

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Manajemen

Manajemen merupakan alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan organisasi, agar tujuan organisasi dapat terlaksana dengan baik maka setiap organisasi harus memiliki peraturan manajemen yang efektif dan efisien. Setiap organisasi harus bisa mengatur dan mengelola para pegawainya agar mau bekerja dengan rasa tanggung jawab dan tanpa paksaan dalam melaksanakan tugasnya.

Pengaturan dan pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi tersebut efektif dan efisien inilah yang dikenal sebagai manajemen. Untuk lebih memahami manajemen sebagai berikut ini pendapat ahli mengenai definisi manajemen Menurut Hasibuan (2005:1), “manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.”

Menurut Terry yang dikutip oleh Hasibuan (2005:3) memberikan definisi sebagai berikut: *“Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling, performed to determine and accomplish stated objective by use of human being and other resources”*

Berdasarkan definisi di atas, manajemen merupakan kegiatan untuk mengatur suatu perencanaan supaya tujuan organisasi tercapai dengan baik. Dalam melakukan kegiatan manajemen, terdiri dari adanya proses perencanaan,

pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, penempatan, dan motivasi. Sehingga tercipta koordinasi yang baik sesama anggota yang melaksanakan organisasi tersebut.

### 2.1.1 Fungsi Manajemen

Fungsi-fungsi manajemen yang berarti adalah segenap kegiatan yang dilaksanakan untuk mencapai kegiatan yang telah ditetapkan dengan cara yang diatur sedemikian rupa dan sistematis sehingga tujuan dapat tercapai secara tertib, efektif dan efisien. Menurut Dessler (2006:2), bahwa fungsi manajemen ada 5, yaitu :

1. Perencanaan
2. Pengorganisasian
3. Penstafan
4. Pemimpinan
5. Pengendalian

Berdasarkan fungsi manajemen di atas, perencanaan merupakan dasar fundamental manajemen yang terlebih dahulu dibuat dan direncanakan untuk masa akan datang, agar resiko yang ditanggung relatif kecil. Pengorganisasian merupakan suatu proses penentuan, pengelompokkan dan pengaturan bermacam-macam aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan bersama. Penstafan merupakan adalah suatu proses memutuskan tipe atau jenis orang yang akan dipekerjakan, merekrut calon karyawan, mengevaluasi kinerja, menyuluh karyawan, melatih dan mengembangkan karyawan. Pemimpinan merupakan proses cara membuat orang lain menyelesaikan pekerjaan, mempertahankan

semangat kerja, dan memotivasi bawahan. Pengendalian merupakan proses pengamatan terhadap pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan dapat berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.

### **2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

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.

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 karyawan dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan, dan masyarakat “.

Gary Dessler (2006:4) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai :

*“Human resource managements means the policies and practices one needs to carry out the people or human resource aspects of management position, including recruiting, screening, training, rewarding, and appraising”.*

(Manajemen sumber daya manusia sebagai kebijakan dan latihan untuk memenuhi kebutuhan karyawan atau aspek-aspek yang terdapat dalam sumber daya manusia seperti posisi manajemen, pengadaan karyawan atau rekrutmen, penyaringan, pelatihan, kompensasi, dan penilaian prestasi kerja karyawan)

Menurut Stoner dalam 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“

Menurut Mangkunegara (2009:2) yaitu :

“Manajemen SDM adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan perusahaan”.

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 proses 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.

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. Fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi fungsi manajerial dan fungsi operasional, seperti yang dikemukakan oleh Hasibuan (2005:21) yaitu :

1. Fungsi-fungsi manajerial
  - a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian.

Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

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

c. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

2. Fungsi-fungsi Operasional

Adapun fungsi-fungsi operasional didalam manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

a. Pengadaan (*Procurement*)

Pengadaan adalah meliputi proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induk untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan

kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

b. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini dan masa depan.

c. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil artinya sesuai dengan prestasi kerja karyawan, layak artinya memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah.

d. Integrasi (*Integration*)

Integrasi adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, dan karyawanpun dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

e. Pemeliharaan (*Maintenance*)

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

dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan.

f. Pemutusan Hubungan Kerja (*Separation*)

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

Berdasarkan uraian di atas tersebut jelas bahwa peranan manajemen sumber daya manusia sangat berguna untuk mendukung dalam usaha meningkatkan kinerja organisasi dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan dan dapat dijadikan suatu tahapan-tahapan yang saling berkaitan dan menunjang satu sama lain.

