balas jasa yang tinggi, seperti strategi golden handcuff, karena balas jasa yang tinggi hanya mampu menghilangkan ketidakpuasan kerja dan tidak mampu mendatangkan kepuasan kerja (balas jasa hanyalah faktor hygiene, bukan motivator). Untuk mendatangkan kepuasan kerja, Herzberg menyarankan agar perusahaan melakukan job enrichment, yaitu suatu upaya menciptakan pekerjaan dengan tantangan, tanggung jawab, dan otonomi yang lebih besar.

Dalam dunia kerja kepuasan itu salah satunya bisa mengacu kepada kompensasi yang diberikan oleh pengusaha, termasuk gaji atau imbalan dan fasilitas kerja lainnya seperti, rumah dinas dan kendaraan kerja. Konteks “puas” dapat ditinjau dari dua sisi, yaitu individu akan merasa puas apabila dia mengalami hal-hal :

Apabila hasil atau imbalan yang didapat individu tersebut lebih dari yang diharapkan. Masing-masing individu memiliki target pribadi, apabila mereka termotivasi untuk mendapatkan target tersebut, mereka akan bekerja keras. Pencapaian hasil dari kerja keras tersebut akan membuat individu merasa puas. Apabila hasil yang dicapai lebih besar daripada standar yang ditetapkan. Apabila individu memperoleh hasil yang lebih besar dari standar yang ditetapkan oleh perusahaan, maka individu tersebut memiliki produktivitas yang tinggi dan layak mendapatkan penghargaan dari perusahaan. Apabila yang didapat oleh karyawan sesuai dengan persyaratan yang diminta dan ditambah dengan ekstra yang menyenangkan, konsisten untuk setiap saat serta dapat ditingkatkan setiap waktu.

Salah satu model teori yang berkaitan dengan kepuasan kerja, yaitu teori yang dikemukakan oleh Edward Lawler yang dikenal dengan Equity Model Theory atau teori kesetaraan. Initnya teori ini menjelaskan kepuasan dan ketidakpuasan dengan pembayaran, perbedaan antara jumlah yang diterima dengan jumlah yang dipersepsikan oleh karyawan lain merupakan penyebab utama terjadinya ketidakpuasan. Untuk itu pada dasarnya ada tiga tingkatan pembayaran, yaitu :

1. Memenuhi kebutuhan dasar karyawan.
2. Memenuhi harapan karyawan sedemikian rupa, sehingga mungkin tidak mau pindah kerja ketempat lain.

3. Memenuhi keinginan karyawan dengan mendapat lebih dari apa yang diharapkan.

Sementara itu, sesuai dengan teori keinginan relatif atau Relative Deprivation Theory dalam (Veithzal Rivai, 2004:477), ada enam keputusan penting menyangkut kepuasan dengan pembayaran, menurut teori ini adalah :

- Perbedaan antara apa yang diharapkan dengan kenyataan
- Perbedaan antara pengeluaran dengan penerimaan
- Ekspektasi untuk menerima pembayaran lebih
- Ekspektasi yang rendah terhadap masa depan
- Perasaan untuk memperoleh lebih dari yang diinginkan
- Perasaan secara personal tidak bertanggung jawab terhadap hasil yang buruk

Apakah kepuasan kerja para pegawai dapat ditingkatkan atau tidak, tergantung dari apakah kompensasi yang diberikan kepadanya telah memenuhi harapan dan keinginannya atau belum. Jika kinerja yang lebih baik dapat meningkatkan imbalan bagi karyawan secara adil dan seimbang, maka kepuasan kerja akan meningkat. Dalam kasus lain, kepuasan kerja karyawan merupakan umpan balik yang mempengaruhi self-image dan motivasi untuk meningkatkan kinerja.

