

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

#### 2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka ini penulis akan menguraikan tentang teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi dan dijadikan landasan teoritis dalam melaksanakan penelitian. Dimulai dari pengertian secara umum sampai dengan pengertian yang fokus terhadap teori yang berhubungan dengan permasalahan penelitian.

##### 2.1.1 Pengertian Manajemen

Istilah manajemen berasal dari kata management (Bahasa Inggris) berasal dari kata *yo manage* yang artinya mengurus atau tata laksana sehingga manajemen dapat dicitakan bagaimana cara mengatur, membimbing dan memimpin semua orang yang menjadi bawahannya agar usaha yang sedang dikerjakan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Beberapa ahli memberikan definisi tentang manajemen, diantaranya :

Malayu S.P Hasibuan (2012:1) menyatakan bahwa :

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

George R. Terry dan Leslie W. Rue (2012) menyatakan bahwa:

“ Manajemen sebagai suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian yg dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya”.

Dari pendapat para ahli tersebut, maka dapat disimpulkan manajemen merupakan ilmu dan seni dalam mengelola organisasi melalui fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki guna tujuan organisasi yang efektif dan efisien.

### **2.1.1.1 Fungsi-fungsi Manajemen**

Menurut Robbins dan Mary Coulter dalam buku *Management 11th edition* (2012:37) fungsi manajemen meliputi: Perencanaan (*Planning*), koordinasi (*Organizing*), kepemimpinan (*Leading*), pengawasan (*Controlling*).

#### 1. Perencanaan (*Planning*)

Mengidentifikasi tujuan-tujuan organisasi dan strategi-strategi organisasi dan mengalokasikan sejumlah sumber daya dalam organisasi yang dibutuhkan dalam rangka mencapai tujuan organisasi tersebut.

#### 2. Koordinasi (*Organizing*)

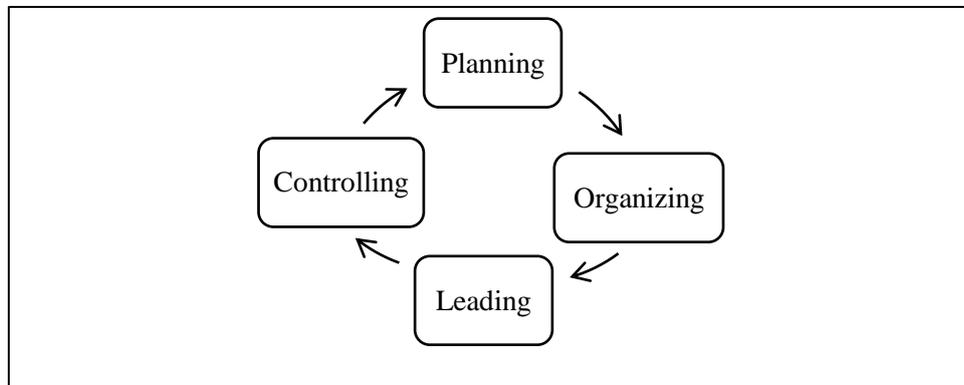
Memastikan bahwa tugas-tugas yang telah diberikan terlaksana dengan baik sesuai dengan struktur organisasi dalam hubungannya mencapai tujuan organisasi. Serta untuk mengurangnya tingkat kesalahan yang terjadi dalam melaksanakan koordinasi kerja

#### 3. Kepemimpinan (*Leading*)

Fungsi manajemen *leading* atau kepemimpinan ini berbicara tentang pentingnya *interpersonal skill* yang dimiliki oleh seorang manajer karena dalam fungsi manajemen yang satu ini berfungsi untuk menghubungkan sesuatu hal dengan hal-hal lainnya sehingga pekerjaan mereka menghasilkan

#### 4. Pengendalian (*Controlling*)

sebuah pencapaian yang jelas dan terkait dengan pencapaian tujuan organisasi agar terarah



Melakukan pengawasan terhadap proses bekerja dan membuat perubahan yang dibutuhkan, secara singkat fungsi control dapat diartikan sebagai evaluasi.

**Gambar 2.1** Fungsi – Fungsi Manajemen

Sumber : Robbins and Mary (2012:37)

### 2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan yang menangani permasalahan dalam ruang lingkup buruh, tenaga kerja, menejer dan pegawai. Manajemen sumber daya manusia sangat penting untuk aktivitas organisasi atau instansi agar tujuan dari instansi tersebut dapat dicapai. Agar pengertian manajemen sumber daya manusia ini lebih jelas ada beberapa pendapat ahli mengenai definisi-definisi manajemen sumber daya manusia diantaranya adalah :

Menurut Desseler (2015:3), mendefinisikan bahwa :

“Manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh , melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal - hal yang berhubungan dengan keadilan.”

Stephen P Robbins dan Mary Coulter (2011:10), mendefinisikan bahwa :

“Manajemen dapat diartikan sebagai proses pengkoordinasian kegiatan – kegiatan pekerjaan, sehingga pekerjaan tersebut dapat terselesaikan secara efektif dan efisien dan melalui orang lain”.

Dari beberapa pendapat ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengontrolan terhadap sumber daya manusia dalam organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

### **2.1.2.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Adapun penjelasan tentang fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Edwin B. Flippo (2011:32), yaitu :

- a. Pengadaan tenaga kerja adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan keperluan perusahaan.
- b. Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan modal karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan masa kini maupun masa depan.
- c. Kompensasi ialah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil (sesuai dengan prestasi kerjanya) dan layak (dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah).

- d. Pengintergrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercapainya kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. mental dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun.
- e. Pemeliharaan adalah untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik,
- f. Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumberdaya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah kegiatan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.
- g. Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan dan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

Berdasarkan uraian diatas tentang fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia maka dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia mempunyai peranan yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan dari suatu organisasi untuk mencapai tujuan.

#### **2.1.2.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tujuan manajemen sumber daya manusia secara umum adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui orang-orang atau karyawan yang ada di dalam perusahaan Sedarmayanti (2015:13), pendapat tersebut menyatakan sumber daya manusia merupakan sumber dari organisasi yang dimiliki kapabilitas bagaimana organisasi dapat berjalan dan

mempergunakan kesempatan dalam mencapai tujuan. Menurut Sedarmayanti, (2015:13) secara khusus, manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk :

- 1) Memungkinkan organisasi mendapatkan dan mempertahankan karyawan yang cakap, dapat dipercaya, dan memiliki motivasi yang tinggi, seperti yang diperlukan. kemampuan, dan kecapakan mereka.
- 2) Meningkatkan dan memperbaiki kapasitas kinerja tinggi melalui prosedur rekrutasi dan seleksi yang tepat, sistem kompensasi dan insentif yang tergantung pada kinerja, pengembangan manajemen serta aktivitas pelatihan yang terkait “kebutuhan bisnis”.
- 4) Mengembangkan praktik manajemen dengan komitmen tinggi yang menyadari bahwa karyawan adalah pihak terkait dalam organisasi bernilai dan membantu mengembangkan iklim kerja sama dan kepercayaan mereka.
- 5) Menciptakan iklim, dimana hubungan yang produktif dan harmonis dapat dipertahankan melalui asosiasi antara manajer dan karyawan.
- 6) Membantu organisasi menyeimbangkan dan mengadaptasi kebutuhan pihak terkait (pemiliki, lembaga atau wakil pemerintah, manajemen karyawan, pelanggan, pemasok, dan masyarakat luar).
- 7) Mengembangkan lingkungan, dimana kerjasama tim fleksibilitas dapat berkembang
- 8) Memastikan bahwa orang dinilai dan dihargai berdasarkan apa yang mereka lakukan dan mereka capai
- 9) Mengolah karyawan yang beragam, memperhitungkan perbedaan individu dan kelompok dalam kebutuhan penempatan, gaya kerja dan aspirasi.