## **2.2 Kepuasan Kerja**

### **2.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Pemahaman kepuasan kerja (*job satisfaction*) dapat dilihat dengan mengenal istilah dan pengertian kepuasan kerja tersebut. Beberapa referensi berikut ini dapat memberikan kejelasan makna kepuasan kerja.

Locke dalam Utami (2006:27) mendefinisikan kepuasan kerja adalah :  
“Sebagai kondisi menyenangkan atau secara emosional positif yang berasal dari penilaian seseorang atas pekerjaannya atau pengalaman kerjanya”.

Menurut Maryoto (2000:142) kepuasan kerja adalah :

“Keadaan emosional karyawan yang terjadi maupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dan perusahaan dengan tingkat nilai balas jasa kerja karyawan yang dinikmati diluar pekerjaan dengan besarnya balas jasa yang diterima dari hasil kerjanya tersebut.

Menurut Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala (2011:856) menyatakan :

“Kepuasan Kerja adalah kebutuhan yang selalu bertambah dari waktu ke waktu dan manusia selalu berusaha dengan segala kemampuannya untuk memuaskan kebutuhannya tersebut”.

Berdasarkan beberapa defenisi di atas dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja merupakan rasa menyenangkan dan tidak menyenangkan yang dirasakan oleh karyawan, secara langsung berpengaruh pada emosional dan tingkah laku dalam bekerja berupa kinerja, disiplin dan moral kerja.

### **2.2.2 Teori Kepuasan Kerja**

Pada umumnya terdapat banyak teori yang membahas masalah kepuasan seseorang dalam bekerja. Teori-teori kepuasan kerja menurut Mangkunegara (2007:58) antara lain:

#### **1) Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)**

Teori ini dikembangkan oleh Adam. Adapun komponen dari teori ini adalah *input, outcome, comparison person, dan equity-in-equity*. Input adalah semua nilai yang diterima karyawan yang dapat menunjang pelaksanaan kerja. Misalnya pendidikan, pengalaman, skill, usaha, peralatan pribadi dan jumlah jam kerja. *Outcome* adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan karyawan. Misalnya upah, keuntungan tambahan, status symbol, pengenalan

kembali (*recognition*), kesempatan untuk berprestasi atau mengekspresikan diri. Sedangkan *comparison person* adalah seorang karyawan dalam organisasi yang sama, seorang karyawan dalam organisasi yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya. Menurut teori ini, puas atau tidak puasnya karyawan merupakan hasil dari membandingkan antara *input-outcome* dirinya dengan perbandingan *inputoutcome* karyawan lain (*comparison person*). Jadi jika perbandingan tersebut dirasakan seimbang (*equity*) maka karyawan tersebut akan merasa puas. Tetapi apabila terjadi tidak seimbang (*inequity*) dapat menyebabkan dua kemungkinan, yaitu *over compensation inequity* (ketidakseimbangan yang menguntungkan dirinya) dan sebaliknya, *under compensation inequity* (ketidakseimbangan yang menguntungkan karyawan lain yang menjadi pembanding atau *comparison person*).

## 2) Teori Perbedaan (*Discrepancy Theory*)

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Proter. Ia berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan karyawan. Locke mengemukakan bahwa kepuasan kerja karyawan tergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dan apa yang diharapkan oleh karyawan. Apabila yang didapat karyawan ternyata lebih besar daripada apa yang diharapkan maka karyawan tersebut menjadi puas. Sebaliknya, apabila yang didapat karyawan lebih rendah daripada yang diharapkan, akan menyebabkan karyawan tidak puas.

### 3) Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)

Teori ini pertama kali dipelopori A. H. Maslow, dikemukakan oleh A. H. Maslow tahun 1943. Teori ini merupakan kelanjutan dari “*Human Science Theory*” Elton Mayo (1880-1949) yang menyatakan bahwa kebutuhan dan kepuasan seseorang itu jamak, yaitu kebutuhan biologis dan psikologis berupa kebutuhan materiil dan non-materiil. Dalam teori ini Maslow menyatakan adanya suatu hirarki kebutuhan pada setiap orang. Setiap orang memberi prioritas pada suatu kebutuhan sampai kebutuhan tersebut dapat terpenuhi. Jika suatu kebutuhan sudah terpenuhi, maka kebutuhan yang kedua akan memegang peranan, demikian seterusnya menurut urutannya.