2.3.2 Komponen-Komponen Kepuasan Kerja

Menurut Luthans (dalam Husein, 2006) *Job Description Index (JDI)* dapat digunakan untuk mengukur komponen kepuasan kerja, dimana komponen tersebut tersebut terdiri dari:

- a) Pembayaran, seperti gaji dan upah. Merupakan imbalan jasa yang diterima oleh karyawan sesuai dengan jenis, dan beban pekerjaan yang dilaksanakan.
- b) Pekerjaan itu sendiri. Menyangkut karakteristik pekerjaan, yaitu apakah pekerjaan itu menantang, menarik, ataukah justru membosankan.
- c) Promosi. Merupakan komponen yang mengukur tersedianya kesempatan untuk berkembang dalam tugas dan jabatan.
- d) Supervisi. Merupakan kualitas dan bentuk pengawasan, pengarahan dan pembimbingan yang diterima dari atasan.
- e) Rekan sekerja. Merupakan komponen yang mengukur apakah rekan-rekan kerja dapat diajak bekerja sama, apakah mereka memiliki kompetensi yang saling mendukung, persahabatan, serta perilaku tolong-menolong antar rekan kerja.

Menurut As'ad (2003:115), kepuasan kerja dapat diukur dari berbagai segi yaitu :

- a) Faktor Psikologi. Psikologi sebagai indikator yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan.

- b) Faktor Sosial. Indikator yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama sesama karyawan, dengan atasan, maupun karyawan yang berbeda jenispekerjaan.
- c) Faktor Fisik. Indikator yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu penerangan, pertukaran udara, umur dan kondisi kesehatan karyawan.
- d) Faktor Finansial. Indikator yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan social, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

2.3.3 Kondisi-Kondisi yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Kondisi-kondisi yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang dapat dibagi menjadi dua, yaitu:

a. Kondisi Organisasional

Menurut Greenberg dan Baron (1993) terdapat kondisi-kondisi yang berada dalam lingkungan organisasi atau lingkungan kerja yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan:

- a) Unsur-unsur dalam pekerjaan. Unsur-unsur seperti tantangan dalam pekerjaan dan variasi dalam pekerjaan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Sebab unsur-unsur ini akan menarik minat karyawan dan dengansendirinya akan membuat karyawan semakin terlibat dengan

pekerjaannya. Hanya saja tingkat tantangan dan variasinya harus berada pada level sedang, sebab level terlalu tinggi justru mengakibatkan frustrasi.

- b) Sistem penggajian. Sistem penggajian mempengaruhi kepuasan kerjakaryawan karena merupakan imbalan yang diterima karyawan atas usahadan produktivitas yang telah dilakukan, selain itu juga berperan sebagai alat pemuas kebutuhan-kebutuhan, fisik, simbol status, maupun menciptakan rasa aman. Dengan demikian sistem penggajian yang dipersepsikan adil dan kuat akan menimbulkan kepuasan kerja.
- c) Promosi. Kesempatan untuk dipromosikan akan menimbulkan kepuasan kerja sebab berkaitan dengan kenaikan gaji, pengakuan, perasaan dihargai dan simbol status.
- d) Pengakuan verbal (*verbal recognition*). Merupakan pengakuan dapat menimbulkan kepuasan kerja, terutama bagi karyawan bawah, sebab kebutuhan untuk merasa dihargai akan terpenuhi sebagaimana halnya dengan kebutuhan harga diri, dan konsep diri.
- e) Kondisi lingkungan kerja. Kondisi lingkungan kerja yang menyenangkan akan menimbulkan kepuasan kerja, sebab kondisi lingkungan yang baik akan mendukung penyelesaian pekerjaan. Lingkungan kerja yang terlalu ekstrim seperti: temperatur udara, pencahayaan, ventilasi, dan kebisingan akan mempengaruhi kepuasan kerja karena dapat memunculkan gangguan fisik.