- 10) Mengadopsi pendekatan etis untuk mengolah karyawan yang disarankan dapat perhatian untuk karyawan keadilan dan transportasi.

### **2.1.3 Job Description**

*Job description* adalah rekaman tertulis mengenai tanggung jawab dari pekerjaan tertentu. Dokumen ini menunjukkan kualifikasi yang dibutuhkan jabatan tersebut dan menguraikan bagaimana pekerjaan itu berhubungan dengan bagian lain dalam perusahaan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa deskripsi pekerjaan adalah pernyataan tertulis mengenai gambaran suatu pekerjaan, kondisinya, dan hubungannya dengan bagian lain dalam organisasi.

#### **2.1.3.1 Pengertian Job Description**

*Job Description* adalah analisa jabatan yang merupakan suatu aktivitas dalam menentukan apa pekerjaan yang harus dilakukan dan siapa yang harus melakukan tugas tersebut. Aktivitas ini adalah sebuah upaya untuk menciptakan kualitas dari pekerjaan dan kualitas dari kinerja total dari sebuah perusahaan. Perusahaan akan baik jika sumber daya manusia di dalamnya telah mampu melaksanakan pekerjaan masing-masing dengan jelas, spesifik, serta tidak memiliki peran ganda yang dapat menghambat proses pencapaian kinerja. Pekerjaan atau tugas dilakukan maka sebelumnya, terlebih dahulu harus dilakukan suatu *Job Analysis* (analisis pekerjaan) perlu diingat bahwa analisis pekerjaan tidak sama dengan *Job Description* namun pada akhirnya analisis pekerjaan akan berakhir pada suatu bentuk uraian tugas. Analisis pekerjaan merupakan kegiatan atau proses menghimpun dan menyusun berbagai informasi yang berkenaan dengan setiap pekerjaan, tugas-tugas, jenis pekerjaan, dan tanggung jawabnya

secara operasional untuk mewujudkan tujuan organisasi atau bisnis sebuah perusahaan.

Menurut Tim Penulis TSM (2015:14) menyatakan:

*“Job Description is a systematic summaries of information gaind from notes taken and record in the job analysis process”* (Uraian tugas yaitu uraian tentang semua yang dikerjakan oleh pemegang jabatan dalam menjalankan tugas-tugas jabatan)

Menurut Doni Juni Priansa (2014:80) menyatakan:

“ Deskripsi pekerjaan mendefinisikan apa yang haru diperlukan pimpinan untuk melaksanakan kegiatan, tugas, atau pekerjaannya ”.

Menurut Gary Desler (2015:82) menyatakan bahwa:

“Deskripsi pekerjaan adalah daftar jabatan, tanggung jawab, hubungan pelaporan, kondisi jabatan dan tanggung jawab “.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli di atas, nampak bahwa deskripsi pekerjaan merupakan keterangan singkat mengenai tugas dan tanggung jawab dari suatu jabatan. Deskripsi pekerjaan merupakan pedoman, petunjuk dan arah tindakan bagi tenaga kerja untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Oleh karena itu, dengan adanya deskripsi pekerjaan diharapkan karyawan dapat melaksanakan tugas dengan baik guna menciptakan kinerja yang optimal.

### **2.1.3.2 Manfaat *Job Description***

*Job Description* adalah kumpulan informasi tertulis tentang suatu jabatan, tanggung jawab dan wewenang maka menurut Ardana, Mujiati dan Utama

(2012:39), deskripsi pekerjaan tersebut dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

Deskripsi pekerjaan membantu menghindari adanya kebingungan pekerjaan dan memberikan pemahaman dalam melaksanakan pekerjaan

1. Dapat menghindari tumpang tindih tanggung jawab dalam melaksanakan tugas;
2. Memudahkan prosedur rekrutment, seleksi, pelatihan dan berbagai aktivitas SDM
3. Membantu pegawai dalam merencanakan karier, mengurangi praktek deskriminasi dalam promosi dan pemindahan serta memudahkan evaluasi dalam pekerjaan untuk memastikan adanya keadilan dalam pemberian kompensasi.
4. Bermanfaat dalam program keselamatan kerja, dapat menunjukkan tindakan yang berbiaya dan mengadakan perubahan dalam pelaksanaan
- 5 Deskripsi pekerjaan penting dalam perencanaan perubahan organisasi dan reorganisasi sesuai perkembangan keadaan
- 6 Memberi arahan tentang pengalaman yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan

### **2.1.3.3 Prinsip-Prinsip *Job Description***

*Job Description* ataupun uraian pekerjaan merupakan dokumen penting untuk memandu proses seleksi yang mana digunakan untuk memberikan perkerjaan tersebut kepada calon pegawai yang berpotensi. Oleh karena itu, uraian pekerjaan hendaknya dapat mendeskripsikan dengan tepat isi pekerjaan, lingkungan, dan kondisi pekerjaan. Menurut Ardana, Mujiati dan Utama

(2012:37), terdapat enam kualifikasi yang harus diperhatikan dalam pembuatan uraian jabatan, antara lain :

1. Sistematis, artinya deskripsi pekerjaan terdiri dari komponen- komponen yang mempunyai fungsi dan tersusun dalam tata hubungan yang membentuk suatu sistem sehingga mudah dipahami.
2. Jelas, artinya deskripsi pekerjaan dapat memberikan pembacanya isi dan maksud yang jelas, terang, gemilang, dan tidak meragukan. Sehingga mudah dipahami dan diterapkan oleh setiap pemangku jabatan di dalam perusahaan
3. Ringkas, artinya deskripsi pekerjaan perlu menggunakan kata-kata dan kalimat yang singkat, pendek sehingga pembaca tidak memerlukan waktu yang lama untuk membaca dan memahaminya.
4. Tepat, artinya deskripsi pekerjaan dapat menyajikan uraian yang yang cocok, sesuai dan tepat seperti apa yang dimaksud oleh isi pekerjaan sehingga dapat memperoleh gambaran yang sama dengan isi yang sebenarnya.
5. Taat azas, artinya deskripsi pekerjaan berisi kata dan kalimat yang isinya menunjukkan arah dan maksud yang sama atau selaras dan tidak bertentangan satu sama lain.
6. Akurat, artinya deskripsi pekerjaan disusun secara teliti, dengan memaparkan keadaan yang lengkap, tidak kurang dan tidak lebih.

#### **2.1.3.4 Penyusunan *Job Description***

Sebelum *job description* diterapkan ada beberapa hal yang harus dilakukan sbegai berikut ini :

##### **A. *Job Analys* ( Analisis Pekerjaan)**

Untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas dan berkuantitas baik, sehingga efektif mengerjakan tugas-tugasnya harus dilakukan dengan cara analisis jabatan (*job analysis*), uraian jabatan (*job description*) dan spesifikasi pekerjaan (*job specification*). Dengan analisis jabatan, uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan maka dapatlah ditentukan kualitas dan kuantitas pegawai yang dibutuhkan (Hasibuan, 2011:174).