### 4) Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja karyawan bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh para karyawan dianggap sebagai kelompok acuan. Kelompok acuan tersebut oleh karyawan dijadikan tolok ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya. Jadi, karyawan akan merasa puas apabila hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan.

### 5) Teori Pengharapan (*Ecpentancy Theory*).

Teori pengharapan dikembangkan oleh Victor H. Vroom. Kemudian teori ini diperluas oleh Porter dan Lawler. Vroom menjelaskan bahwa motivasi suatu produk dari bagaimana seseorang menginginkan sesuatu dan penaksiran

seseorang memungkinkan aksi tertentu yang akan menuntunnya. Pernyataan ini berhubungan dengan rumus dibawah ini:

Valensi X Harapan = Motivasi

Keterangan:

- a) Valensi merupakan kekuatan hasrat seseorang untuk mencapai sesuatu.
- b) Harapan merupakan kemungkinan mencapai sesuatu dengan aksi tertentu.
- c) Motivasi merupakan kekuatan dorongan yang mempunyai arah pada tujuan tertentu.

6) Teori Dua Faktor Herzberg (*Herzberg's Two Factor Theory*)

Teori dua faktor dikembangkan oleh Frederick Herzberg (1950). Ia menggunakan teori Abraham Maslow sebagai titik acuannya. Penelitian Herzberg diadakan dengan melakukan wawancara terhadap subjek insinyur dan akuntan. Masing-masing subjek diminta menceritakan kejadian yang dialami mereka baik yang menyenangkan (memberikan kepuasan) maupun yang tidak menyenangkan atau tidak memberi kepuasan. Kemudian dianalisis dengan analisis isi (*content analysis*) untuk menentukan faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan atau ketidakpuasan. Dua faktor yang dapat menyebabkan timbulnya rasa puas atau tidak puas menurut Herzberg, yaitu faktor pemeliharaan (*maintenance factors*) dan faktor pemotivasi (*motivational factors*). Faktor pemeliharaan disebut pula *dissatisfiers, hygiene factors, job context, extrinsic factors* yang meliputi administrasi dan kebijakan perusahaan, kualitas pengawasan, hubungan dengan pengawas, hubungan dengan sub ordinat, upah, keamanan kerja, kondisi kerja dan status. Sedangkan

faktor pemotivasi disebut pula *satisfier, motivators, job content, intrinsic factors* yang meliputi dorongan berprestasi, pengenalan, kemajuan (*advancement*), kesempatan berkembang dan tanggung jawab.

### 2.2.3 Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala (2011:860) indikator kepuasan kerja adalah :

1. Isi pekerjaan, penampilan tugas pekerjaan yang actual dan sebagai control terhadap pekerjaan
2. Supervise
3. Organisasi dan manajemen
4. Kesempatan untuk maju
5. Gaji dan keuntungan dalam bidang finansial lainnya seperti adanya insentif
6. Rekan kerja
7. Kondisi pekerjaan

Wood, *et al* (1998:113) yang dikutip oleh Wendi Amsuri Nasution (2009:6) menyebutkan bahwa indikator kepuasan kerja didasarkan pada lima (5) aspek, yaitu :

1. *The work – responsibility, interest and growth*, dimana tiap karyawan dimungkinkan mempunyai pendapat yang subjektif atas tingkat tanggung jawab, kepentingan, dan pertumbuhan dari pekerjaan yang dimiliki. Sangat dimungkinkan karyawan akan merasakan suatu kepuasan jika pekerjaan

yang ditanganinya mempunyai bentuk tanggung jawab, kepentingan, dan pekerjaan tersebut juga mempunyai prospek pertumbuhan sebagai media pembelajaran.

