

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Pengertian Manajemen**

Manajemen berasal dari kata *manage* yang artinya mengatur. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen itu sendiri. Sehingga manajemen itu merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan.

Menurut Andrew F. Sikula yang dikutip oleh Malayu Hasibuan (2004;2):

*“Management in general refers to planning, organizing, controlling, staffing, leading, motivating, communicating, and decision making activities performed by any organization in order to coordinate the varied resources of the enterprise so as to bring an efficient creation of some product or service”*

Menurut Malayu Hasibuan (2004;2):

“ Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu ”.

Sedangkan menurut Stephen Robbins (2004;6) manajemen adalah:

“Sebagai proses pengkoordinasian kegiatan-kegiatan pekerjaan sehingga secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain”

Dari definisi diatas dapat diambil kesimpulan bahwa manajemen ialah suatu usaha manusia untuk memenuhi kebutuhannya dengan mengkoordinasikan pekerjaan, tugas dan tanggung jawab serta memanfaatkan sumber daya yang ada secara efektif dan efisien melalui kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, penempatan, pengarahan, pemotivasian, komunikasi dan pengambilan keputusan sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

## 2.2. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Unsur Manajemen Sumber Daya Manusia adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan. Dengan demikian fokus yang dipelajari Manajemen Sumber Daya Manusia ini adalah masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja.

Manajemen Sumber Daya Manusia mengatur tenaga kerja manusia sedemikian rupa sehingga terwujudnya tujuan karyawan, masyarakat, dan perusahaan. Untuk memperjelas gambaran dan pengertian mengenai sumber daya manusia.

Menurut Malayu Hasibuan (2005;10):

” Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu dan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat ”.

Menurut Henry Simamora (2004;4):

“Manajemen Sumber Daya Manusia (*Human Resources management*) adalah Pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok karyawan”.

Menurut Bambang Wahyudi (2002;10):

“Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni atau proses memperoleh, memajukan atau mengembangkan, dan memelihara tenaga kerja yang kompeten sedemikian rupa sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan efisien dan ada kepuasan pada diri pribadi.”

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan ilmu dan seni yang mengatur hubungan serta peran tenaga kerja dalam mewujudkan tujuan dari individu, organisasi dan masyarakat secara efektif dan efisien.

## **2.3. Kepuasan Kerja**

### **2.3.1. Pengertian Kepuasan Kerja**

Pada umumnya manusia bekerja untuk dapat memenuhi kebutuhan hidupnya, didalam bekerja mereka selalu berharap bahwa apa yang diinginkan sesuai dengan harapannya sehingga dapat dicapai kepuasan dalam dirinya.

Menurut Marihot Tua Efendi Hariandja (2002 : 291) menjelaskan kepuasan kerja sebagai berikut :

“ Pekerja tidak hanya sekedar melakukan pekerjaan tetapi terkait juga dengan aspek lain seperti interaksi dengan rekan sekerja, atasan mengikuti aturan-aturan, dan lingkungan kerja tertentu yang sering kali tidak memadai atau kurang disukai “.

Menurut T. Hani Handoko (2000;193)

“ Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya ”.

Menurut Anwar Prabu Mangku Negara (2004 : 117 ) menjelaskan kepuasan kerja sebagai berikut :

“ Suatu perasaan yang mendukung atau tidaknya diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya “.

Menurut Anwar Prabu Mangku Negara (2004 : 117), faktor–faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah :

1. Faktor pegawai yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi dan sikap kerja.
2. Faktor pekerjaan yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat, (golongan) kedudukan, mutu pengawasan, jaminan financial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

Definisi ini menekankan bahwa masing-masing pegawai mempunyai pandangan yang berbeda mengenai hal apa yang penting bagi dirinya dan apa yang ia sukai, dan hal ini menjadi sangatlah penting dalam menentukan lingkungan dan tingkat kepuasan kerja mereka. Aspek penting dari kepuasan kerja adalah persepsi masing-masing karyawan berbeda atas situasi yang sedang dihadapinya.