- f) Desentralisasi kekuasaan. Desentralisasi yang dimaksudkan adalah pembagian wewenang dan kekuasaan, dengan tidak memberikan pada satu orang saja. Hal ini akan menimbulkan kepuasan sebab karyawan dapat berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, dan akan terpenuhi kebutuhan akan rasa kompetensi diri, otonomi, serta, kekuasaan.
- g) Supervisi, rekan kerja dan bawahan. Supervisi yang dimaksud adalah persepsi dari karyawan terhadap kualitas dari atasan (supervisi) yang mencakup, gaya pengawasan, teknik pengawasan, kemampuan hubungan interpersonal, dan kemampuan administrasi. Sedangkan rekan sekerja dan bawahan berkaitan dengan masalah kompetensi, kesediaan menolong, serta persahabatan.
- h) Kebijakan perusahaan. Kebijakan yang dimaksud adalah menyangkut masalah administrasi, prosedur kerja, peraturan-peraturan, kebijaksanaan kebijaksanaan dan tindakan-tindakan yang diambil perusahaan untuk kepentingan perusahaan. Kebijaksanaan dan peraturan yang ditetapkan organisasi akan menentukan jenis tugas, dan pekerjaan, beban tugas, derajat tanggung jawab,
- i) Kesempatan promosi, tingkat gaji, serta kondisi fisik lingkungan kerja. Oleh karena itu karyawan akan merasakan kepuasan kerja pada organisasi yang kebijakannya membantu karyawan memperoleh apa yang dibutuhkannya.

b. Kondisi personal

Faktor-faktor yang dimaksudkan di sini adalah faktor-faktor pribadi yang ada dalam diri karyawan. Dengan kata lain faktor personal adalah perbedaan-perbedaan individu yang akan mempengaruhi kepuasan kerja.

- a) Keadaan demografis. Mencakup karakteristik pada diri karyawan antara lain usia, jenis kelamin, dan tingkat pendidikan. Karyawan yang lebih tua biasanya lebih berpengalaman sehingga lebih memiliki kesempatan besar dalam pemenuhan kebutuhan aktualisasi diri dan *self fulfillment*. Mereka juga memiliki kesadaran akan lebih sedikitnya kesempatan memperoleh kerja yang lebih baik sehingga selalu berusaha untuk membuat situasi lebih baik dalam kondisi seburuk apapun. Sedangkan untuk jenis kelamin menurut Schlutz & Schlutz (1990) tidak ada pengaruh perbedaan gender dengan kepuasan kerja. Sedangkan menurut penelitian yang lain dikatakan pada umumnya wanita memperlihatkan ketidakpuasan pada kesempatan promosi dan pekerjaan itu sendiri. Untuk tingkat pendidikan Schlutz & Schlutz mengatakan bahwa terdapat hubungan negatif kepuasan kerja dengan tingkat pendidikan. Terdapat indikasi bahwa karyawan dengan pendidikan lebih rendah pada umumnya lebih mengalami kepuasan sebab karyawan lulusan perguruan tinggi memiliki harapan-harapan lebih tinggi dalam pekerjaannya.

- b) Variabel kepribadian, yang dimaksud adalah tingkat harga diri, *locus of control*, dan kemampuan toleransi terhadap stres. Semakin banyak variable ini dimiliki karyawan maka kepuasan kerjanya semakin tinggi.
- c) Tingkat intelegensi. Tingkat intelegensi yang terlalu tinggi atau terlalurendah akan lebih memungkinkan mengalami kebosanan dan ketidakpuasankerja. Ketidak sesuaian antara tingkat intelegensi dengan jenis pekerjaan akan menimbulkan ketidakpuasan kerja
- d) Pengalaman kerja. Tidak adanya pengalaman kerja bagi pemula, membuat pekerjaan menjadi menantang serta memungkinkan mereka mengembangkan kemampuan dan pengalaman, namun semakin berpengalaman seseorang maka pekerjaannya semakin kurang menantang sehingga menimbulkan ketidakpuasan.
- e) Penggunaan keterampilan. Karyawan yang baru lulus sering mengalami ketidakpuasan karena tidak ada kesempatan untuk menerapkan keterampilan yang dimiliki hasil perguruan tinggi. Mereka merasa tidak dapat memperlihatkan unjuk kerja baik dan optimal disebabkan keterampilan efektif dalam melakukan pekerjaan belum dimiliki.
- f) Tingkat jabatan. Semakin tinggi tingkat jabatan semakin tinggi kepuasan kerja hal ini disebabkan karena semakin tinggi tingkat jabatan semakin baik kondisi lingkungan, terpenuhi kebutuhan-

kebutuhan motivasi, juga semakin besar tantangan, otonomi, dan tanggung jawab.