Kehadiran struktur organisasi mutlak ada didalam suatu kegiatan bisnis dan menjadi komponen penting dari manajemen organisasi. Kadangkala struktur organisasi yang disusun hanya sekedar pajangan saja sehingga implementasinya dapat mengacaukan pekerjaan di antara sesama pekerja. Penyusunan struktur organisasi harus sesuai dengan kebutuhan. Struktur organisasi yang gemuk bila tidak berfungsi menjadi sia-sia, demikian pula struktur organisasi yang kurus bila itu dalam struktur organisasi perlu menempatkan orang-orangnya yang mempunyai keterampilan (kompetensi) sesuai dengan bidang pekerjaannya dan tidak maksimal fungsinya akan menjadi sumber konflik (diantara pekerja), yang harus dan tegas sebagai pedoman kerja. Didalam struktur organisasi, orang-orangnya harus mempunyai tugas, wewenang dan tanggung jawab didalam departemen (unit kerjanya) masing-masing, terdapat tata hubungan diantara departemen, koordinasi internal dan eksternal, dan fungsi kontrol dari manajemen. Esensi dalam struktur organisasi adalah adanya pedoman kerja. Struktur organisasi yang efektif akan tercipta bila pembagian tugas berjalan dengan baik sebagai pedoman kerja yang bermuara pada peningkatan produktivitas perusahaan. Berikut ini akan

dijelaskan mengenai pengertian *Job Analysis* ( Analisis Pekerjaan) menurut para ahli yaitu :

Menurut Gomes (2013:91) Menyatakan bahwa :

“Analisis jabatan adalah proses pengumpulan informasi mengenai suatu pekerjaan yang dilakukan seorang pekerja, yang dilaksanakan dengan mengamati atau mengadakan interview pada pekerjaan, dengan bukti-bukti yang benar dari supervisor”.

Bernandin & Russell (2003:91) menyatakan bahwa :

“Analisis pekerjaan ini akan menghasilkan daftar uraian pekerjaan pernyataan tertulis mengenai kewajiban-kewajiban pekerja dan bisa juga mencakup standar kualifikasi, yang merinci pendidikan dan pengalaman minimal yang diperlukan bagi seorang pekerja untuk melaksanakan kewajiban dari kedudukannya secara memuaskan”.

Bedasarkan pendapat menurut para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa analisis jabatan (*Job Analysis*) adalah suatu bentuk pengembangan uraian terperinci dari tugas-tugas yang harus dilakukan dalam suatu jabatan, penentuan hubungan dari satu jabatan dengan jabatan lain yang ada, dan penentuan tentang pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan-kemampuan lain yang diperlukan karyawan untuk melakukan pekerjaan secara efisien dan efektif sebelum dibentuknya suatu struktur organisasi dan *job description* ( uraian tugas).

### **Manfaat Analisis Pekerjaan (*Job Analysis*)**

Manfaat dari analisis pekerja ini mengacu pada Visi,Misi, Tujuan dan Strategi - Strategi perusahaan/ organisasi, maka analisis pekerjaan merupakan hal-hal yang menggambarkan apa saja yang harus dilakukan perusahaan untuk mencapai tujuannya, sehingga bermanfaat. Dan mengupayakan terjadinya ketidaksesuaian pekerjaan yang dilakukan dengan penetapan tujuan yang telah ditetapkan

sebelumnya. Secara lebih rinci Bilson Simamora (2011:84) menjelaskan mengenai manfaat dari analisis pekerjaan yaitu:

1) Analisis penyusunan kepegawaian

Dalam analisis penyusunan kepegawaian, seorang manajer akan mencari informasi tentang pekerjaan apa saja yang harus dilakukan dan mengolahnya guna menyusun struktur kepegawaian, sehingga pendayagunaan para karyawan akan lebih optimal serta mencapai tujuan yang lebih efektif dan efisien.

2) Desain organisasi

Analisis pekerjaan sering diaplikasikan dalam desain dan redesain pekerjaan tertentu serta pekerjaan terkait lainnya yang tujuannya adalah untuk menciptakan perubahan perilaku organisasional yang signifikan.

3) Redesain pekerjaan

Suatu pekerjaan dapat dikaji atau dikaji ulang ketika pekerjaan itu telah dipakai untuk meningkatkan metode pekerjaan, mengurangi kesalahan, mengeliminasi penanganan bahan yang tidak perlu dan duplikasi upaya, mengurangi kelelahan,

4) Perencanaan kinerja

Meningkatkan tanggung jawab dan akhirnya memperbaiki kinerja karyawan, analisis pekerjaan, menciptakan informasi, perencanaan dan evaluasi kinerja lebih akurat dan nar itu merupakan nar yang bersifat fundamental. Kesuksesan manajemen tidak lepas dari analisis pekerjaan/jabatan karena profil pekerjaan yang dibuat akan menentukan apa saja aktifitas utama, penempatan kerja dengan persyaratan - persyaratan apa saja yang dibutuhkan dan pertanggung jawaban dari setiap pekerja/pegawai.

#### 6) Pelatihan dan pengembangan

Lewat analisis pekerjaan, program pelatihan dan pengembangan dari setiap lini dan lapisan organisasi akan mudah ditentukan. Deskripsi tugas pekerjaan merupakan

materi yang membantu pembuatan isi program pelatihan. Sehingga perusahaan dapat mengetahui apa saja kebutuhan-kebutuhan yang diperlukan.

#### 7) Jalur karir

Jalur karir merupakan penjabaran secara eksplisit dari uraian alternatif pekerjaan yang dapat diduduki oleh seorang individu dalam suatu karir organisasional. Ketika karyawan memiliki informasi tentang persyaratan pekerjaan, maka akan memungkinkan karyawan akan memiliki perencanaan karir yang baik. 8) Kriteria seleksi

Output dari analisa pekerjaan akan menjadi dasar kriteria seleksi karyawan baik pada awal rekrutmen maupun ketika akan dipromosikan atau penugasan selanjutnya.

#### 9) Evaluasi pekerjaan

Analisis pekerjaan memberikan deskripsi atau gambaran tentang suatu pekerjaan

bagaimana kekuatan dan kelemahan dari suatu organisasi.

Analisis jabatan akan dimulai dengan proses pengumpulan data-data dari atau langsung pada penilaian terhadap sistem yang ada. Sehingga dapat mengetahui Data-data yang biasanya digunakan adalah dokumen visi misi perusahaan, dokumen peraturan perusahaan atau perjanjian kerja bersama,

dokumen prosedur operasi yang sudah distandardisasikan, dan dokumen lain yang dapat memberikan histori jabatan yang akan dianalisa. Selanjutnya analis jabatan (sebutan untuk orang yang melakukan analisa jabatan) akan mempelajari dokumen tersebut dan menggali informasi mengenai suatu jabatan. Setelah mendapatkan info

- 1) Penyebaran kusioner
- 2) Wawancara dengan pemangku jabatan, atasan, rekan, dan bawahan,
- 3) Observasi. Proses terjun di lapangan ini dilakukan untuk organisasi yang proses bisnisnya sudah berjalan.

Artinya sudah ada kegiatan yang dilakukan. Di lapangan ini, analis jabatan akan menggali mengenai tanggungjawab dan wewenang jabatan, tugas-tugas yang dijalankan, prosedur standar dalam operasionalisasi, kendala dan hambatan, pihak yang biasa terlibat dalam penanganan pekerjaan.

