

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Dalam menghadapi persaingan di era globalisasi perusahaan dituntut untuk bekerja lebih efisien dan efektif. Persaingan yang semakin ketat menyebabkan perusahaan dituntut untuk mampu meningkatkan daya saing dalam rangka menjaga kelangsungan hidup perusahaan. Untuk memperoleh kontribusi yang optimal, perusahaan harus dapat memperlakukan sumber daya manusia sebagai layaknya faktor produksi lainnya yang dimiliki perusahaan. Oleh karenanya wajib dilindungi dan dipelihara sehingga mampu memberikan kontribusi bagi perusahaan.

Sumber daya manusia merupakan harta yang paling penting bagi suatu organisasi (Rachman,1999). Oleh karena itu perlu mendapatkan perhatian serius sehingga tujuan organisasi dapat tercapai, baik jangka panjang maupun jangka pendek. Salah satu sasaran penting dicapai oleh perusahaan dalam rangka mengembangkan sumber daya manusia adalah menciptakan kepuasan kerja karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam organisasi, sehingga karyawan dapat menyelesaikan tugas sesuai dengan jabatan dan posisi mereka.

Tingkat kepuasan kerja karyawan akan tercermin pada perasaan karyawan terhadap pekerjaannya, yang diwujudkan dalam bentuk sikap positif terhadap segala sesuatu yang dihadapi maupun tugas yang diberikan kepadanya.

Karyawan tipe ini ini tidak lagi memandang bahwa pekerjaan sebagai beban tugas dan paksaan melainkan memandang pekerjaan adalah suatu kesenangan dan keharusan untuk kesejahteraan bersama. Oleh karena itu kepuasan kerja menjadi hal yang sangat penting untuk diperhatikan dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Hal ini sesuai dengan pernyataan Handoko (1994) bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Luthans (1998:144) mengemukakan bahwa organisasi yang tidak mampu memberikan kepuasan kerja pada karyawannya, akan menghadapi resiko produktivitas, meningkatnya turnover dan tingginya tingkat absensi karyawan serta memungkinkan meningkatnya kecelakaan kerja, menurunnya kesehatan fisik dan mental karyawan. Oleh karena itu organisasi bisnis perlu berupaya meminimalkan kemungkinan terjadinya resiko akibat ketidakpuasan kerja.

Ketidakpuasan para karyawan ini menimbulkan hal-hal yang tidak diinginkan dan dapat merugikan perusahaan yang bersangkutan. Misalnya ; adanya aksi mogok kerja, kemangkiran karyawan meningkat, turunnya kinerja karyawan dan lain-lain. Yang pada akhirnya akan menurunkan kinerja perusahaan itu sendiri. Maka, para pimpinan sebaiknya mengerti apa yang dibutuhkan para karyawan dan mengetahui keinginan-keinginan apa yang membuat karyawan puas dan meningkatkan kinerjanya, berikut semua konsekuensinya, termasuk apa dan berapa bonus yang akan mereka terima jika target atau tujuan kerjanya tercapai.

Sehingga para karyawan tidak melakukan hal-hal yang tidak sepatasnya dikerjakan.

Seperti apa yang ditulis oleh Edwin B. Flippo dalam bukunya Manajemen Personalia jilid 2 (1989 : 116) merinci mengenai keinginan-keinginan karyawan antara lain ; upah, keterjaminan pekerjaan, teman-teman kerja yang menyenangkan, penghargaan atas pekerjaan yang dilakukan, pekerjaan yang berarti, kesempatan untuk maju, kondisi kerja yang nyaman, aman dan menarik, kepemimpinan yang mampu dan adil, perintah dan arahan yang masuk akal dan suatu organisasi yang relevan secara sosial. Dan sedikit untuk mengetahui kepuasan kerja yang merupakan hal yang bersifat individu dan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda, salah satu definisi kepuasan kerja yang dikutip oleh Moh As'ad dalam buku "Psikologi Industri" (2000 : 104) Joseph Tiffin, kepuasan kerja adalah sikap karyawan terhadap pekerjaan, situasi kerja, kerjasama diantara pimpinan dan sesama karyawan. Dan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain : faktor kepuasan finansial, faktor kepuasan fisik, faktor kepuasan sosial, dan faktor kepuasan psikologi.