2.3.4 Gejala-gejala ketidakpuasan Kerja

Di samping kita harus mengetahui mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, maka perlu untuk mengetahui beberapa tandatandan dari sikap ketidakpuasan kerja karyawan. As'ad (2003:63), menjelaskan bahwa gejala-gejala ketidakpuasan kerja menurut 2 tokoh adalah sebagai berikut :

Adapun tanda-tanda ketidakpuasan bekerja menurut Daud Sirait adalah sebagai berikut :

- a) Kelesuan yang berlebihan
- b) Bayak bercakap-cakap pada waktu jam kerja, terutama yang menyangkut pribadi masing-masing.
- c) Pemakaian barang-barang kantor dengan boros.
- d) Banyak waktu terbuang
- e) Keteledoran dan ketidakhati-hatian.
- f) Ketidaksediaan untuk bekerja sama antara atasan dengan bawahanya.

Adapun menurut SP Siagian, hal-hal yang dapat dilihat dari ketidakpuasan yang terjadi dikalangan karyawan, dalam bentuk sebagai berikut :

- a) *Labor turn over* (perpindahan pegawai) yang tinggi
- b) Sering terjadi pertikaian perburuhan (*labor disputes*), yang dapat mengakibatkan pemogokan
- c) Terlalu banyak pegawai yang tidak masuk atau sering terlambat
- d) Moral kerja yang rendah berupa kemalasan
- e) Apatisme.

2.4 Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja dalam perusahaan merupakan salah satu faktor yang cukup penting dalam upaya peningkatan kinerja sehingga kepuasan kerja karyawan tercipta. Berikut ini dikemukakan mengenai pendapat beberapa ahli tentang lingkungan kerja:

Menurut Alex S Nitisemito (2000:183) mendefinisikan lingkungan kerja sebagai berikut “Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan”.

Sedangkan Menurut Sedarmayati (2001:21) mendefinisikan lingkungan kerja adalah “keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok”.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dikatakan bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan pada saat bekerja, baik yang berbentuk

fisik ataupun non fisik, langsung atau tidak langsung, yang dapat mempengaruhi dirinya dan pekerjaannya saat bekerja.

Sesuai dengan Keputusan Menteri Kesehatan No. 261/MENKES/SK/II/1998 Tentang : Persyaratan Kesehatan Lingkungan Kerja bahwa Lingkungan kerja perkantoran meliputi semua ruangan, halaman dan area sekelilingnya yang merupakan bagian atau yang berhubungan dengan tempat kerja untuk kegiatan perkantoran. Persyaratan kesehatan lingkungan kerja dalam keputusan ini diberlakukan baik terhadap kantor yang berdiri sendiri maupun yang berkelompok.

Kondisi lingkungan kerja yang sesuai dengan persyaratan kesehatan, sebagaimana ketentuan tersebut diatas adalah:

1. Tersedianya air bersih dengan kapasitas minimal 40 liter /orang/hari
2. Kualitas air bersih memenuhi syarat kesehatan yang meliputi persyaratan fisika, kimia, mikrobiologi dan radioaktif sesuai Permenkes No. 416 tahun 1990 tentang Pengawasan dan Persyaratan Kualitas Air.
3. Suhu dan Kelembaban :
 - Suhu : 18 – 26 0C
 - Kelembaban : 40% - 60%
4. Debu

Kandungan debu maksimal di dalam udara ruangan dalam pengukuran rata-rata 8 jam adalah: debu total dengan konsentrasi maksimal 0,15mg/m³.