### **B. Job Description (Uraian Pekerjaan)**

Deskripsi pekerjaan merupakan langkah pertama dari proses analisa jabatan, yaitu gambaran jabatan yang tersedia, pernyataan yang akurat dan ringkas mengenai apa saja yang diharapkan oleh karyawan didalam pekerjaan, menggambarkan tugas- tugas yang dilaksanakan oleh pemangku jabatan. Dengan adanya deskripsi jabatan diharapkan setiap karyawan yang memegang jabatan tertentu akan mengetahui terjadinya penyimpangan dan pekerjaan ganda antara jabatan satu dengan yang lainnya. Oleh karena itu sebaiknya deskripsi pekerjaan dibuat sedemikian rupa agar mudah dipahami dan dimengerti oleh pegawai.

### **C. Job Specification ( Spesifikasi Pekerjaan)**

Spesifikasi pekerjaan (*job specification*) disusun berdasarkan uraian pekerjaan dengan menjawab pertanyaan tentang ciri, karakteristik, pendidikan, pengalaman dan yang lainnya dari orang yang akan melaksanakan pekerjaan tersebut dengan baik. Spesifikasi pekerjaan menunjukkan persyaratan orang yg akan direkrut.

Menurut Hasibuan (2010:34) menyatakan bahwa :

“Spesifikasi jabatan adalah uraian persyaratan kualitas minimum orang yang bisa diterima agar dapat menjalankan satu jabatan dengan baik dan kompeten, juga memuat ringkasan yang jelas dan kualitas definitif yang dibutuhkan dari pemangku jabatan itu”.

Menurut Henry Simamora (2010) menyatakan bahwa :

” Spesifikasi pekerjaan adalah uraian persyaratan kualitas minimum orang yang bisa diterima agar dapat menjalankan satu jabatan dengan baik dan kompeten”

Pada umumnya spesifikasi pekerjaan memuat ringkasan pekerjaan yang jelas dan kualitas definitif yang dibutuhkan dari pemangku jabatan itu. Spesifikasi pekerjaan memberikan uraian informasi mengenai hal-hal berikut:

1. Tingkat pendidikan pekerja.
2. Jenis kelamin pekerja.
3. Keadaan fisik pekerja.
4. Pengetahuan dan kecakapan pekerja.
5. Batas umur pekerja.
6. Minat pekerja.
7. Emosi dan temperamen pekerja.
8. Pengalaman pekerja.

### **Perbedaan Job analys, Job Description dengan Job Specification**

- a. Analisis pekerjaan merupakan proses pengumpulan dan pemeriksaan atas aktifitas kerja. Deskripsi pekerjaan merupakan dokumen yang menyediakan informasi mengenai kewajiban, tugas, dan tanggung jawab dari pekerjaan. spesifikasi pekerjaan merupakan keahlian, pengetahuan, dan kemampuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan.
- b. Deskripsi pekerjaan lebih berhubungan dengan organisasi, struktur, tanggung jawab, dan hubungan diantaranya. Deskripsi pekerjaan merupakan peta organisasional yang menunjukkan tujuan pekerjaan dan apa yang harus dikerjakan untuk mencapai tujuan organisasi.
- c. Spesifikasi pekerjaan lebih menekankan pada persyaratan fisik, pengetahuan, pengalaman, pendidikan, kemampuan gerak, dan fisiologis, dan kecerdasan yang diperlukan untuk melaksanakan tanggung jawab yang dibebankan pada pekerjaan

Kaitan antara *job analysis*, *job description* dan *job spesification* adalah *job analsis* merupakan proses mencari informasi sampai dengan analisis untuk penyusunan uraian pekerjaan (*job description*) dan spesifikasi pekerjaan atau persyaratan apa/siapa dari masing-masing jenis pekerjaan harus dikerjakan. Uraian yang diperoleh dari analisis pekerjaan diharapkan benar-benar diperoleh sesuai dengan kebutuhan organisasi atau lembaga sehingga efektifitas dan efesensi SDM

#### **2.1.3.4 Dimensi dan Indikator Job Description**

*Job description* adalah tugas apa saja yang harus dilakukan oleh setiap karyawannya didalam perusahaan. Adapun menurut Robbins dan Judge oleh Diana Angelica (2013: 79) *job description* yaitu rekaman tertulis mengenai tanggung jawab dan pekerjaan tertentu. Sehingga dapat disimpulkan bahwa deskripsi pekerjaan adalah pernyataan tertulis mengenai gambaran suatu pekerjaan, kondisi dan hubungannya dgn bagian lain. Dimensi dan indikator *Job Description* adalah :

**Tabel 2.1** Dimensi dan Indikator *Job Description*

No	Dimensi	Indikator
1.	Wewenang	1. Kewenangan teridentifikasi secara jelas 2. Tidak overlapping dengan posisi lain 3. Kesesuaian wewenang dengan posisi
2.	Tanggung Jawab	1. Memperoleh kejelasan mengenai tanggung jawab yang diemban secara keseluruhan 2. Arah pertanggung jawaban jelas 3. Kompetensi yan diberikan sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan
3.	Kondisi Pekerjaan	1. Peraturan atau kebijakan perusahaan dapat dipahami 2. Adanya kejelasan koodinasi dalam melaksanakan pekerjaan
4.	Fasilitas Kerja	1. Kelengkapan fasilitas untuk mendukung kelancaran pekerjaan 2. Kesesuaian fasilitas dengan kebutuhan pekerjaan
5.	Standar Hasil Kerja	1. Kejelasan mengenai target yang diharapkan 2. Kesesuaian target dengan bidang pekerjaan
6.	Pendidikan	1. Kesesuaian tanggung jawab pekerjaan denga latar belakang pendidikan 2. Kesesuaian tanggung jawab pekerjaan dengan latar belakang pengalaman kerja
7.	Kompetensi	1. Kesesuaian pekerjaan dengan pengetahuan 2. Kesesuaian pekerjaan dengan keahlian dan keterampilan

Sumber : Robbins dan Judge terjemahan Diana Angelica (2013: 79)

#### 2.1.4 Penempatan kerja

Penempatan karyawan merupakan salah satu proses penting dalam maajemen sumber daya manusia. Penempatan sangat penting perannya dalam kegiatan menentukan dan menempatkan para karyawan yang berkompeten yang telah lolos dalam tahap proses seleksi sesuai dengan bidangnya masing- masing

karena penempatan karyawan yang tepat dalam posisi jabatan yang tepat membantu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Penempatan atau penugasan dapat berupa penempatan bagi karyawan baru maupun penugasan kembali bagi karyawan yang telah ada.

#### **2.1.4.1 Pengertian Penempatan Kerja**

Berawal dari istilah “ *The Right Man On The Right Place* “ yang berarti bahwa dalam menempatkan seorang pegawai sesungguhnya harus sesuai dengan kemampuan dan keahliannya. Berawal dari filosofi tersebut makna kegiatan penempatan atau *Staffing* merupakan hal yang sangat penting dalam Manajemen Sumber Daya Manusia dalam upaya untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan juga meningkatkan kinerja organisasi. Meski proses ini tidak mudah namun apabila dilakukan melalui tahapan dan proses yang benar maka proses menempatkan karyawan yang tepat pada posisi yang tepat akan terwujud.