Kinerja karyawan yang tinggi sangatlah diharapkan oleh perusahaan tersebut. Semakin banyak karyawan yang mempunyai kinerja tinggi, maka produktivitas perusahaan secara keseluruhan akan meningkat sehingga perusahaan akan dapat bertahan dalam persaingan global. Karyawan dituntut untuk mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien. Keberhasilan karyawan dapat diukur melalui kepuasan konsumen, berkurangnya jumlah keluhan dan tercapainya target yang optimal.

Kinerja karyawan CV. Cihanjuang Inti Teknik Cimahi juga dapat diukur melalui penyelesaian tugasnya secara efektif dan efisien serta melakukan peran dan fungsinya dan itu semua berhubungan linear dan berhubungan positif bagi keberhasilan suatu perusahaan. Terdapat faktor negatif yang dapat menurunkan kinerja karyawan, diantaranya adalah menurunnya keinginan karyawan untuk mencapai prestasi kerja, kurangnya ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan sehingga kurang menaati peraturan, pengaruh yang berasal dari lingkungannya, teman sekerja yang juga menurun semangatnya dan tidak adanya contoh yang harus dijadikan acuan dalam pencapaian prestasi kerja yang baik. Semua itu merupakan sebab menurunnya kinerja karyawan dalam bekerja.

**Robbins (1998)** menyimpulkan bahwa seorang pegawai yang puas menyebabkan peningkatan produktifitas karena berkurangnya kemangkiran, terus bekerjanya seorang pegawai yang baik, dan berkurangnya jumlah perilaku yang merugikan perusahaan. Pegawai yang puas memerlukan lebih sedikit biaya kesehatan dan asuransi jiwa, dan masyarakat umum juga diuntungkan karena kepuasan dalam bekerja akan mempengaruhi kepuasan di luar kinerja.

Dari uraian Louis A Allen yang dikutip dari **As'ad (1995 : 103)** tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa faktor manusia cukup berperan dalam pencapaian tujuan perusahaan karena karyawan yang puas akan bekerja dengan lebih baik dan produktif, sehingga perusahaan pada akhirnya akan dapat mencapai keunggulan bersaing. Faktor-faktor seperti prestasi, tanggung jawab, promosi, karakter serta sifat dari pekerjaan itu sendirilah yang merangsang pegawai untuk bekerja lebih baik dan menghasilkan keluaran (output) yang lebih baik, sedangkan kelompok

faktor-faktor yang menyebabkan timbulnya rasa tidak puas pegawai berupa kebijakan perusahaan, hubungan kerja, suasana kerja, gaji serta sekuritas.

Kaitan kepuasan kerja dengan kinerja karyawan juga dikemukakan oleh **Ostroff (1992)** ditunjukkan oleh keadaan perusahaan dimana karyawan yang lebih terpuaskan cenderung lebih efektif daripada perusahaan-perusahaan dengan karyawan yang kurang terpuaskan. **Dessler (2000)** yang menyatakan bahwa kepuasan kerja antara lain mempunyai peran untuk mencapai produktifitas dan kulaitas standar yang lebih baik, menghindari terjadinya kemungkinan membangun kekuatan kerja yang lebih stabil, serta penggunaan sumber daya manusia yang lebih efisien.

Dengan demikian, secara teoritis kepuasan kerja dapat dilihat dari faktor-faktor yang mempengaruhinya seperti pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, supervisi dan kolega kerja. Apabila faktor-faktor penyebab kepuasan kerja tersebut dapat dimaksimalkan oleh pihak perusahaan, maka dimungkinkan kepuasan kerja pegawai akan tercapai dan kinerja karyawan menjadi meningkat.