5. Pertukaran Udara : 0, 283 m³ / menit / orang dengan laju ventilasi : 0, 15 –0, 25 m/ detik
6. Limbah padat/ sampah :
 - a) Setiap perkantoran harus dilengkapi dengan tempat sampah. Tempat sampah terbuat dari bahan yang kuat, cukup ringan, tahan karat, kedap air dan mempunyai permukaan yang halus pada bagian dalamnya serta dilengkapi dengan penutup.
 - b) Sampah kering dan sampah basah ditampung dalam tempat sampah yang terpisah dan dilapisi kantong plastik berwarna hitam.
 - c) Sampah dibuang setiap hari atau apabila 2/3 bagian tempat sampah telah terisi oleh sampah.
 - d) Tersedia tempat pengumpulan sampah sementara. Sampah dari tempat penampungan sementara harus diangkut setiap hari.
7. Intensitas cahaya di ruang kerja minimal 1000 Lux dalam rata-rata pengukuran 8 jam.
8. Tingkat kebisingan ruangan di ruang kerja maksimal 85 dBA dalam rata-rata pengukuran 8 jam.
9. Bangunan kuat, terpelihara, bersih dan tidak memungkinkan terjadinya gangguan kesehatan dan kecelakaan.
10. Lantai terbuat dari bahan yang kuat, kedap air, permukaan rata, tidak licin dan bersih.
11. Setiap pegawai mendapatkan ruang udara minimal 10m³/pegawai.

12. Dinding bersih dan berwarna terang. Permukaan dinding yang selalu terkenapercikan air terbuat dari bahan yang kedap air.
13. Langit-langit kuat, bersih, berwarna terang, ketinggian minimal 2,50 m darilantai.
14. Atap kuat dan tidak bocor.
15. Luas jendela, kisi-kisi atau dinding gelas kaca untuk masuknya cahayaminimal $\frac{1}{6}$ kali luas lantai.
16. Instalasi listrik, pemadam kebakaran, air bersih, air kotor, air limbah, airhujan harus dapat menjamin keamanan sesuai dengan ketentuan teknis yangberlaku.
17. Bangunan kantor yang lebih tinggi dari 10 meter atau lebih tinggi daribangunan lain disekitarnya harus dilengkapi dengan penangkal petir.
18. Setiap kantor harus memiliki toilet dengan jumlah wastafel, jamban danpeturasan minimal.

2.4.1 Komponen-komponen Lingkungan Kerja

Lingkungan terbagi ke dalam dua dimensi, yaitu lingkungan fisik dan sosial. Lingkungan kerja fisik adalah segala sesuatu yang bersifat nyata yang berkenaan dengan kondisi tempat atau ruangan dan kelengkapan material atau peralatan yang diperlukan karyawan untuk bekerja. Sedangkan lingkungan non fisik berkenaan dengan suasana sosial atau pergaulan (komunikasi) antar personel di lingkungan unit kerja masing-masing atau dalam keseluruhan organisasi kerja. Menurut Sedarmayanti (2007:21), "Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat

mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Menurut Sedarmayanti (2007:21) yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja fisik dikaitkan dengan kemampuan karyawan, diantaranya adalah :

1. Penerangan/Cahaya di Tempat Kerja

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi karyawan guna mendapat keselamatan dan kelancaran kerja. Oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan (cahaya) yang terang tetapi tidak menyilaukan. Cahaya yang kurang jelas, sehingga pekerjaan akan lambat, banyak mengalami kesalahan, dan pada akhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga tujuan organisasi sulit dicapai.

2. Temperatur di Tempat Kerja

Dalam keadaan normal, tiap anggota tubuh manusia mempunyai temperature berbeda. Tubuh manusia selalu berusaha untuk mempertahankan keadaan normal, dengan suatu sistem tubuh yang sempurna sehingga dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di luar tubuh. Tetapi kemampuan untuk menyesuaikan diri tersebut ada batasnya, yaitu bahwa tubuh manusia masih dapat menyesuaikan dirinya dengan temperatur luar jika perubahan temperatur luar tubuh tidak lebih dari 20% untuk kondisi panas dan 35% untuk kondisi dingin, dari keadaan normal tubuh. Menurut hasil penelitian, untuk berbagai tingkat temperatur akan memberi pengaruh yang berbeda. Keadaan tersebut tidak mutlak berlaku bagi setiap karyawan karena

kemampuan beradaptasi tiap karyawan berbeda, tergantungdi daerah bagaimana karyawan dapat hidup.