2. *Quality of supervision – technical help and social support*, merupakan bentuk penilaian karyawan atas manfaat dan aktivitas supervisi. Secara umum, dipahami bahwa jika melalui aktivitas supervisi karyawan merasa terbantu untuk urusan teknis, dan merasa termotivasi, maka tingkat kepuasan karyawan akan terjaga.
3. *Relationships with co-worker – social harmony and respect*, dimana keberadaan karyawan dalam lingkungan kerja tidak terlepas dari lingkungan karyawan yaitu sesama karyawan. Untuk itu, kepuasan karyawan juga terpicu oleh respon lingkungan. Jika karyawan merasa dihargai dalam lingkungan kerjanya, maka sangat dimungkinkan kepuasan kerja akan meningkat. Pengukuran atas variabel ini sangat tergantung pada penilaian karyawan atas respon lingkungan kerjanya.
4. *Promotion opportunities – chance for further advancement*, ingin mencapai karir yang lebih tinggi merupakan salah satu hal yang dianggap wajar oleh setiap karyawan. Kesempatan promosi juga menjadi perhatian untuk memicu kepuasan kerja karyawan. Karyawan akan merasa puas jika dalam pekerjaan, kesempatan promosi terbuka dengan luas. Namun pengukuran variabel ini juga bergantung pada penilaian karyawan atas kesempatan promosi yang diberikan di tempat kerjanya dibandingkan dengan tuntutan maupun keinginan karyawan.

5. *Pay – adequacy of pay and perceived equity compared with the pay that others receive*, imbalan atas pekerjaan pada dasarnya merupakan suatu bentuk ganti rugi atas kontribusi yang telah diberikan karyawan pada perusahaan. Penilaian kepuasan atas gaji ini sangat subyektif karena tiap karyawan mempunyai tuntutan gaji yang berbeda sesuai dengan beban hidupnya. Untuk itu, pengukuran terhadap variabel gaji dikembalikan pada penilaian karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dikatakan bahwa aspek kepuasan yang ditemukan berhubungan dengan keinginan individu untuk meninggalkan perusahaan. Karyawan yang tidak terpuaskan dengan pekerjaannya cenderung untuk melakukan cara yang dapat mengganggu kinerja organisasi: *turnover* yang tinggi, tingkat absensi yang tinggi, kelambanan dalam bekerja, keluhan atau bahkan mogok kerja.

#### **2.2.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja seorang karyawan berbeda-beda karena setiap karyawan memiliki batasan-batasan sendiri sejauh mana ia merasa puas atau tidak. Karena berbeda-beda, dapat digunakan beberapa aspek sebagai alat untuk mengukur kepuasan kerja karyawan. Menurut Robbins yang dialihbahasakan oleh BenyaminMolan (2006:108) ada lima faktor yang kondusif bagi tingkat kepuasan kerja karyawan yang tinggi, yaitu :

### 1. Pekerjaan yang secara mental menantang

Karyawan lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang dapat memberikan peluang bagi karyawan itu sendiri untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka serta menawarkan satu varietas tugas, kebebasan dan umpan balik tentang seberapa baiknya mereka melakukan tugas yang diberikan. Karakteristik-karakteristik ini membuat pekerjaan menjadi menantang secara mental, serta memberikan peluang untuk meningkatkan kemampuan diri atau mengasah kemampuan yang dimiliki agar karyawan tersebut dapat mengasah keterampilan yang dimiliki agar bias lebih baik.

### 2. Imbalan yang wajar

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak kembar arti, dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dan kebijakan promosi dilihat adalah adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan menghasilkan kepuasan.

### 3. Kondisi lingkungan kerja yang mendukung

Karyawan merasa prihatin dengan lingkungan kerja mereka jika menyangkut masalah kenyamanan pribadi maupun masalah kemudahan untuk dapat bekerja dengan baik. Banyak studi yang menunjukkan bahwa para karyawan lebih menyukai lingkungan fisik yang tidak berbahaya atau yang nyaman. Selain itu, kebanyakan karyawan lebih suka bekerja tidak jauh dari rumah, dalam fasilitas yang bersih dan relatif modern, dengan alat dan perlengkapan yang memadai.

#### 4. Rekan kerja yang suportif

Dari bekerja orang mendapatkan lebih dari sekedar uang atau prestasi-prestasi yang berwujud, bagi sebagian karyawan kerja juga dapat mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu, jika seorang karyawan memiliki rekan kerja yang suportif dan bersahabat dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka.

#### 5. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan

Pada hakikatnya orang yang memiliki tipe kepribadian kongruen (sama dan sebangun dengan pekerjaan yang mereka pilih) mereka mempunyai bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka. Dengan demikian akan lebih besar kemungkinan untuk berhasil pada pekerjaan tersebut sehingga ia akan menyenangi pekerjaan yang digelutinya dan pada akhirnya akan mencapai kepuasan yang tinggi dalam pekerjaan.