Menurut Hackman dan Oldham yang dikutip oleh Stephen P. Robbins (2001:447), inti dari pekerjaan adalah sebagai berikut :

1. *Skill Variety*

Semakin banyak variasi tugas yang harus dilakukan pegawai dalam pekerjaannya, semakin menantang pekerjaan bagi mereka.

2. *Task Identity*

Sejauh mana pekerjaan menuntut diselesaikannya suatu pekerjaan yang utuh dan dapat dikenali

3. *Task Significance*

Sejauh apa dampak pekerjaan yang dilakukan dapat mempengaruhi pekerjaan atau bahkan kehidupan orang lain. Hal ini akan membawa dampak penghargaan psikologi.

4. *Autonomy*

Sejauh mana pekerjaan memberi kebebasan, ketidak ketergantungan, dan keleluasaan untuk mengatur jadwal pekerjaannya, membuat keputusan dan menentukan prosedur kerja yang dipakai.

5. *Feed back*

Sejauh mana pelaksanaan kegiatan pekerjaan menghasilkan informasi bagi individu mengenai keefektifan kinerjanya.

### 2.3.2. Indikator-indikator Kepuasan Kerja

Menurut Malayu Hasibuan (2005 : 202) tolok ukur tingkat kepuasan yang mutlak tidak ada karena setiap individu karyawan berbeda standar kepuasannya. Indikator kepuasan kerja hanya diukur dengan:

1. Kedisiplinan
2. Moral kerja
3. Turnover karyawan

Indikator diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### 1. Kepuasan kerja berdasarkan disiplin

Kepuasan kerja berdasarkan disiplin waktu diperoleh dari pekerjaan, maka kedisiplinan karyawan menjadi lebih baik. Sebaliknya, kepuasan kerja karyawan kurang tercapai akan mengakibatkan kedisiplinan karyawan rendah.

Pengertian kedisiplinan menurut Malayu Hasibuan (2005;193)

“ Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku ”

Melihat pengertian diatas disiplin merupakan suatu sikap yang diwujudkan dalam tingkah laku individu maupun kelompok untuk taat pada peraturan-peraturan yang berlaku.

#### 2. Kepuasan kerja berdasarkan moral kerja

Menurut Siswanto Sastrohadiwiryo (2003;282) dari Manajemen Tenaga Kerja:

“ Moral kerja atau dapat disebut semangat kerja dapat diartikan sebagai suatu kondisi rohaniah, atau perilaku individu tenaga kerja dan kelompok-kelompok yang menimbulkan kesenangan yang mendalam pada diri tenaga kerja untuk bekerja dengandengan giat dan konsekuen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan ”.

Dikatakan bahwa moral kerja sifatnya subjektif, yakni bergantung kepada perasaan seseorang sehubungan dengan pekerjaannya. Dengan demikian, apabila tenaga kerja semangat dalam bekerja, maka tenaga kerja memiliki moral yang

tinggi. Sebaliknya apabila tenaga kerja tidak bersemangat dalam bekerja, maka tenaga kerja bersangkutan memiliki derajat moral yang rendah.

### 3. Kepuasan kerja berdasarkan perputaran tenaga kerja

Kepuasan kerja mempengaruhi tingkat perputaran tenaga kerja karena jika kepuasan kerja karyawan meningkat maka perputaran tenaga kerja di perusahaan akan menurun.

#### **2.3.3.. Teori Mengenai Pekerjaan Beserta Tugas dan Perannya**

Menurut Davis & Newstrom (2001:233), ada beberapa aspek yang menentukan kepuasan kerja pegawai, yaitu :

1. Pekerjaan itu sendiri
2. Upah, Gaji, Bonus
3. Kesempatan promosi
4. Pengawasan
5. Rekan kerja

Menurut Noe, Hollenbeck, Gerhart dan Wright (2000 : 364), tiga aspek pekerjaan yang penting dan mempengaruhi kepuasan pegawai adalah :

#### 1. Tingkat kompleksitasnya

Umumnya tingkat kompleksitas suatu pekerjaan berhubungan secara positif dengan tingkat kepuasan kerja. Maksudnya adalah pekerjaan yang terlalu sederhana dan rutin akan menimbulkan kebosanan dan ketidakpuasan kerja.