Menurut Hasibuan (2011:63) menjelaskan bahwa :

“ Penempatan pegawai harus didasarkan job description dan job specification yang telah ditentukan serta berpedoman kepada prinsip “*The right man on the right place and the right man on the right job*” yang artinya penempatan orang-orang yang tepat pada tempat dan untuk jabatan yang tepat”. Dengan melakukan penempatan sesuai dengan prinsip tersebut di atas diharapkan akan meningkatkan kinerja sumber daya manusia

Sedangkan menurut Ardana (2012:18) berpendapat bawah :

“ Penempatan karyawan merupakan pencocokan atau membandingkan kualifikasi yang dimiliki dengan persyaratan pekerjaan, dan sekaligus memberikan tugas, pekerjaan kepada calon karyawan untuk dilaksanakan “.

Berdasarkan beberapa definisi yang dikemukakan oleh para ahli tersebut diatas, maka dapat disimpulkan bahwa penempatan kerja karyawan adalah proses

menempatkan dan mencocokkan karyawan untuk mengisi suatu jabatan dan membandingkan kualifikasi- kualifikasi yang dimiliki oleh seorang karyawan dengan kebutuhan dan syarat – syarat jabatan tertentu yang dibutuhkan oleh perusahaan.

#### **2.1.4.2 Faktor-Faktor Penempatan Pegawai**

Menurut Suwatno (2013:117-118) mengemukakan faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam menempatkan Karyawan didalam suatu perusahaan agar mencapai tujuan perusahaan adalah sebagai berikut :

##### **1. Faktor Prestasi Akademis**

Prestasi akademis yang dimaksud di sini adalah prestasi akademis yang telah dicapai oleh karyawan selama mengikuti jenjang pendidikan pada masa Sekolah Dasar sampai pendidikan terakhir, dipadukan dengan prestasi akademis yang diperoleh berdasarkan hasil seleksi yang telah dilakukan terhadap pegawai yang bersangkutan, sehingga dapat diharapkan memperoleh masukan dalam menempatkan pegawai yang tepat pada posisi yang tepat pula.

##### **2. Faktor Pengalaman**

Faktor pengalaman kerja perlu mendapat pertimbangan karena ada kecenderungan makin lama bekerja, makin banyak pengalaman yang dimiliki dan sebaliknya makin singkat masa kerja, makin sedikit pengalaman yang diperoleh.

##### **3. Faktor Kesehatan Fisik dan Mental**

bila diabaikan dapat merugikan lembaga. Oleh sebab itu sebelum pegawai yang bersangkutan diterima menjadi pegawai tetap diadakan tes/uji kesehatan oleh

dan rohani. Dengan melakukannya tes kesehatan ini dapat mengurangi tingkat

dokter yang ditunjuk oleh perusahaan, walaupun tes kesehatan tersebut tidak selamanya dapat menjamin bahwa yang bersangkutan benar-benar sehat jasmani

ketidaksiuaian kualifikasi yg dibutuhkan oleh perusahaan

#### **4. Faktor Status Perkawinan**

Status perkawinan juga perlu dipertimbangkan mengingat banyak hal merugikan kita bila tidak ikut dipertimbangkan, terutama bagi pegawai wanita sebaiknya ditempatkan pada lokasi atau kantor cabang dimana suaminya bertugas.

#### **5. Faktor Usia**

Dalam rangka menempatkan pegawai, faktor usia pada diri pegawai yang lulus dalam seleksi, perlu mendapatkan pertimbangan. Hal ini dimaksudkan untuk menghindarkan rendahnya produktivitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai yang bersangkutan.

##### **2.1.4.3 Manfaat Analisis Penempatan Kerja Karyawan**

Manfaat analisis penempatan karyawan pada suatu jabatan sangat besar sekali dalam suatu organisasi, dimana analisis jabatan membantu dalam mengkomunikasikan harapan sebuah pekerjaan terhadap pemegang jabatan, pengawasannya dan teman kerja. Dengan meninjau deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan dan standar kinerja pekerjaan yang ada, sehingga pegawai lebih cepat mempelajari ruang lingkup dan batasan perencanaan pegawai. Menurut Hasibuan (2010: 31) analisis penempatan karyawan pada suatu jabatan untuk hal – hal yaitu

- a. Perekrutan dan seleksi
- b. Kompensasi
- c. Evaluasi jabatan
- d. Penilaian prestasi Kerja.
- e. Pelatihan
- f. Promosi dan Pemindehan
- g. Organisasi
- i. Penempatan

#### **2.1.4.4 Dimensi dan Indikator Penempatan Karyawan**

Dalam bukunya yang berjudul “Manajemen Sumber Daya Manusia” Yuniarsih dan Suwatno (2013:117-118) tentang penempatan karyawan adalah kegiatan yang dilakukan untuk menempatkan atau mengalokasikan seorang karyawan berdasarkan kriteria-kriteria yang dibutuhkan pada pekerjaan dan jabatan yang ada pada organisasi di perusahaan. Penempatan karyawan menyangkut beberapa indikator dari penempatan karyawan itu sendiri yaitu :

1. Pendidikan Pendidikan minimum yang disyaratkan yaitu menyangkut :
  - a. Pendidikan yang seharusnya, artinya pendidikan yang harus dijalankan syarat.
  - b. Pendidikan alternatif, yaitu pendidikan lain apabila terpaksa, dengan tambahan latihan tertentu dapat mengisi syarat pendidikan yang seharusnya.
2. Pengetahuan Kerja Pengetahuan yang harus dimiliki oleh seorang tenaga kerja agar dapat melakukan kerja dengan wajar. Pengalaman kerja ini sebelum ditempatkan dan harus diperoleh pada ia bekerja dalam pekerjaan tersebut. Indikatornya adalah :
  - a. Pengetahuan mendasari keterampilan: memahami tentang produk

- b. Peralatan kerja
  - c. Prosedur dan metode proses pekerjaan
3. Keterampilan Kerja Kecakapan/keahlian untuk melakukan suatu pekerjaan yang hanya diperoleh dalam praktek. Indikator keterampilan kerja adalah :
- a) Keterampilan mental, seperti menganalisa data, membuat keputusan, menghitung, menghafal, dan lain-lain.
  - b) Keterampilan fisik, seperti membetulkan listrik, mencangkul, mekanik, dan lain-lain.
  - c) Keterampilan sosial, seperti mempengaruhi orang lain, berpidato, menawarkan barang atau jasa, dan lain-lain.
4. Pengalaman Kerja Pengalaman seseorang tenaga kerja untuk melakukan pekerjaan tertentu. Pengalaman pekerjaan ini indikatornya adalah :
- a) Pekerjaan yang harus dilakukan.
  - b) Lamanya melakukan pekerjaan itu.
5. Faktor Usia Dalam rangka menempatkan pegawai, faktor usia pada diri pegawai yang lulus dalam seleksi, perlu mendapatkan pertimbangan. Hal ini dimaksudkan untuk menghindarkan rendahnya produktivitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai yang bersangkutan. Indikatornya adalah :
- a) Kesesuaian faktor usia seorang karyawan dengan posisi kerja
  - b) Kesesuaian faktor usia seorang karyawan dengan masa kerjanya

**Tabel 2.2** Dimensi dan Indikator Penempatan Kerja Karyawan

No	Dimensi	Indikator
1.	Pendidikan	1. Pendidikan yang disyaratkan 2. Pendidikan Alternatif
2.	Pengetahuan Kerja	1. Pengetahuan dasar kerja 2. Peralatan Kerja 3. Prosedur dan Metode Proses Pekerjaan

3.	Keterampilan Kerja	1. Keterampilan Mental 2. Keterampilan Fisik 3. Keterampilan Sosial
4.	Pengalaman Kerja	1. Pekerjaan yang harus dilakukan 2. Lamanya melakukan pekerjaan itu sendiri
5.	Faktor Usia	1. Kesesuaian faktor usia dengan posisi kerja karyawan. 2. Kesesuaian faktor usia dengan masa kerja

Sumber : Yuniarsih dan Suwatno (2013:117-118)

### 2.1.5 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah cermin dari perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. *Job satisfaction is a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experience*”, yang menyatakan bahwa Kepuasan kerja merupakan suatu ungkapan emosional yang bersifat positif atau menyenangkan sebagai hasil dari penilaian terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja. Kepuasan kerja karyawan menunjukkan adanya kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dengan imbalan yang disediakan oleh pekerjaan. Pada dasarnya kepuasan kerja karyawan merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan karyawan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu maka kepuasan kerja karyawan pun akan tinggi.