### 2.3 *Turn Over*

#### 2.3.1 *Pengertian Turnover*

Keinginan berpindah kerja mengacu kepada hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungannya dengan organisasi dan belum diwujudkan dalam tindakan pasti meninggalkan organisasi. Beberapa referensi berikut ini dapat memberikan kejelasan makna keinginan berpindah.

Mathis dan Jackson (2001:78) “*Turnover Intention* adalah proses dimana tenaga kerja meninggalkan organisasi dan harus ada yang menggantikannya”.

Simamora (2006:27) “*Turnover Intentions* merupakan perpindahan (*movement*) melewati batas keanggotaan dari sebuah organisasi. perpindahan kerja

dalam hal ini adalah perpindahan secara sukarela yang dapat dihindarkan (*avoidable voluntary turnover*) dan perpindahan kerja sukarela yang tidak dapat dihindarkan (*unavoidable voluntary turnover*)”

Pendapat Pasewark dan Strawser (1996:104) dalam Umi Narimawati (2006:14), menyatakan bahwa : “Keinginan berpindah mengacu pada niat seorang pekerja di tempat lain dan belum terwujud dalam bentuk perilaku nyata”.

Pasewark dan Strawser (1996:104) dalam Umi Narimawati (2006:73), indikator keinginan berpindah adalah :

- a) Daya tarik pekerjaan yang saat ini
  - Kecenderungan untuk mencari pekerjaan lain
  - Tingkat variasi dan beban pekerjaan saat ini
- b) Tersedianya alternatif pekerjaan lain dalam waktu dekat
  - Tersedianya alternatif pekerjaan selain menjadi karyawan
  - Usaha serius untuk menemukan pekerjaan baru
- c) Tersedianya alternatif pekerjaan di tempat lain di masa mendatang
  - Mencari informasi pekerjaan di tempat lain
  - Keinginan yang besar untuk mencari pekerjaan di perusahaan lain

Keinginan berpindah kerja mengacu kepada hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungannya dengan organisasi dan belum diwujudkan dalam tindakan pasti meninggalkan organisasi. *Turnover* dapat terjadi secara sukarela (*voluntary*) dan tidak sukarela (*involuntary*). Pada umumnya sebagian besar karyawan yang meninggalkan organisasi karena alasan sukarela dapat dikategorikan atas perpindahan kerja sukarela yang dapat dihindarkan (*avoidable*

*voluntary turnover*) dan perpindahan kerja yang tidak dapat dihindarkan (*unavoidable voluntary turnover*).

*Avoidable voluntary turnover* dapat disebabkan karena alasan berupa gaji, pembisik kerja, atasan atau ada organisasi lain yang dirasakan lebih baik, sedangkan pindah kerja sukarela yang tidak dapat dihindarkan dapat disebabkan oleh perubahan jalur karir atau faktor keluarga. Keinginan untuk keluar organisasi yang dibahas pada penelitian ini adalah dalam konteks model *voluntary turnover* dan dilihat sebagai suatu fungsi kepuasan kerja.

### **2.3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Turnover**

Menurut Suwandi dan Indriantoro (2005:40), ada banyak faktor yang membuat individu memiliki keinginan untuk berpindah. Faktor-faktor tersebut diantaranya adalah :

#### **1. Kepuasan kerja**

Pada tingkat individual, kepuasan merupakan variabel psikologis yang paling sering diteliti dalam suatu model *turnover*. Aspek kepuasan yang ditemukan berhubungan dengan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi meliputi kepuasan akan upah dan promosi. Studi yang menggunakan keseluruhan aspek kepuasan kerja juga menemukan hubungan negatif yang konsisten. Karyawan dengan kepuasan kerja akan merasa senang dan bahagia dalam melakukan pekerjaannya dan tidak berusaha mengevaluasi alternatif pekerjaan lain. Sebaliknya karyawan yang merasa tidak puas dalam pekerjaannya cenderung mempunyai pikiran untuk keluar, mengevaluasi

alternatif pekerjaan lain, dan berkeinginan untuk keluar karena berharap menemukan pekerjaan yang lebih memuaskan.