#### 2. Tingkat kerja fisik

Terlihat jelas dari keberadaan teknologi yang ditujukan untuk membantu manusia dalam pekerjaannya yang membuktikan bahwa pekerjaannya yang membutuhkan kerja fisik berat kurang diminati.

### 3. Nilai – nilai moral atau sosialnya

Suatu pekerjaan yang sederhana, rutin, atau bahkan membutuhkan kerja fisik yang berat, dapat memberikan kepuasan bagi pegawai jika pekerjaan tersebut bernilai sosial atau moral yang tinggi.

## 2.4 Motivasi

### 2.4.1 Pengertian Motivasi

Motivasi berasal Dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi (*motivation*) dalam manajemen hanya ditujukan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan.

Menurut Abraham Sperling (1987 : 183) yang dikutip oleh Anwar Prabu Mangku Negara dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia (2003 : 93) :

*“Motive is defined as a tendency to activity, started by drive and ended by an adjustment . the adjustment is said to satisfy the motive“.*

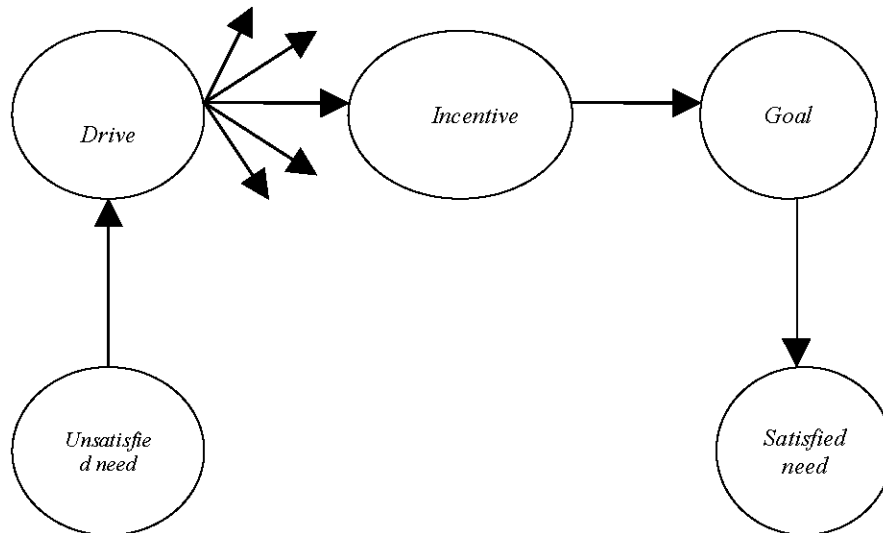
Menurut Anwar Prabu Mangku Negara (2003 : 93) :

*“ Motif didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, dimulai dari dorongan dalam diri (drive) dan diakhiri dengan penyesuaian diri. Penyesuaian diri dikatakan untuk memuaskan motif“.*

Motivasi didefinisikan oleh Fillmore H. Stanford (1969 : 173) yang dikutip oleh Anwar Prabu Mangku Negara (2003 : 93) :

*“ Motivation as an energizing condition of organism that serves to direct that organism toward the goal of a certain class“.*

Hal ini bisa dijelaskan dengan bagan yang dikemukakan oleh Robert A. Baron Et.Al yang dikutip oleh Anwar Prabu Mangku Negara (2003 : 94) :



Keterangan : bilamana suatu kebutuhan tidak terpuaskan maka timbul Drive dan aktivitas individu untuk merespon perangsang (*incentive*) dalam tujuan yang diinginkan. Pencapaian tujuan akan menjadikan individu merasa puas.

#### 2.4.2. Teori Motivasi

Teori motivasi yang dikemukakan oleh Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah (2003 : 192) sebagai berikut :

##### 1. Teori Keadilan dan Kepuasan Kerja :

Teori ini untuk membantu memahami bagaimana seorang pegawai mencapai kesimpulan bahwa ia diperlakukan dengan adil atau tidak adil. Perasaan bahwa ia diperlakukan adil atau tidak adil merupakan pemikiran subyektif tentang apa yang telah ia diberikan kepada pegawainya dan apa yang ia peroleh dari pegawai itu atau teori ini mendasarkan pendekatannya atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkan bertindakya dan berperilaku dengan cara tertentu.



## 2. Teori Kebutuhan

Abraham Maslow mengemukakan bahwa beberapa kebutuhan manusia yang harus dipenuhi adalah sebagai berikut :

1. kebutuhan fisiologis  
kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernafas, seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar.
2. Kebutuhan rasa aman  
Kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup.
3. Kebutuhan untuk merasa memiliki  
Kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.
4. Kebutuhan akan harga diri  
Kebutuhan untuk di hormati, dan dihargai oleh orang lain.
5. Kebutuhan untuk mengaktualisasi diri  
Kebutuhan untuk menggunakan, *skill*, dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

## 3. Teori ERG (*Existence, relatedness, growth*) dari Alderfer :

Teori ini merupakan refleksi dari nama tiga dasar kebutuhan yaitu :

- *Excistence needs*.  
Kebutuhan ini berhubungan dengan fisik dari eksistensi pegawai, seperti makan, minum, pakaian, bernafas, gaji, keamanan kondisi kerja, fringe benefits.
- *Related needs*  
Kebutuhan interpersonal, yaitu kepuasan dalam berinteraksi dalam lingkungan kerja.
- *Growth needs*  
Kebutuhan yang mengembangkan dan meningkatkan pribadi. Hal ini berhubungan dengan kemampuan dan kecakapan pegawai.

#### 4. Teori Harapan dan Motivasi

Teori yang secara logis mencoba untuk menyusun kembali proses mental yang mengakibatkan seseorang pegawai mencurahkan sejumlah usaha dalam suatu tugas tertentu, asumsi bahwa usaha-usaha para pegawai diakibatkan oleh :

1. Kemungkinan subyektif pegawai yang berkaitan dengan kemampuan kerja
2. Kemungkinan subyektif terhadap *reward* atau *punishment* yang terjadi sebagai hasil perilaku majikan atau pimpinan.
3. Nilai pegawai yang menempatkan penghargaan dan hukuman.

#### 5. Teori Dua Faktor Menurut Herzberg

Herzberg menyatakan bahwa orang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor yang merupakan kebutuhan yaitu :

##### 1. Maintenance Factor

Faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah, kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang berlangsung terus-menerus, misalnya kebutuhan akan makan, minum, bernafas, dan lain-lain

Faktor ini meliputi gaji, kondisi kerja fisik, kepastian pekerjaan, supervisi yang menyenangkan, mobil dinas, rumah dinas, dan macam-macam tunjangan lainnya.

##### 2. Motivation factor

Faktor motivator yang menyangkut kebutuhan psikologis seseorang yaitu perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan. Faktor motivasi ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan. Misalnya kursi yang empuk, ruang yang nyaman, penempatan yang tepat dan yang lain sebagainya

#### 6. Teori Diskrepensi

Teori ini menjelaskan bahwa keadilan ditentukan oleh keseimbangan antara apa yang dirasakan seseorang sebagai hal yang seharusnya diterima dengan apa yang secara nyata ia terima jika *level reward* yang secara nyata ia terima

sebanding dengan apa yang diharapkan maka ia akan merasa puas, begitupun sebaliknya.

#### **2.4.3. Metode Motivasi**

Menurut H. Malayu S.P. Hasibuan (2005 : 149) Ada dua metode motivasi yaitu motivasi langsung dan motivasi tidak langsung. Pengertian dari metode itu adalah sebagai berikut :

1. Motivasi langsung

Motivasi (*materiil dan nonmaterial*) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya. Yang sifatnya khusus seperti pujian, penghargaan, tunjangan, hari raya, bonus dan bintang jasa.