3. Getaran Mekanis

Getaran yang ditimbulkan oleh alat mekanis, yang sebagian dari getaran ini sampai ke tubuh pegawai dan dapat menimbulkan akibat yang tidak diinginkan.

4. Kelembaban di Tempat Kerja

Kelembaban adalah banyaknya air yang terkandung dalam udara, biasa dinyatakan dalam persentase. Kelembaban ini berhubungan atau dipengaruhi oleh temperatur udara, dan secara bersama-sama antara temperatur, kelembaban, kecepatan udara bergerak dan radiasi panas dari udara tersebut akan mempengaruhi keadaan tubuh manusia pada saat menerima atau melepaskan panas dari tubuhnya. Suatu keadaan dengan temperatur udara sangat panas dan kelembaban tinggi, akan menimbulkan pengurangan panas dari tubuh secara besar-besaran, karena sistem penguapan. Pengaruh lain adalah makin cepatnya denyut jantung karena makin aktifnya peredaran darah untuk memenuhi kebutuhan oksigen, dan tubuh manusia selalu berusaha untuk mencapai keseimbangan antar panas tubuh dengan suhu disekitarnya.

5. Sirkulasi Udara di Tempat Kerja

Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh mahluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu untuk proses metabolisme. Udara di sekitar

dikatakan kotor apabila kadar oksigen, dalam udara tersebut telah berkurang dan telah bercampur dengan gas atau bau-bauan yang berbahaya bagi kesehatan tubuh. Dengan cukupnya oksigen di sekitar tempat kerja, ditambah dengan pengaruh secara psikologis akibat adanya tanaman di sekitar tempat kerja, keduanya akan memberikan kesejukan dan kesegaran pada jasmani. Rasa sejuk dan segar selama bekerja akan membantu mempercepat pemulihan tubuh akibat lelah setelah bekerja.

6. Kebisingan di Tempat Kerja

Salah satu polusi yang cukup menyibukkan para pakar untuk mengatasinya adalah kebisingan, yaitu bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga. Tidak dikehendaki, karena terutama dalam jangka panjang bunyi tersebut dapat mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran, dan menimbulkan kesalahan komunikasi, bahkan menurut penelitian, kebisingan yang serius bisa menyebabkan kematian. Karena pekerjaan membutuhkan konsentrasi, maka suara bising hendaknya dihindarkan agar pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan dengan efisien sehingga produktivitas kerja meningkat.

7. Bau-bauan di Tempat Kerja

Adanya bau-bauan di sekitar tempat kerja dapat dianggap sebagai pencemaran, karena dapat mengganggu konsentrasi bekerja, dan bau-bauan yang terjadi terus menerus dapat mempengaruhi kepekaan penciuman. Pemakaian “*air condition*” yang tepat merupakan salah satu cara yang dapat

digunakan untuk menghilangkan bau-bauan yang mengganggu di sekitar tempat kerja.

8. Tata Warna di Tempat Kerja

Menata warna di tempat kerja perlu dipelajari dan direncanakan dengan sebaik-baiknya. Pada kenyataannya tata warna tidak dapat dipisahkan dengan penataan dekorasi. Hal ini dapat dimaklumi karena warna mempunyai pengaruh besar terhadap perasaan. Sifat dan pengaruh warna kadang-kadang menimbulkan rasa senang, sedih, dan lain-lain, karena dalam sifat warna dapat merangsang perasaan manusia.

9. Dekorasi di Tempat Kerja

Dekorasi ada hubungannya dengan tata warna yang baik, karena itu dekorasi tidak hanya berkaitan dengan hasil ruang kerja saja tetapi berkaitan juga dengan cara mengatur tata letak, tata warna, perlengkapan, dan lainnya untuk bekerja.

10. Musik di Tempat Kerja

Menurut para pakar, musik yang nadanya lembut sesuai dengan suasana, waktu dan tempat dapat membangkitkan dan merangsang karyawan untuk bekerja. Oleh karena itu lagu-lagu perlu dipilih dengan selektif untuk dikumandangkan di tempat kerja. Tidak sesuainya musik yang diperdengarkan di tempat kerja akan mengganggu konsentrasi kerja.