## 2. Komitmen organisasi dari karyawan

Karena hubungan kepuasan kerja dan keinginan berpindah hanya menerangkan sebagian kecil varian, maka jelas model proses *turnover* karyawan harus menggunakan variabel lain di luar kepuasan kerja sebagai satu-satunya variabel penjelas. Perkembangan selanjutnya dalam studi *turnover* memasukkan konstruk komitmen organisasional sebagai konsep yang turut menjelaskan proses tersebut. Sebagai bentuk perilaku, komitmen organisasional dapat dibedakan dari kepuasan kerja. Komitmen mengacu pada respon emosional (*affective*) individu kepada keseluruhan organisasi, sedangkan kepuasan mengarah pada respon emosional atas aspek khusus dari pekerjaan.

## 3. Kepercayaan terhadap organisasi

Pasewark dan Strawser dalam Suwandi dan Indriartoro (2005:6-7), menguji model *turnover* dengan menggunakan konstruk kepercayaan organisasional. Variabel ini ditemukan hanya mempengaruhi keinginan berpindah secara tidak langsung melalui komitmen.

## 4. *Job insecurity*.

Studi yang dilakukan oleh Probst (2001:139-143), menunjukkan adanya kaitan antara *job insecurity* dan *turnover intention*.

#### **2.4 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Intensi *Turn Over* Karyawan**

Pemberian dorongan sebagai salah satu bentuk motivasi penting dilakukan untuk meningkatkan gairah kerja karyawan sehingga kepuasan karyawan tetap terjaga dan menurunkan intensi karyawan untuk berpindah pekerjaan. *Turnover Intention* mempengaruhi keefektifitasan organisasi, turnover yang tinggi berakibat pada meningkatnya biaya investasi pada sumberdaya manusia (SDM), serta dapat menyebabkan ketidak stabilan dan ketidakpastian terhadap kondisi tenaga kerja karyawan sehingga hal ini dapat berimplikasi pada kinerja perusahaan. Tingkat turnover yang cenderung tinggi ini diidentifikasi disebabkan oleh beberapa faktor antara lain kepuasan gaji dan kepuasan kerja yang rendah serta komitmen organisasional yang kurang dari karyawannya.

Keinginan berpindah di kalangan karyawan juga telah menarik perhatian banyak kalangan, dan menempati posisi yang sangat penting dalam struktur kebijakan-kebijakan MSDM, baik dalam perspektif teoritis maupun praktis. Memahami hal-hal yang menjadi pendorong timbulnya keinginan berpindah dan bagaimana cara mengendalikannya, menghasilkan perdebatan panjang dari perspektif teoritis. Sementara pada sisi praktis, keterampilan dan keahlian serta kebijakan-kebijakan yang dapat diterapkan untuk menekan keinginan berpindah di kalangan karyawan menjadi sangat dibutuhkan. Keinginan berpindah adalah kecenderungan atau keinginan (*intention*) seseorang untuk secara aktual berpindah (*turnover*) dari suatu organisasi.

Keinginan berpindah karyawan dapat dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja berkaitan dengan seberapa puas seseorang dengan aspek-aspek

pekerjaannya. Kepuasan kerja didefinisikan sebagai perasaan senang atau emosi positif yang diperoleh dari pengalaman kerja, yang berkenaan dengan individu, bukan kelompok dan menyangkut masa lalu, bukan masa yang akan datang.

Pekerja yang tidak terpuaskan dengan pekerjaannya cenderung untuk melakukan cara yang dapat mengganggu kinerja organisasi: *turnover* yang tinggi, tingkat absensi yang tinggi, kelambanan dalam bekerja, keluhan atau bahkan mogok kerja.

Mathis dan Jackson (2001) mengidentifikasi bahwa masuk-keluar (*turnover*) tenaga kerja berhubungan dengan ketidakpuasan kerja adalah : “Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja seseorang, maka semakin rendah intensitasnya untuk meninggalkan pekerjaannya itu”.

Handoko (2003:49), menyatakan bahwa :

“Kepuasan kerja berpengaruh terhadap perputaran karyawan, kepuasan kerja yang rendah biasanya mengakibatkan perputaran karyawan yang tinggi. Mereka yang kepuasan kerjanya rendah lebih mudah meninggalkan perusahaan dan mencari kesempatan di perusahaan lain”.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor yang dapat mempengaruhi keinginan berpindah karyawan. Kepuasan kerja menyangkut seberapa jauh karyawan merasakan kesesuaian antara seberapa besar penghargaan yang diterima dan pekerjaannya dengan ekspektasinya mengenai seberapa besar yang seharusnya diterima.