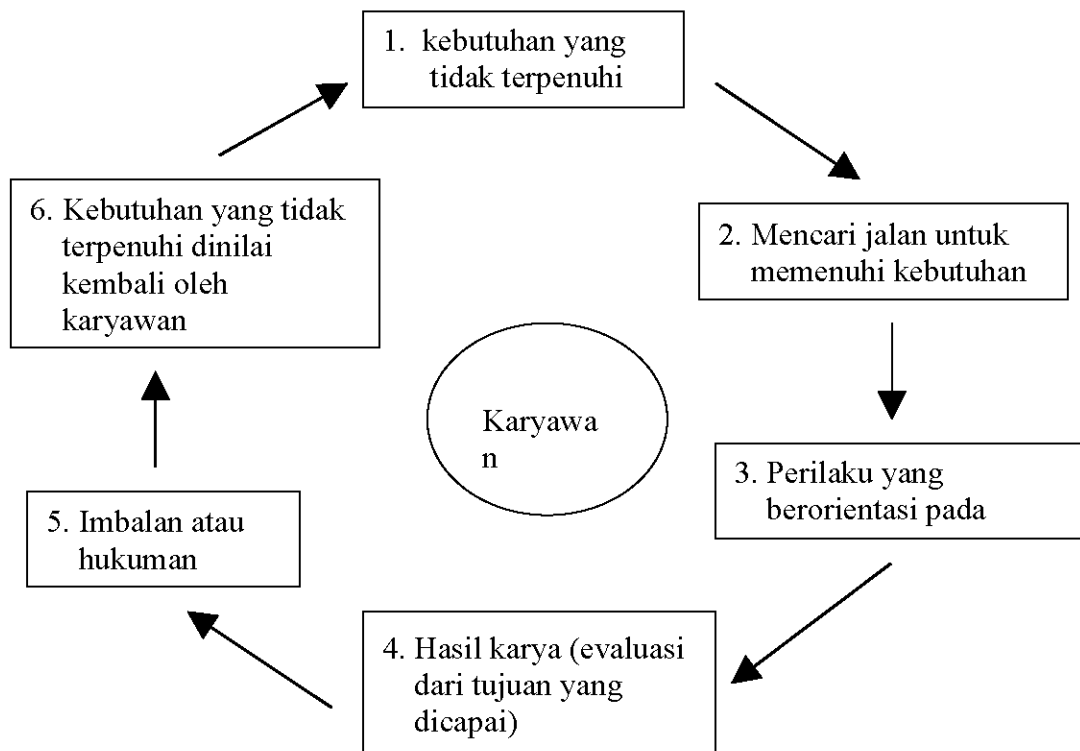
2. Motivasi tidak langsung

Motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja atau kelancaran tugas sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Misalkan kursi kerja yang empuk, mesin-mesin yang baik, ruang kerja dan teras yang nyaman dan lainnya. Motivasi tidak langsung besar pengaruhnya untuk merangsang semangat bekerja karyawan sehingga produktif.

#### **2.4.4. Proses Motivasi**

Motivasi berasal dari adanya kebutuhan dalam diri pegawai yang tidak terpenuhi yang ditindak lanjuti oleh pegawai dengan pencarian jalan untuk pemenuhan kebutuhan tersebut. Setelah mendapat apa yang dicari atau mencapai apa yang dituju, pegawai akan melakukan evaluasi atas tujuan yang telah mereka capai tersebut untuk lebih lanjut dipertimbangkan dalam hal pemberian imbalan (*reward*) atau hukuman (*punishment*). Pada proses akhir pegawai akan menilai kembali kebutuhan yang belum terpenuhi dan kembali keproses awal. Bisa dilihat gambar Proses motivasi dalam gambar 2.4.4.

### Proses Motivasi



Gambar 2.4.4

Sumber : H. Malayu S.P. Hasibuan dalam bukunya Manajemen Sumberdaya Manusia edisi revisi (Jakarta : Bumi aksara, 2005 ; 151).