11. Keamanan di Tempat Kerja

Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan keberadaan dari keamanan itu sendiri. Salah satu upaya untuk menjaga keamanan di tempat kerja, dapat memanfaatkan tenaga Satuan Petugas Keamanan (SATPAM).

Lingkungan kerja non fisik merupakan lingkungan kerja yang mempengaruhi seorang karyawan secara langsung dalam setiap hari kerja. Faktor ini diantaranya menurut Sedarmayanti (2007:23), adalah :

1. Peraturan dan Prosedur kerja

Peraturan kerja adalah suatu peraturan yang dibuat secara tertulis memuat ketentuan tentang syarat-syarat kerja serta tata tertib dalam lingkungan perusahaan. Sedangkan prosedur kerja adalah rangkaian tata kerja yang berkaitan satu sama lain, sehingga menunjukkan adanya satu urutan tahap demi tahap tentang pelaksanaan kerja yang harus ditempuh dalam rangka menyelesaikan satu bidang tugas. Beberapa hal yang dapat ditinjau dari peraturan dan prosedur kerja yang ada dalam perusahaan antara lain:

- 1) Pengupahan bagi karyawan, upah adalah bagian dari kompensasi, pembayaran, dengan maksud untuk memberikan balas jasa kepada karyawan, baik pelaksanaan pekerjaan maupun untuk

memotivasi karyawan agar mencapai tingkat prestasi yang diinginkan.

- 2) Jaminan sosial, merupakan program wajib yang memberikan hak dan menentukan kewajiban masyarakat terutama pekerja dan pengusaha terhadap perlindungan hilangnya penghasilan dan hilangnya biaya peralatan medis.

2. Komunikasi

Komunikasi dalam suatu organisasi sangat penting, karena komunikasi merupakan suatu proses dengan orang-orang bermaksud memberikan pengertian-pengertian melalui pengurangan beserta secara simbolis, dapat menghubungkan para anggota berbagai satuan organisasi yang berbeda dari bidang yang berbeda pula, sehingga sering disebut rantai pertukaran informasi.

3. Hubungan Interpersonal

Malayu S.P Hasibuan (2005:137), menyatakan bahwa hubungan interpersonal merupakan bentuk hubungan dari suatu pribadi ke pribadi yang lain dalam suatu organisasi yang dapat dilihat dari tiga segi yaitu:

- 1) Hubungan dengan akal sehat, bagaimana hubungan pribadi antar seorang karyawan dengan karyawan lain yang berada dalam struktur organisasi yang lebih tinggi.

- 2) Hubungan dengan teman sejawat, bagaimana hubungan pribadi dengan parakaryawan yang berbeda pada tingkat struktur organisasi yang sama yang mempunyai jabatan yang setingkat.
- 3) Hubungan dengan bawahan, bagaimana hubungan pribadi antara karyawan dengan karyawan lain yang berada di struktur organisasi yang lebih rendah terutama yang menjadi bawahan.

4. Kualitas Supervisi

Kualitas supervisi dari suatu perusahaan sangat penting karena hal ini akan mendorong terciptanya tujuan yang diharapkan dengan baik.

5. Kelompok Informal

Salah satu bagian penting dalam organisasi adalah pengelompokan informal dan hubungan-hubungan pribadi yang lebih berpengaruh dibanding hubungan-hubungan formal. Kelompok informal terdiri atas struktur yang tidak jelas, fleksibel, sukar di identifikasikan, keanggotaannya sulit ditentukan dan pada hubungan para anggotanya tanpa tujuan yang khusus.

6. Kelelahan Kerja

Kelelahan kerja merupakan suatu pola yang timbul pada suatu keadaan, yang secara umum terjadi pada setiap orang, yang lelah tidak sanggup melaksanakan kegiatan.