Berdasarkan hal-hal yang telah diuraikan di atas, maka penulis bermaksud untuk mengadakan penelitian dengan judul “Analisis Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

1. Bagaimana kepuasan kerja karyawan CV. Cihanjuang Inti Teknik ?
2. Bagaimana kinerja karyawan CV. Cihanjuang Inti Teknik ?
3. Seberapa besar pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan CV. Cihanjuang Inti Teknik ?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan batasan masalah tersebut, maka penulis bertujuan untuk :

1. Mengetahui kepuasan kerja karyawan CV. Cihanjuang Inti Teknik
2. Mengetahui kinerja karyawan CV.Cihanjuang Inti Teknik
3. Mengetahui seberapa besar pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan CV. Cihanjuang Inti Teknik

### 1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi Perusahaan

Untuk membantu dalam memberikan informasi mengenai faktor-faktor kepuasan kerja karyawan yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yang dapat membantu para pimpinan mengambil kebijakan untuk berusaha memenuhi keinginan-keinginan dan faktor-faktor kepuasan kerja karyawan agar terjadi peningkatan kinerja karyawan dan sekaligus kinerja perusahaan itu sendiri.

2. Bagi Universitas

Dapat menambah buku referensi dan masukan bagi pihak-pihak yang bersangkutan dan memerlukan informasi mengenai kepuasan kerja yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan, khususnya bagi jurusan manajemen.

### 3. Bagi Penulis

Agar dapat lebih memahami dan mencoba untuk menerapkan ilmu yang pernah penulis terima untuk mempraktekkannya langsung ke lapangan kerja, khususnya bagi mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia.

## 1.5 Kerangka Pemikiran dan Hipotesis

### 1.5.1 Kepuasan Kerja

Menurut **Dole and Schroeder (2001)**, kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan dan reaksi individu terhadap lingkungan pekerjaannya, sedangkan **Testa (1999)** mendefinisikan kepuasan kerja merupakan kegembiraan atau pernyataan emosi yang positif hasil dari penilaian salah satu pekerjaan atau pengalaman-pengalaman pekerjaan. **Locke (dalam Testa, 1999)** juga menjelaskan bahwa kepuasan kerja mencerminkan kegembiraan atau sikap emosi positif yang berasal dari pengalaman kerja seseorang. Kegembiraan yang dirasakan oleh karyawan akan memberikan dampak sikap yang positif bagi karyawan.

Dalam **Robbins (1996 : 170)** disebutkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima. Menurut **Lawler (dalam Robbins, 1996)**, ukuran kepuasan sangat didasarkan atas kenyataan yang dihadapi dan diterima sebagai kompensasi usaha dan tenaga yang diberikan. Kepuasan kerja tergantung kesesuaian atau keseimbangan antara yang diharapkan dengan kenyataan. Faktor-

faktor yang menentukan kepuasan kerja menurut **Robbins (1996 : 181-182)**, yaitu:

1. Pekerjaan yang secara mental menantang

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang akan menciptakan kebosanan, tetapi pekerjaan yang terlalu banyak menantang akan menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

2. Gaji atau upah yang pantas

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu, individu-individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat secara adil, kemungkinan besar karyawan akan mengalami kepuasan dalam pekerjaannya.

### 3. Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan peduli akan lingkungan yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk mempermudah mengerjakan tugas yang baik. Studi-studi membuktikan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar yang aman, tidak berbahaya dan tidak merepotkan. Di samping itu, kebanyakan karyawan lebih menyukai bekerja dekat dengan rumah, dalam fasilitas yang bersih dan relatif modern, dan dengan alat-alat yang memadai.

### 4. Rekan sekerja yang mendukung

Kebutuhan dasar manusia untuk melakukan hubungan sosial akan terpenuhi dengan adanya rekan kerja yang mendukung karyawan. Jika terjadi konflik dengan rekan kerja, maka akan berpengaruh pada tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaan.