#### 2.1.5.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Malayu (2014:10) menyatakan bahwa :

“ Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya, sikap ini mencerminkan oleh moral kerja kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan maupun dengan kondisi pekerjaan, kondisi yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upah atau gaji, kesempatan dan pengembangan karir, hubungan dengan karyawan lainnya, penempatan kerja, dan lain-lain

Sedangkan menurut Wilson Bangun (2012 :327) menyatakan bahwa:

“ Kepuasan kerja merupakan generalisasi sikap-sikap terhadap pekerjaannya. Berbagai macam sikap seseorang terhadap pekerjaannya mencerminkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dalam pekerjaannya mencerminkan pengalamannya serta harapan-harapan terhadap pengalaman masa depan. Pekerjaan itu memberi kepuasan bagi pemangkuhnya. Kejadian sebaliknya, ketidakpuasan akan diperoleh bila suatu pekerjaan tidak menyenangkan untuk dikerjakan”.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan karyawan terhadap pekerjaannya dalam sebuah organisasi atau instansi, apakah

pegawai terhadap pekerjaan mencerminkan sikap dan perilakunya dalam bekerja.

#### **2.1.5.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Karyawan**

Faktor- faktor itu sendiri dalam perannya memberikan kepuasan kepada karyawan bergantung pada pribadi masing-masing karyawan. Edy Sutrisno (2014 : 77). Faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut ini :

1. Faktor Individu, meliputi umur, kesehatan, watak dan harapan.
2. Faktor sosial, meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan pekerja, dan humas
3. Faktor Utama dalam Pekerjaan, meliputi upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju

Sedangkan menurut Menurut Suwatno (2014:77), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah :

1. Kesempatan untuk maju. Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.
2. Kemauan kerja. Faktor ini disebut sebagai penunjang kepuasan kerja karyawan Keadaan yg aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan selama bekerja.

- 3 Gaji. Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.
4. Perusahaan dan manajemen. Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan.
5. Pengawasan, sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan turnover.
6. Faktor Intrinsik dan pekerjaan. Atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.
7. Kondisi kerja. termasuk di sini kondisi tempat, ventilasi, penyiaran, kantin, dan tempat parkir.
8. Aspek sosial dalam pekerjaan merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak
9. Komunikasi. Komunikasi yang lancar antarkaryawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami, dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.
10. Fasilitas. Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

### **2.1.5.3 Dampak Kepuasan dan ketidakpuasan Kerja**

Dampak perilaku pegawai dari kepuasan kerja telah banyak diteliti dan dikaji. Menurut Donni Juni Priansa (2014:294) ada beberapa dampak dari kepuasan kerja diantaranya :

1. Kinerja.
2. *Organizational Citizenship Behavior*.
3. Perilaku Menghindar.
4. Kesehatan Mental dan Fisik.
5. Perilaku Kontraproduktif.
6. Kepuasan Hidup. Kepuasan Kerja Menurut Robbins dan Judge (2013:78), ada konsekuensi ketika karyawan menyukai pekerjaan mereka, dan ada konsekuensi ketika karyawan tidak menyukai pekerjaan mereka. Sebuah kerangka teoritis (kerangka keluar – pengaruh – kesetiaan – pengabdian) sangat bermanfaat dalam memahami konsekuensi dari ketidakpuasan. Di bawah ini menunjukkan empat respon kerangka tersebut, yang berbeda dari satu sama lain bersama dengan dua dimensi: konstruktif/destruktif dan aktif/pasif. Respon – respon tersebut didefinisikan sebagai berikut:

1. Keluar (*exit*): perilaku yang ditunjukkan untuk meninggalkan organisasi termasuk mencari posisi baru dan mengundurkan diri.
2. Aspirasi (*voice*) : secara aktif dan konstruktif berusaha memperbaiki kondisi termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan.
3. Kesetiaan (*loyalty*): secara pasif tetapi optimis menunggu membaiknya kondisi, mempercayai organisasi dan manajernya untuk “melakukan hal yang benar”.

4. Pengabaian (*neglect*): secara pasif membiarkan kondisi menjadi lebih buruk, termasuk ketidakhadiran atau keterlambatan yang terus – menerus kurangnya usaha, dan meningkatnya angka kesalahan

Jadi ketika karyawan tersebut merasa puas dengan pekerjaannya sekarang maka karyawan tersebut akan memberikan suatu timbal balik yang lebih baik, bisa berupa peningkatan kinerja atau komitmen terhadap organisasi atau perusahaan dimana dia bekerja. Sedangkan ketika karyawan tidak merasa puas maka karyawan cenderung melakukan sebaliknya.

#### **2.1.5.4 Meningkatkan Kepuasan Kerja**

Menurut Herzberg diterjemahkan; M.B. Alim (2013) menyatakan bahwa upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan dapat dilakukan melalui dua faktor yaitu, faktor pemuas dan faktor pemeliharaan.

##### 1. Faktor Pemuas

Faktor ini disebut dengan motivator, yaitu faktor-faktor yang mendukung karyawan untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri karyawan (motivator intrinstik) untuk dapat meningkatkan motivasi intrinstik, maka pimpinan organisasi perlu memenuhi faktor pemuas antara lain :

- a. Prestasi yang diraih (*Achiement*)
- b. Tanggung Jawab (*Responsibility*)
- c. Peluang untuk maju (*Advancement*)
- d. Kepuasan kerja itu sendiri (*The work it self*)
- e. Kemungkinan pengembangan karir (*The Possibility of growth* )

##### 2. Faktor Pemeliharaan

Pimpinan juga harus memperhatikan faktor pemeliharaan (*Maintenance Factor*) kepuasan kerja, faktor pemeliharaan merupakan yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk pemeliharaan keberdaan karyawan. Faktor tersebut meliputi :

- a. Kompensasi
- b. Keamanan dan keselamatan kerja
- c. Kondisi kerja karyawan
- d. Status
- e. Prosedur Organisasi

#### **2.1.5.5 Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja Karyawan**

Kepuasan kerja merupakan sifat yang dimiliki oleh setiap karyawan apakah itu bersifat positif (puas) atau negatif (tidak puas). Menurut Malayu Hasibuan (2013

:302) kepuasan kerja karyawan adalah keadaan emosional karyawan dimana terjadi atau tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan untuk karyawan yang bersangkutan. Tolak ukur tingkat kepuasan kerja yang mutlak tidak ada kerana setiap individu karyawan berbeda standar kepuasannya. Berikut ini dimensi dan indikator kepuasan kerja :

##### **A. Kedisiplinan**

Suatu keadaan yang memiliki serangkaian perilaku yang menggambarkan kepatuhan meliputi indikator :

- a. Memberikan teguran
- b. Kepuasan terhadap pekerjaan

c. Mutasi pekerjaan

## B. Moral Kerja

Moral kerja yang tinggi dapat memberikan pengaruh positif terhadap kemajuan

organisasi, moral kerja sangat penting bagi karyawan karena dengan moral kerja dapat meningkatkan pelaksanaan pekerjaan dengan baik. Moral kerja karyawan meliputi :

- a. Pandangan terhadap organisasi
- b. Kesempatan promosi jabatan
- c. Kepemimpinan yang menyenangkan

## C. Turnover

Pergantian karyawan keluar atau masuk dari organisasi adalah hal yang sering dialami oleh setiap organisasi. Turnover dapat memberikan pengaruh positif terhadap organisasi baik terhadap organisasi, baik dari segi biaya dan waktu.