2.4.2 Arti penting Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja mempunyai pengaruh terhadap karyawan perusahaan dalam usaha untuk menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, yang pada akhirnya berpengaruh terhadap disiplin kerja karyawan. Lingkungan kerja yang baik dan memuaskan karyawan tentu akan meningkatkan kinerja dari karyawan itu sendiri. Sehingga mereka dapat menyelesaikan tugas yang dibebankan dengan baik dan penuh tanggung jawab. Demikian juga sebaliknya bila lingkungan kerja kurang memuaskan bagi karyawan menyebabkan karyawan bekerja dalam suasana yang kurang tenang, sehingga akan dapat mempertinggi tingkat kesalahan yang mereka lakukan. T. Hani Handoko (2005:192) menyatakan bahwa : “Lingkungan dimana perusahaan beroperasi akan terus mengalami perubahan, perusahaan swasta maupun negeri harus secara terus menerus memberikan tanggapan atas perubahan demikian kalau tidak kemungkinan akan mengalami kegagalan, sebagian hubungan antara perusahaan dan lingkungan tempat beroperasinya memerlukan perhatian khusus”.

Menurut Ishak dan Tanjung (2009:44), manfaat lingkungan kerja adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas dan prestasi kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standard yang benar dan dalam skala waktu yang ditentukan. Prestasi kerjanya akan dipantau oleh individu yang bersangkutan, dan

tidak akan menimbulkan terlalu banyak pengawasan serta semangat juangnya akan tinggi.

2.5 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Terdapat pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan kerja berdasarkan penelitian-penelitian yang telah dilakukan di bawah ini :

Penelitian yang dilakukan Edward Tio (2014) di Perusahaan X menyatakan bahwa : *“There are significant influence of work environment towards the job satisfaction of the employee, it can be concluded that in order to improve the company employee job satisfaction, the company needs to pay attention to the work environment they provide for the employees.”*

“Terdapat pengaruh lingkungan kerja yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, itu bisa disimpulkan dalam usaha untuk meingkatkan kepuasan kerja karyawan, perusahaan perlu memperhatikan lingkungan kerja yang mereka bangun untuk karyawan”.

Penelitian yang dilakukan Surinder Kaur (2014) di Dominos Pizza di kota Jaipur, Amerika, dalam penelitiannya menyatakan sebagai berikut : *“The result of the study indicates that workload, stress, overtime, fatigue, boredom are some factors to increase job dissatisfaction. One the other hand good working condition, refreshment & recreation facility, health & safety facility, fun at workplace increase the degree of job satisfaction”.*

“Hasil dari penelitian mengindikasikan bahwa beban kerja, stress kerja, overtime, kelelahan, kebosanan adalah beberapa factor untuk meningkatkan ketidakuasaan Kerja karyawan. Di sisi lain, lingkungan kerja yang bagus, penyegaran dan fasilitas rekreasi, kesehatan dan fasilitas keamanan, keceriaan di tempat kerja meningkatkan kepuasan kerja karyawan”.

Sedangkan penelitian Samuel Obino Mokaya et al (2013) yang di lakukan di industry perhotelan di Negara Kenya menyatakana sebagai berikut : *“Generally, the overall employee job satisfaction level in the hotels in Kenya is high as a result of conductive working condition, satisfactory remuneration package and a fair, equitable and satisfactory promotion system.”*

“Secara umum , seluruh kepuasan kerja karyawan hotel di Kenya adalah tinggi, sebagai hasil dari kondisi kerja yang kondusif, system paket tunjangan yang memuaskan dan keadilan dalam system promosi”.

Secara teoritis argument di atas konsisten dengan pendapat Nitisemito (2003) yang menyatakan bahwa beberapa faktor yang dapat dimasukkan dalam lingkungan kerja serta besar pengaruhnya terhadap kepuasan dan kegairahan kerja diantaranya adalah pewarnaan ruangan, kebersihan, pertukaran udara, musik, keamanan, lingkungan kerja maupun kebisingan. Berdasarkan beberapa argumen di atas, penulis menyimpulkan bahwa ada pengaruh yang positif antara lingkungan kerja dan kepuasan kerja karyawan. penelitian dinyatakan dalam gambar ini:

Gambar 2.1 Paradigma Penelitian