### 5. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan

Teori “kesesuaian kepribadian-pekerjaan” Holland menyimpulkan bahwa kecocokan yang tinggi antara kepribadian seorang karyawan dan *okupasi* akan menghasilkan seorang individu yang lebih terpuaskan. Orang-orang dengan tipe kepribadian yang sama dengan pekerjaannya memiliki kemungkinan yang besar untuk berhasil dalam pekerjaannya, sehingga mereka juga akan mendapatkan kepuasan yang tinggi.

Sedangkan menurut **Luthans** yang dikutip oleh **Djumadi (2006 : 412)** faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut :

1. Pekerjaan itu sendiri

Tingkat dimana sebuah pekerjaan menyediakan tugas yang menyenangkan, kesempatan belajar, dan kesempatan untuk mendapatkan tanggung jawab. Hal ini menjadi sumber mayoritas kepuasan kerja.

2. Gaji

Upah dan gaji diakui merupakan faktor yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Seseorang menerima gaji yang dipersepsikan sebagai terlalu kecil atau terlalu besar akan mengalami *distress* (ketidakpuasan). Yang penting ialah sejauh mana gaji yang diterima dirasakan adil. Jika gaji dipersepsikan sebagai adil didasarkan tuntutan-tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar gaji yang berlaku untuk kelompok pekerjaan tertentu, maka akan ada kepuasan kerja.

3. Kesempatan atau promosi

Karyawan memiliki kesempatan untuk mengembangkan diri dan memperluas pengalaman kerja, dengan terbukanya kesempatan untuk kenaikan jabatan.

4. Pengawasan (*Supervisor*)

Kemampuan supervisor untuk menyediakan bantuan teknis dan perilaku dukungan. Hubungan fungsional dan hubungan keseluruhan yang positif memberikan tingkat kepuasan kerja yang paling besar dengan atasan. Hubungan

fungsional mencerminkan sejauh mana atasan membantu tenaga kerja untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi tenaga kerja. Hubungan keseluruhan didasarkan pada ketertarikan antar pribadi yang mencerminkan sikap dasar dan nilai-nilai yang serupa. Tingkat kepuasan kerja yang paling besar dengan atasan adalah jika kedua hubungan adalah positif.

#### 5. Rekan kerja

Kebutuhan dasar manusia untuk melakukan hubungan sosial akan terpenuhi dengan adanya rekan kerja yang mendukung karyawan. Jika terjadi konflik dengan rekan kerja, maka akan berpengaruh pada tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaan.

#### 6. Kondisi kerja

Bekerja dalam ruangan kerja yang sempit, panas, yang cahaya lampunya menyilaukan mata, kondisi yang tidak menyenangkan akan menimbulkan keengganan untuk bekerja. Oleh karena itu, perusahaan perlu menyediakan ruang kerja yang membuat karyawannya merasa nyaman untuk menyelesaikan tugas-tugasnya. Secara otomatis, karyawan akan merasa puas apabila mendapatkan kondisi kerja yang baik.

### 1.5.2 Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan mencapai tujuannya.

Menurut **Anwar Prabu Mangkunegara (2002:194)** :” Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya, sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”

Sedangkan **Veithzal Rivai (2006:309)** mengatakan bahwa:“kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan”.

Untuk mengukur tingkat kinerja karyawan biasanya menggunakan sistemkinerja (*performace system*) yang dikembangkan melalui pengamatan yang dilakukan oleh atasan dari masing-masing unit kerja dengan beberapa alternatif cara penilaian maupun dengan cara wawancara langsung dengan karyawan yang bersangkutan. Informasi yang diperoleh dari penilaian kinerja tersebut dapat digunakan bagi penyelia atau manajer untuk mengelola kinerja karyawan, mengetahui apa penyebab kelemahan maupun keberhasilan dari kinerja karyawan sehingga dapat dipergunakan sebagai pertimbangan untuk menentukan target maupun langkah perbaikan selanjutnya dalam mencapai tujuan badan usaha.