Biasanya turnover disebabkan oleh beberapa indikasi diantaranya :

- a. Keinginan keluar dari organisasi
- b. Berniat untuk keluar dari perusahaan

**Tabel 2.3** Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja Karyawan

No	Dimensi	Indikator
1.	Kedisiplinan	1. Memberikan teguran 2. Kepuasan terhadap pekerjaan 3. Mutasi pekerjaan
2.	Moral Kerja	1. Pandangan terhadap organisasi 2. Kesempatan promosi jabatan 3. Kepemimpinan yang menyenangkan
3.	<i>Turnover</i>	1. Keinginan keluar dari organisasi 2. Berniat untuk keluar dari perusahaan

Sumber : Malayu S.P Hasibuan (2013:302)

### 2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penggalian dari wacana penelitian terdahulu dilakukan sebagai upaya memperjelas tentang variabel-variabel dalam penelitian ini. Sekaligus untuk mengetahui apakah ada pengaruh antar variabel yang diteliti serta dapat membedakan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya. Umumnya kajian yang dilakukan oleh peneliti-peneliti dari kalangan akademis dan telah mempublikasikan pada beberapa jurnal cetakan dan jurnal online ( Internet).

**Tabel 2.4** Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
1	Agung Azhary (2014) Jurnal Online Pengaruh <i>job description</i> ( deskripsi kerja) dan penempatan terhadap kepuasan kerja yang berdampak terhadap efektivitas organisasi ( studi pada pegawai departemen pgt PT. chevron pacific indonesia)	Terdapat pengaruh dari <i>Job Description</i> dan penempatan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan	1. Memiliki kesamaan dalam meneliti tentang <i>Job Description</i> 2. Memiliki kesamaan dalam meneliti tentang penempatan kerja karyawan 3. Memiliki kesamaan dalam meneliti tentang kepuasan kerja karyawan	1. Tempat atau objek memiliki perbedaan 2. Kota penelitian tidak sama dengan kota penelitian penulis 3. Menguji variabel efektivitas organisasi
2	Solihin (2015) Jurnal Online Pengaruh <i>job description</i> dan <i>job spesification</i> terhadap kepuasan kerja karyawan PT XYZ	Terdapat pengaruh <i>Job Description</i> dan kepuasan kerja karyawan	1. Memiliki kesamaan dalam meneliti tentang <i>Job Description</i> 2. Memiliki kesamaan dalam meneliti tentang kepuasan kerja karyawan	1. Tempat atau objek memiliki perbedaan 2. Kota penelitian tidak sama dengan kota penelitian penulis 3. Menguji variabel <i>Job Specification</i>
3	Hasbi (2012) Jurnal online Pengaruh penempatan karyawan dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada perum Bulog divire	Terdapat pengaruh dari penempatan kerja dan kepuasan kerja	1. Memiliki kesamaan dalam meneliti tentang penempatan kerja karyawan 2. Memiliki kesamaanmeneliti tentang kepuasan	1. Tempat atau objek memiliki perbedaan 2. Kota penelitian tidak sama dengan kota penelitian penulis 3. Menguji variabel

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	Riau		kerja karyawan	motivasi kerja
4	I Putu Satria Wira Kusuma (2014) Jurnal Online Pengaruh Penempatan dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan di PT PLN	Terdapat pengaruh dari penempatan kerja dan kepuasan kerja	1. Memiliki kesamaan dalam meneliti tentang penempatan kerja karyawan 2. Memiliki kesamaan meneliti tentang kepuasan kerja karyawan	1. Tempat atau objek memiliki perbedaan 2. Kota penelitian tidak sama dengan kota penelitian penulis 3. Menguji variabel kompensasi dan kinerja
5	Agustriyana (2015) Jurnal online Analisis faktor-faktor penempatan kerja karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Yuniko Asla Prima Kota Bandung	Terdapat pengaruh dari penempatan kerja dan kepuasan kerja	1. Memiliki kesamaan dalam meneliti tentang penempatan kerja karyawan 2. Memiliki kesamaan meneliti tentang kepuasan kerja karyawan	1. Tempat atau objek memiliki perbedaan 2. Kota penelitian tidak sama dengan kota penelitian penulis
6	Asna Islafiyatul (2004) jurnal online Pengaruh penempatan kerja pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk	Terdapat pengaruh dari penempatan kerja dan kepuasan kerja	1. Memiliki kesamaan dalam meneliti tentang penempatan kerja karyawan 2. Memiliki kesamaan meneliti tentang kepuasan kerja karyawan	1. Tempat atau objek memiliki perbedaan 2. Kota penelitian tidak sama dengan kota penelitian penulis
7	Hendar Kuserdanto (2015) jurnal online Pengaruh penempatan kerja, lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT Pegadaian (persero) area Padang	Terdapat pengaruh penempatan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan	1. Memiliki kesamaan dalam meneliti tentang penempatan kerja karyawan 2. Memiliki kesamaan dalam meneliti tentang kepuasan kerja karyawan	1. Tempat atau objek memiliki perbedaan 2. Kota penelitian tidak sama dengan kota penelitian penulis 3. Menguji variabel lingkungan dan motivasi kerja
8	Anggi Febriyanti (2014) jurnal online pengaruh kepemimpinan dan <i>job description</i> terhadap kepuasan kerja karyawan PT Pos Indonesia	Terdapat pengaruh dari <i>Job Description</i> terhadap kepuasan kerja karyawan	4. Memiliki kesamaan dalam meneliti tentang <i>Job Description</i> 5. Memiliki kesamaan dalam meneliti tentang kepuasan kerja karyawan.	4. Tempat atau objek memiliki perbedaan 5. Kota penelitian tidak sama dengan kota penelitian penulis 6. Menguji variabel kepemimpinan

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
9	Victor Obule Ebuara & Maurice Ayodele Coker (2012) Jurnal Online Influence of Staff Discipline and Attitude to Work on Job Satisfaction Lecturers in Tertiary in Cross River State	Terdapat pengaruh kepuasan kerja	Memiliki kesamaan dalam meneliti tentang kepuasan kerja karyawan	1. Tempat atau objek memiliki perbedaan 2. Negara penelitian tidak sama dengan negara penelitian penulis 3. Menguji variabel penilaian kinerja
10	Sagung Binda Karmita (2015) jurnal online pengaruh motivasi dan penempatan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT PLN	Terdapat pengaruh dari penempatan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan	1. Memiliki kesamaan dalam meneliti tentang penempatan kerja 2. Memiliki kesamaan dalam meneliti tentang kepuasan kerja karyawan	1. Tempat atau objek memiliki perbedaan 2. Kota penelitian tidak sama dengan kota penelitian penulis 3. Menguji variabel motivasi