## 2.5. Hubungan antara Kepuasan Kerja dan Motivasi

Motivasi menurut Marihot Tua Efendi Hariandja ( 321 : 2005 ) adalah

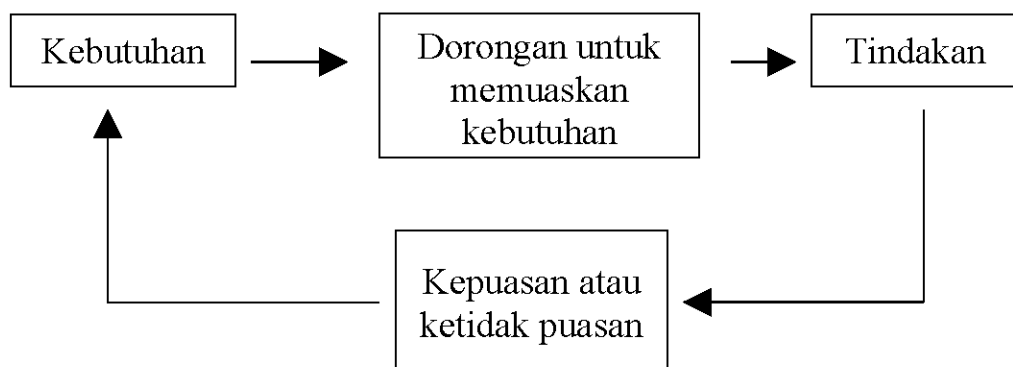
“ faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan sesuatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha yang keras atau lemah “.

Sedangkan kepuasan kerja menurut Anwar Prabu Mangku Negara ( 117 : 2002 ) adalah

“ suatu perasaan yang menyongkong atau tidak menyongkong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya “.

Dari uraian diatas maka hubungan antara kepuasan kerja dengan motivasi sangat erat dikarenakan terdapat faktor-faktor yang sama didalam kepuasan kerja dan juga motivasi yaitu faktor dorongan perilaku untuk melakukan sesuatu demi tercapainya suatu tujuan “.

Hubungan antara kepuasan dengan motivasi dapat dilihat gambar dibawah ini yang dinyatakan oleh Marwansyah dan Mukaram ( 155 : 1999) dalam bukunya Manajemen Sumberdaya Manusia.



Gambar 2.5.

Selain itu juga dapat dilihat gambar 2.5.1 hubungkan antara faktor-faktor kepuasan dengan motivasi menurut Marihot Tua Efendi dalam bukunya Manajemen Sumberdaya Manusia (334 : 2005)

Job content ( isi pekerjaan ) Faktor pemotivasi ( motivator )		Job context ( lingkungan pekerjaan ) Faktor pendukung ( hygiene factor )	
-----		-----	
Job	Non job	Job	Non job
Satisfaction	satisfaction	dissatisfaction	dissatisfaction
- pekerjaan yang menantang		- gaji	
- tanggung jawab		- lingkungan kerja	
- memberikan pengakuan		- supervisi	
- memberi perkembangan diri		- hubungan dengan rekan kerja	

Gambar 2.5.1

Pendapat lain hubungan antara kepuasan dengan motivasi menurut Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah ( 191 : 2003 ) dalam bukunya Manajemen Sumberdaya Manusia Kepuasan atau ketidakpuasan dengan motivasi secara individual, pegawai secara subyektif berasal dari kesimpulan yang berdasarkan perbandingan antara apa yang diterima pegawai dari pekerjaannya yang dilakukan dengan apa yang diharapkan, diinginkan, atau dipikirkan oleh seseorang. Sementara masing-masing pegawai secara subyektif menentukan bagaimana memuaskan pegawai tersebut, maka job satisfaction dipengaruhi oleh referensi sosial. Sebagai contoh seorang pegawai menerima uang lebih sedikit nilainya dari apa yang diharapkan, namun jika jumlah sedikit tersebut juga diterima oleh pegawai

yang lainnya yang setingkat, maka ketidak puasan akan terkompensasikan, apabila uang yang didapatkan jumlahnya berbeda dengan pegawai yang lain yang setingkat maka pegawai tersebut akan berkurang motivasinya, oleh maka itu terdapat adanya hubungan antara kepuasan dengan motivasi.

Gambar dibawah ini menunjukkan kemungkinan hubungan antara kepuasan dan motivasi.

Tinggi ----- kepuasan ----- rendah

I. Nilai positif untuk organisasi dan pegawai	II. Nilai positif untuk organisasi dan nilai negatife untuk pegawai
III. Nilai negatife untuk organisasi dan nilai positif untuk pegawai	IV. Nilai negatif untuk organisasi dan pegawai

Gambar 2.5.2.