Bernardin dan Russel (1998 : 245) indikator - indikator dari kinerja antara lain:

**1. Kualitas**

Adalah tingkat dimana proses atau hasil dari aktivitas yang mendekati sempurna dengan ketentuan salah satunya memenuhi cara yang ideal dalam melakukan aktivitas atau memenuhi tujuan yang dimaksud dari aktivitas tersebut.

**2. Kuantitas**

Adalah jumlah yang di produksi, dinyatakan dalam bentuk nilai uang, jumlah unit atau jumlah siklus produk lengkap.

**3. Ketepatan Waktu**

Adalah tingkat dimana suatu aktivitas atau hasil produksi sudah lengkap pada waktu yang paling tepat diinginkan dari standar yang di tetapkan yang dikordinasikan dengan output lain dan memaksimalkan waktu untuk aktivitas lain.

**4. Efektifitas**

Adalah tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit atau instansi dalam penggunaan sumber daya.

**5. Kemandirian**

Adalah tingkat dimana karyawan bisa melakukan fungsi pekerjaan tanpa meminta bantuan penyelia atau memerlukan intervensi penyelia untuk mencegah hasil yang merugikan.

## 6. *Hubungan interpersonal*

Tingkat dimana pegawai mengemukakan perasaan, harga diri, jasa baik, dan kerja sama antara rekan kerja dalam unit kerjanya.

Berdasarkan uraian diatas, menunjukkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan, baik secara kualitas maupun secara kuantitas, sesuai dengan tugas dan perannya di dalam perusahaan. Semakin baik seorang karyawan memenuhi sasaran dan standar yang terdapat dalam sebuah pekerjaan, berarti kinerjanya semakin optimal. Tinggi rendahnya kinerja seorang karyawan ditentukan oleh faktor kemampuan. Selain itu, karyawan yang akan menunjukkan kinerja yang optimal apabila mereka memiliki pemahaman yang jelas mengenai pekerjaannya.

### **1.5.3 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Kepuasan kerja merupakan salah satu cara yang dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan tidak mungkin mencapai tujuan dengan baik apabila karyawan tidak mendapatkan kepuasan kerja yang baik. Oleh karena itu, perusahaan harus dapat menciptakan sebuah aturan yang dapat meningkatkan kinerja. Dengan adanya aturan yang telah ditetapkan, karyawan akan menaati peraturan dan tidak melakukan kegiatan di luar aktivitas pekerjaannya, sehingga dengan adanya kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Kepuasan kerja berhubungan dengan banyak faktor di dalam perusahaan, oleh karena itu untuk dapat memaksimalkan kepuasan kerja dapat dicapai melalui proses dan membutuhkan waktu tertentu. Peningkatan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan erat kaitannya dengan bagaimana memotivasi pegawai, bagaimana pengawasan dilakukan, dan bagaimana cara mengembangkan budaya kerja yang efektif serta bagaimana menciptakan lingkungan dan iklim kerja yang nyaman dan kondusif, agar karyawan dapat dan mau bekerja optimal sehingga dapat mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu, kepuasan kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap kinerja seorang karyawan.

Berdasarkan uraian di atas model penelitiannya adalah sebagai berikut :



**Gambar 1.1**  
**Paradigma Penelitian**

#### **1.5.4 Hipotesis**

Berdasarkan penelitian diatas, “Terdapat Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Cihanjuang Inti Teknik Cimahi”.

#### **1.6 Lokasi dan Jadwal Penelitian**

Untuk memperoleh data dan informasi, penelitian ini dilakukan di CV. Cihanjuang Inti Teknik yang berlokasi di jalan Cihanjuang No. 204 Cimahi. Penelitian ini akan diselenggarakan pada bulan Maret sampai April.