Sumber : Hasil olah data

Pembeda dari penelitian yang penulis lakukan dengan penelitian terdahulu yaitu :

- a. Tempat atau objek yang memiliki perbedaan
- b. Kota penelitian tidak sama dengan kota penelitian
- c. Pengujian variabel dependet dan variabel independent yang berbeda

### 3.2 Kerangka Pemikiran

Sumber daya manusia menjadi dan penentu jalannya suatu organisasi, maka perhatian manajemen pun mutlak diperlukan agar aktivitas organisasi berjalan pada koridor atau tujuan yang telah ditetapkan. Perhatian terhadap aspek-aspek yang akan menunjang kesuksesan organisasi penting dilakukan, karena kemajuan organisasi ditentukan oleh kinerja dan keefektifan para karyawan dalam menjalankan tugas pokoknya. Setiap organisasi mengharapkan karyawannya mampu melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien. Namun semua itu tidak

akan kepuasan kerja karyawan menjadi sangat penting karena kepuasan kerja adalah hal yang menjadi penyebab dan pendukung perilaku manusia, agar bersedia menyalurkan tenaga dan pikirannya untuk bekerja dengan sungguh-sungguh dan antusias mencapai hasil yang optimal sebagai bentuk tanggung jawabnya. Tanpa adanya kepuasan kerja dalam dirinya, maka dapat dipastikan bahwa karyawan tidak akan mampu menghasilkan hasil yang maksimal.

Dalam dunia organisasi, semua tujuan tidak akan tercapai apabila dalam pelaksanaannya dilakukan oleh karyawan yang kurang atau tidak memiliki kepuasan kerja yang tinggi. Maka dari itu perusahaan harus menjaga nilai-nilai kepuasan kerja karyawan, karena dari hal itu lah karyawan dapat memberikan dedikasinya sebagai karyawan secara penuh dan produktivitas karyawan pun akan meningkat sehingga perusahaan itu akan bertahan dengan jangka waktu yang panjang. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menunjukkan bahwa terwujud secara optimal apabila tidak didukung oleh kepuasan dari karyawan. Kepuasan kerja karyawan dapat disebabkan oleh faktor-insintrik (dalam) dan

Peran faktor ekstristik (luar). Faktor insintrik berasal dari dalam diri, seperti motivasi kerja, kapasitas diri, hingga stress kerja yang mungkin timbul akibat tidak mampu mengontrol diri. Faktor ekstrinsik adalah kualitas yang ada diluar diri, misalnya fasilitas, uang, status hingga kedudukan jabatan yang ditentukan melalui proses penempatan karyawan.

### **2.2.1 Pengaruh *job description* terhadap kepuasan kerja**

*Job description* berarti suatu pekerjaan yang harus diselesaikan, dipecah-pecah dalam sejumlah bagian dan langkah-langkah perencanaan. Setiap bagian dan langkah pelaksanaan dilakukan orang-orang yang berbeda keahlian dan

tanggung jawab. *Job description* dapat memberikan kejelasan bagi para karyawan untuk menjadi tanggung jawab serta mencegah kemungkinan terjadinya tumpah tindih pekerjaan dan saling melempar tanggung jawab bilamana terjadi kesalahan.

Sejalan dengan hal tersebut, terdapat penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Solihin (2015) tentang pengaruh kejelasan *job description* dan *job specification* terhadap kepuasan kerja karyawan PT XYZ dan oleh Anggi Febriyanti (2014) tentang pengaruh kepemimpinan dan *job description* terhadap kepuasan kerja karyawan PT Pos Indonesia , terbukti bahwa *Job description* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Apabila *Job description* sesuai dengan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya, maka karyawan tersebut akan mengerjakan pekerjaannya tanpa ada beban untuk menyelesaikan tugas-tugasnya tersebut dan tidak akan adanya tumpang tindih pekerjaan serta kejelasan tanggung jawab yang jelas. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa *Job description* berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan.

### **2.2.2 Pengaruh penempatan kerja karyawan terhadap kepuasan kerja**

Penempatan karyawan harus didasarkan pada ketepatan dan kecukupan karyawan, selain itu juga harus didasarkan pada *Job description* dan *Job Specification* yang telah ditentukan serta berpedoman kepada prinsip “*The right man on the right place*” atau menempatkan karyawan yang tepat pada posisi yang tepat. Prinsip tersebut harus dilaksanakan pada secara konsekuen agar karyawan dapat bekerja sesuai dengan kemampuan dan keterampilannya masing-masing.

Dengan penempatannya yang tepat, semangat kerja, mental kerja dan prestasi serta kepuasan kerja akan optimal.

Penelitian mengenai penempatan karyawan dan hubungannya dengan kepuasan kerja karyawan telah banyak dilakukan baik di instansi pemerintah ataupun

(2004) tentang pengaruh penempatan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk dan oleh I Putu Satria Wira (2014) tentang pengaruh penempatan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dari hasil tersebut dapat diartikan bahwa apabila penempatan karyawan dilakukan dengan tepat sesuai dengan indikator-indikator yang digunakan seperti pendidikan, pengetahuan, keterampilan dan pengalaman maka akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa penempatan kerja berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan

### **2.2.3 Pengaruh *Job Description* dan penempatan kerja karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan.**

Deskripsi kerja adalah sebuah kumpulan informasi jabatan dan disusun secara sistematis yang diperoleh melalui analisis pekerjaan (*job analysis*), yang dapat mengidentifikasi dan menguraikan suatu jabatan atau posisi tertentu dengan membuat status setiap jabatan menjadi jelas akan fungsi dan perannya, hasilnya, tanggung jawabnya serta menghindari terjadinya tumpang tindih pekerjaan. Hasibuan (2013). Deskripsi pekerjaan yang jelas dan terperinci tentunya akan membuat seseorang dapat bertanggung jawab terhadap tugas dan tujuan yang ingin dicapai melalui tugas dan pekerjaannya serta memudahkan pembagian pekerjaan saat bekerjasama dengan rekan pekerja lainnya. Kejelasan

tersebut juga memudahkan pemimpin organisasi untuk dapat menilai kinerja bawahannya sehingga dapat diberikan penghargaan yang sesuai.

Sedangkan menurut Mathis & Jackson (2012:262) Penempatan adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang karyawan cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan. Salah satu tujuan organisasi dalam menempatkan pegawainya secara tepat adalah agar pegawai tersebut dapat berdaya guna dan berhasil guna dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Sejalan dengan hal tersebut, terdapat penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Agung Azhary (2014) mengenai pengaruh deskripsi kerja dan penempatan terhadap kepuasan kerja (studi pada pegawai departemen pgt PT Chevron Pacific Indonesia) terbukti bahwa *Job description* dan penempatan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa *Job description* dan penempatan kerja berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan.

Bedasarkan penjelasan kerangka pemikiran tersebut, untuk variabel *independent* adalah *job description* dan penempatan kerja dan variabel *dependent* adalah kepuasan kerja karyawan.





Gambar 2.2 Paradigma Penelitian

### 3.3 Hipotesis

Bedasarkan kerangka pemikiran dan paradigma penelitian yang telah diuraikan, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

Simultan :

*Job Desscription* dan penempatan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Parsial :

1. Terdapat pengaruh *Job Desscription* terhadap kepuasan kerja karyawan
2. Terdapat pengaruh penempatan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan