

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1.Kajian Pustaka

2.1.1. Pengertian Manajemen

Secara etimologis manajemen atau management berasal dari kata “manage”. Kata “manage” berasal dari kata “manus”, yang berarti “to control by hand”. Secara umum, manajemen dikenal sebagai sebuah proses yang mengatur kegiatan atau perilaku sehingga menimbulkan efek yang baik. Pengertian lain dari manajemen yaitu sebuah seni mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan utama sebuah organisasi melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengelolaan, dan pengawasan sumber daya dengan cara yang efektif dan efisien. Adapun pengertian manajemen menurut para ahli yaitu sebagai berikut:

G. R. Terry (2018:2) yang dialih bahasakan oleh R. Supomo dan Eti Nurhayati “Manajemen adalah suatu proses yang khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya” Miftah Thoha dalam Eris Yustiono (2017:10) “Manajemen sebagai aktivitas menggerakkan segenap orang dan mengarahkan semua fasilitas yang dimiliki oleh sekelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. mendefinisikan manajemen dari sisi kerjasama yang dilakukan sekelompok orang untuk mencapai tujuan.”

Menurut M. Manullang (2018:2) yang dikutip oleh R. Supomo dan Eti Nurhayati “Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan terlebih dahulu.”

Dari pengertian manajemen yang dikemukakan oleh para ahli di atas penulis dapat menyimpulkan bahwa manajemen merupakan suatu usaha yang dilakukan untuk mengelola sesuatu melalui fungsi-fungsi manajemen yang mengoptimalkan sumber daya yang ada secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

2.1.2. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan hal-hal yang mencakup tentang pembinaan, penggunaan dan perlindungan sumber daya manusia baik yang berada dalam hubungan kerja maupun yang berusaha sendiri.

Menurut Sutrisno, (2017) “Pada dasarnya, sumber daya manusia adalah suatu sumber daya yang sangat dibutuhkan oleh suatu organisasi. Sebab, sumber daya manusia adalah sumber yang berperan aktif terhadap jalannya suatu organisasi dan proses pengambilan keputusan.

Menurut Bangun, (2017) “Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya organisasi yang memiliki kontribusi produktif terhadap hasil organisasi. Sumber daya manusia menjadi sumber daya penggerak terhadap

berbagai sumber daya organisasi sehingga memiliki peran penting untuk menentukan arah dan perkembangan organisasi dimasa yang akan datang.”

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu hal yang berkaitan dengan pendayagunaan manusia dalam melakukan suatu pekerjaan untuk mencapai tingkat maksimal atau efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan yang akan dicapai dalam perusahaan, seorang karyawan dan juga masyarakat.

2.1.2.1. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk memperbaiki kualitas tenaga kerja dalam suatu organisasi untuk memberikan kontribusi lebih pada organisasi dengan cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis dan sosial. Pada intinya tujuan manajemen sumber daya manusia adalah memberikan aturan kerja yang efektif dengan produktivitas tinggi kepada organisasi. Pada kasus ini, produktivitas dapat diartikan sebagai output atau keluaran dari sebuah organisasi/perusahaan terhadap input/masukannya baik itu manusia, modal, energi atau bahan baku.

Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia berusaha untuk menyeimbangkan antara tujuan masing-masing individual dan menyelaraskannya hingga mampu bergerak dalam irama yang sama demi mencapai tujuan bersama yaitu tujuan organisasi. Oleh karena itu tujuan khusus dari sebuah manajemen sumber daya manusia adalah untuk membantu para manajer fungsional dan manajer lini dalam mengelola seluruh tenaga kerja atau karyawan selaku sumber daya manusia dengan cara yang lebih efektif.

Tujuan manajemen sumber daya manusia menurut Sunarto (2018:1) antara lain :

1. Memperoleh dan mempertahankan tenaga kerja yang terampil, memiliki motivasi tinggi dan dapat dipercaya bagi organisasi.
2. Meningkatkan dan memperbaiki kualitas tenaga kerja dalam organisasi yang diukur dari kontribusi, kemampuan dan kecakapan dalam melaksanakan operasional pekerjaan.
3. Mengembangkan sistem kerja yang baik secara prosedur dalam perekrutan dan seleksi calon karyawan. Prosedur perekrutan dan seleksi dilakukan secara teliti dengan sistem kompensasi dan insentif yang tergantung pada kinerja tiap karyawan. Hal tersebut juga ditunjang oleh pengembangan manajemen serta aktivitas pelatihan yang terkait dengan kebutuhan organisasi.
4. Memiliki komitmen tinggi akan karyawan dan menjadikan karyawan sebagai stakeholder dalam organisasi yang bernilai dan berperan dalam pengembangan iklim kerjasama membentuk kepercayaan bersama.
5. Menciptakan lingkungan kerjasama tim yang fleksibel dan terus berkembang.
6. Menyeimbangkan dan menyalurkan keperluan masing-masing stakeholder.
7. Menghargai elemen sumber daya manusia berdasarkan prestasi yang telah dicapai
8. Meningkatkan kesejahteraan para karyawan baik secara fisik maupun mental.
9. Menciptakan iklim yang harmonis dan produktif yang terbentuk antara

manajemen dan karyawan.

10. Menyediakan kesempatan yang merata bagi seluruh elemen sumber daya manusia.
11. Melakukan pendekatan yang humanis dalam proses pengelolaan karyawan yang berlandaskan keadilan, perhatian, dan transparansi.
12. Mengelola tenaga kerja dan mempertimbangkan perbedaan kebutuhan dan keinginan individu dan kelompok yang difasilitasi dalam penyampaian aspirasi.

2.1.2.2. Unsur – Unsur Manajemen Sumber Daya Manusia

Tenaga kerja manusia pada dasarnya dibedakan atas tiga bagian, antara lain:

1. Pengusaha

Pengusaha adalah setiap orang yang menginvestasikan modalnya untuk memperoleh pendapatan dan besarnya pendapatan itu tidak ditentukan tergantung pada laba yang dicapai perusahaan tersebut.

2. Karyawan

Karyawan merupakan kekayaan utama suatu perusahaan, karena tanpa keikutsertaan mereka, aktivitas perusahaan tidak akan terjadi. Karyawan berperan aktif dalam menetapkan rencana, sistem, proses, dan tujuan yang ingin dicapai. Oleh karena itu karyawan diartikan sebagai penjual jasa (pikiran dan tenaga) dan mendapat kompensasi sesuai dengan perjanjian.

3. Pemimpin

Pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan.

Kepemimpinan adalah gaya seorang pemimpin mempengaruhi bawahannya, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif sesuai dengan perintahnya. Menurut John Frech dan Betram Raven dalam buku Malayu S. P. Hasibuan, faktor yang dapat mendukung manajer dalam memimpin para bawahannya antara lain sebagai berikut:

1. Para karyawan mempunyai kebutuhan yang sama, yaitu kebutuhan makan, hidup berkelompok, kebutuhan sosial, kebutuhan kerja sama, dan kebutuhan memperoleh kepuasan kerja.
2. Orang-orang yang bekerja sama dan hidup berkelompok karena adanya keterbatasan.
3. Orang-orang mau bekerja sama karena keinginan untuk mempertahankan hidup, berkuasa, mendapat pujian, dan pengakuan.

2.1.2.3. Peran Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia dewasa ini mendapat sorotan tajam dari berbagai pihak. Sumber daya manusia mempunyai dampak yang lebih besar terhadap efektivitas organisasi dibanding dengan sumber daya yang lain. Seberapa baik sumber daya manusia dikelola akan semakin menentukan kesuksesan organisasi di masa mendatang. Pengelolaan sumber daya manusia sendiri akan menjadi bagian yang sangat penting dari tugas manajemen organisasi. Sebaliknya,

jika sumber daya manusia tidak dikelola dengan baik maka efektivitas tidak akan tercapai.

Manajemen sumber daya manusia menganggap bahwa karyawan adalah kekayaan utama yang dimiliki organisasi yang harus dikelola dengan baik. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia sifatnya lebih strategis bagi organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Sebuah organisasi dalam mewujudkan eksistensinya dalam rangka mencapai tujuan memerlukan perencanaan sumber daya manusia yang efektif. Suatu organisasi menurut Rivai bahwa tanpa didukung pegawai/karyawan yang sesuai, baik dari segi kuantitatif, kualitatif, strategi dan operasionalnya, maka organisasi/perusahaan itu tidak akan mampu mempertahankan keberadaannya, mengembangkan dan memajukan organisasi di masa yang akan datang.

Sebagai faktor pertama dan utama dalam proses pembangunan, sumber daya manusia selalu menjadi subjek dan objek pembangunan. Proses administrasi pun sangat dipengaruhi oleh manajemen sumber daya manusia. Menurut Ermayana dalam Fathoni mengemukakan klasifikasi sumber daya manusia, yaitu:

1. Manusia atau orang-orang yang mempunyai kewenangan untuk menetapkan, mengendalikan, dan mengarahkan pencapaian tujuan disebut administrator.
2. Manusia atau orang-orang yang mengendalikan dan memimpin usaha agar proses pencapaian tujuan yang dilaksanakan bisa tercapai sesuai dengan rencana, disebut manajer.
3. Manusia atau orang-orang yang memenuhi syarat tertentu, diangkat

langsung mengerjakan pekerjaan sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing atau jabatan yang dipegangnya.

Meningkatnya peran manajemen sumber daya manusia disebabkan oleh keyakinan organisasi akan perannya yang strategis demi kesuksesan kompetitif organisasi. Keunggulan kompetitif sangat bergantung pada inovasi. Inovasi sendiri dipengaruhi oleh faktor motivasi dan moral kerja pegawai atau karyawan. Sikap pegawai atau karyawan merupakan hasil pembentukan kebijakan dan praktik lingkungan manajemen sehingga peran utama khususnya sumber daya manusia adalah membantu organisasi dalam memenuhi misi, visi, tujuan dan struktur organisasi.

Karena pentingnya peran sumber daya manusia dalam pelaksanaan dan pencapaian tujuan organisasi maka pengelolaan sumber daya manusia harus memperhatikan beberapa aspek, seperti aspek *staffing*, pelatihan dan pengembangan, motivasi dan pemeliharaannya yang secara lebih mendetail dikemukakan oleh De Cenzo and Robbins (2005) dalam Yusmiar (2010) menyatakan bahwa “*human resources management is the part of the organization that is concerned with the people or human resources aspect of management position, including recruiting, screening, training, rewarding, and appraising*”.

Peran manajemen sumber daya manusia sebagai faktor sentral dalam organisasi dapat dikelompokkan menjadi beberapa peran, di antaranya adalah sebagai berikut:

1. Peran Administrasi Manajemen Sumber Daya Manusia

Peran ini difokuskan pada pemrosesan dan penyimpanan data, meliputi

penyimpanan database dan arsip pegawai, proses klaim keuntungan, kebijakan organisasi tentang program pemeliharaan dan kesejahteraan pegawai, pengumpulan dokumen, dan sebagainya. Namun, hal ini menimbulkan anggapan bahwa sumber daya manusia hanya sebagai alat pengumpul kertas atau dokumen saja. Jika peran administrasi hanya seperti ini, sumber daya manusia hanya dipandang dari dimensi klerikal dan kontributor administrasi hierarki bawah pada organisasi. Peran administrasi pada beberapa organisasi dilakukan oleh pihak ketiga di luar organisasi (outsourcing) daripada dilakukan sendiri oleh organisasi. Bahkan teknologi semakin berperan dan dilibatkan dalam mengotomatisasikan pekerjaan yang bersifat administratif.

2. Peran Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia

Peran ini lebih bersifat taktis, meliputi pemrosesan lamaran pekerjaan, proses seleksi dan wawancara, kepatuhan terhadap kebijakan dan peraturan, peluang bekerja dengan kondisi baik, pelatihan dan pengembangan, program K3, dan sistem kompensasi. Banyak aktivitas yang harus dilakukan dan melibatkan koordinasi dengan para manajer dan supervisor di semua jenjang organisasi. Penekanan pada operasional masih banyak terjadi di beberapa organisasi sebab keterbatasan kemampuan individu dan penolakan manajemen puncak terhadap peran sumber daya manusia yang semakin besar.

3. Peran Strategis Manajemen Sumber Daya Manusia

Keunggulan kompetitif dari unsur sumber daya manusia merupakan

kelebihan yang dimiliki oleh peran ini. Peran strategis ini menekankan bahwa orang-orang dalam organisasi merupakan sumber daya yang penting dan investasi yang besar.

Agar sumber daya manusia dapat berperan strategis maka harus fokus pada masalah-masalah dan implikasi sumber daya manusia jangka panjang. Bagaimana perubahan kependudukan tenaga kerja dan kekurangan tenaga kerja akan memengaruhi organisasi dan cara apa yang akan digunakan untuk menyiasati masalah kekurangan tersebut.

Sebagaimana telah dikemukakan sebelumnya bahwa manajemen sumber daya manusia sangat diperlukan bagi suatu organisasi, instansi maupun perusahaan dalam pengelolaan tenaga kerja atau karyawan. Oleh karena itu, organisasi atau perusahaan tidak mungkin tidak menerapkannya, karena manajemen sumber daya memiliki peranan yang sangat vital, yaitu:

1. Menetapkan Waktu kerja, usaha mental dan tekanan mental kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi berdasarkan beban kerja, *job specification*, dan *job requirement*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi dan penempatan karyawan berdasarkan atas *asas the right man in the right place and the right man in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan

perkembangan organisasi kita pada khususnya.

6. Memonitor dengan cermat Undang-Undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa organisasi-organisasi sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi kerja pegawai.
9. Mengatur mutasi pegawai baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiunan, pemberhentian dan pesangonnya.

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwa peranan sumber daya manusia sangat esensial dalam menjalankan suatu organisasi karena manusia adalah kunci dari semua persoalan. Meskipun peranan manajemen sumber daya manusia yang dijelaskan sebelumnya berada dalam lingkup perusahaan atau organisasi pada umumnya, namun hal tersebut juga berlaku dalam lembaga pendidikan. Tenaga pendidik dan kependidikan sebagai sumber daya manusia pendidikan memegang peranan strategi terutama dalam upaya membentuk watak bangsa melalui pengembangan kepribadian dan nilai-nilai yang diinginkan.

2.1.2.4. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut (Arif Yusuf Hamali 2018, 6) yaitu :

- a. Perencanaan

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan itu menetapkan program

kekaryawanan ini meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

b. Pengorganisasian

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

c. Pengarahan dan pengadaan

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada karyawan, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Pengarahan dilakukan oleh pemimpin yang dengan kepimimpinannya akan memberi arahan kepada karyawan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik. Adapun pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

a. Pemeliharaan

Pemeliharaan merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan, serta

berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

b. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan maka sulit terwujudnya tujuan yang maksimal. Kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan organisasi dan norma social.

c. Pemberhentian

Pemberhentian merupakan putusnya hubungan kerja seorang karyawan dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, atau sebab lainnya. Penerapan fungsi manajemen dengan sebaikbaiknya dalam mengelola karyawan akan mempermudah mewujudkan tujuan dan keberhasilan organisasi.

2.1.3. Pengertian Karakteristik Pekerjaan

Menurut Robbins dan Judge dalam Prasetyo (2018:15) Karakteristik pekerjaan adalah sebuah pendekatan dalam merancang pekerjaan yang menunjukkan bagaimana pekerjaan dideskripsikan ke dalam lima dimensi intiyaitu keanekaragaman keterampilan, identitas tugas, arti tugas, otonomi dan umpan balik

Menurut Mathis dalam Prasetyo (2018:15) menyatakan bahwa

karakteristik pekerjaan adalah sifat yang berbeda antara jenis pekerjaan yang satu dengan yang lainnya yang terdiri dari ragam keahlian, identitas tugas, signifikansi tugas dan Otonomi.

Menurut Nursafitri (2015:7), Karakteristik pekerjaan merupakan dasar bagi produktivitas organisasi dan kepuasan kerja karyawan dirancang akan memainkan peranan penting dalam kesuksesan dan kelangsungan hidup organisasi. Dalam kondisi persaingan yang semakin meningkat, pekerjaan yang dirancang dengan baik akan mampu menarik dan mempertahankan tenaga kerja dan memberikan motivasi untuk menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas.

Berdasarkan uraian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa karakteristik pekerjaan adalah sifat yang berbeda antara jenis pekerjaan yang satu dengan yang lainnya yang bersifat khusus merupakan inti pekerjaan yang berisikan sifat sifat tugas yang ada dalam semua pekerjaan serta dirasakan oleh karyawan.

2.1.3.1. Tujuan Karakteristik Pekerjaan

Masing-masing karakteristik pekerjaan ini mempunyai kontribusi terhadap keseluruhan dari suatu pekerjaan. Pekerjaan pada ketiga karakteristik pekerjaan tersebut tinggi, otomatis akan memiliki potensi yang tinggi untuk menciptakan perasaan bahwa pekerjaan yang dibebankan kepadanya memiliki arti penting secara pribadi.

1. Pengalaman yang bertanggung jawab (Personal responsibility)

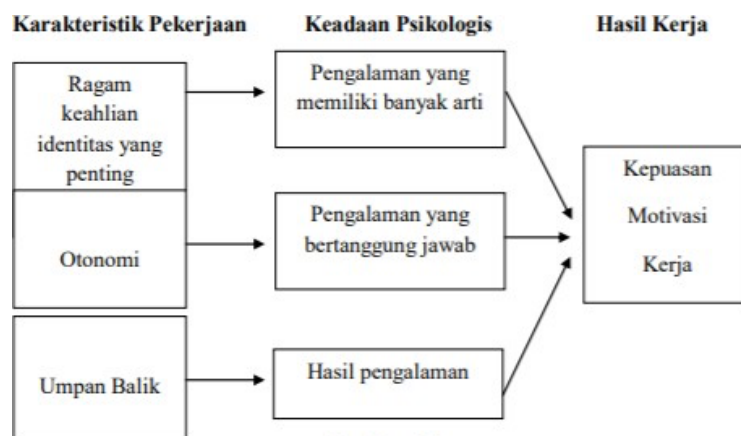
Dimensi pekerjaan inti yang keempat yaitu otonomi, jelas menunjukkan tingkatan dimana pekerja diberi kesempatan secara bebas, mandiri dan leluasa (dalam batas-batas tertentu) untuk menentukan kapan dan bagaimana

pekerjaannya akan diselesaikannya. Pekerja dengan tingkat otonomi tinggi menyadari bahwa mereka sepenuhnya bertanggung jawab terhadap kesuksesan dan kegagalan dari penyelesaian pekerjaan yang diembannya. Pengertian yang lebih luas mengenai pekerjaan dengan tingkat otonomi yang tinggi menurut Hackman adalah bagaimana penyelesaian suatu pekerjaan itu akan lebih banyak bergantung pada usaha dan inisiatif pekerja itu sendiri dengan instruksi-instruksi detail dari atasan atau dari prosedur-prosedur tugas yang telah ditentukan.

2. Hasil pengalaman (Knowledge of results)

Dimensi pekerja inti terakhir yang diungkap oleh Hackman dan Oldham adalah umpan balik (feedback). Hackman dan Oldham mendefinisikannya sebagai tingkatan dimana dalam menyelesaikan aktivitas-aktivitas kerja yang dituntut oleh suatu pekerjaan memberikan konsekuensi pada pekerja untuk mendapatkan informasi langsung dan jelas tentang efektivitas pelaksanaan kerjanya. Jadi, umpan balik lebih ditunjukkan untuk meningkatkan pengetahuan pekerja terhadap pekerjaan yang telah diselesaikan yangnantinya diharapkan dapat berpengaruh pada pelaksanaan kerja dan kualitas pekerjaan dari pekerjaan itu sendiri. Dan berikutnya

model gambar karakteristik pekerjaan.



Gambar 2 1 Karakteristik Pekerjaan

Dalam model karakteristik pekerjaan Hackman dan Oldham dibagi atas tiga dimensi, yang pertama variasi keterampilan, identitas tugas dan signifikan tugas digabungkan untuk menciptakan pekerjaan yang bermakna. Dengan kata lain, jika ketiga karakteristik pekerjaan itu muncul dalam sebuah pekerjaan maka kita dapat meramalkan bahwa karyawan itu akan melihat pekerjaannya penting, Ragam keahlian identitas yang penting Otonomi Umpan Balik Pengalaman yang memiliki banyak arti Pengalaman yang bertanggung jawab Hasil pengalaman Kepuasan Motivasi Kerja bernilai dan berharga. Begitu juga pekerjaan yang memiliki otonomi menimbulkan tanggung jawab pribadi karyawan atas hasil dan jika pekerjaan memberikan umpan balik maka karyawan akan mengetahui efektifitas kinerjanya. Semakin banyak ketiga elemen ini digunakan dalam merancang pekerjaan maka semakin besar motivasi, kinerja dan kepuasan karyawan serta memperkecil kemangkiran dan kemungkinan mengundurkan diri.

Hubungan antara dimensi pekerjaan dan hasilnya dikelola oleh kekuatan pertumbuhan kebutuhan individu. Individu dengan kebutuhan pertumbuhan tinggi

cenderung mengalami keadaan psikologis kritis dan merespon dengan positif ketika pekerjaan mereka meliputi dimensi-dimensi inti daripada individu dengan kebutuhan pertumbuhan yang rendah. Individu dengan pertumbuhan kebutuhan yang rendah tidak mungkin mencapai kinerja atas kepuasan yang tinggi dengan memperkaya pekerjaan mereka.

2.1.3.2. Model Karakteristik Pekerjaan

Menurut Mubarok (2017:25) menyatakan bahwa ada 5 (lima) model karakteristik-karakteristik pekerjaan yaitu:

a. Berbagai Keterampilan

Merupakan sejauh apa pekerjaan memerlukan berbagai keterampilan agar dapat melaksanakan tugas-tugas.

b. Identifikasi Tugas

Merupakan tingkat pekerjaan dimana suatu pekerjaan memerlukan penyelesaian seluruh bagian dari awal sampai akhir,

c. Makna Tugas

Merupakan sejauh apa pekerjaan mempunyai dampak yang penting terhadap kehidupan orang lain,

d. Wewenang

Merupakan sejauh apa pekerjaan memungkinkan seorang individu untuk membuat keputusan tentang cara melakukan pekerjaan.

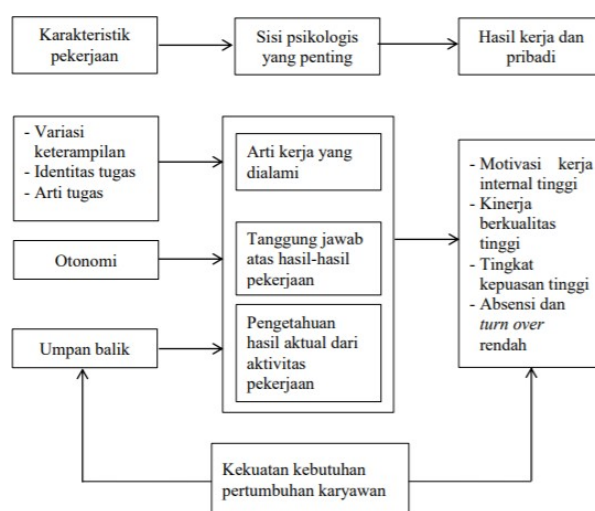
e. Umpan Balik

Merupakan sejauh apa seseorang menerima informasi yang jelas tentang

efektivitas kinerja dari pekerjaannya sendiri.

Kelima karakteristik pekerjaan tersebut menentukan kesanggupan untuk memotivasi pekerjaan dengan dengan mempengaruhi tiga keadaan psikologi yang penting dari: kebermaknaan yang unggul, tanggungjawab, dan pengetahuan tentang berbagai hasil. Menurut model ini, ketika berbagai karakteristik pekerjaan inti (penting) yang tinggi, para individu akan memiliki tingkat motivasi pekerjaan internal yang tinggi pula. Dari ketiga keadaan psikologis yang penting itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa kebermaknaan yang unggul mungkin yang paling penting adalah dalam hal pengelolaan stress yang berkaitan dengan pekerjaan.

Berdasarkan penjelasan di atas, karakteristik pekerjaan tersebut dapat digambarkan dalam Model Karakteristik Pekerjaan (Job Characteristic Model) sebagai berikut:



Gambar 2 2 Model Karakteristik Pekerjaan

Berdasarkan gambar di atas, dapat dijelaskan bahwa individu yang dalam pekerjaannya melibatkan tingkat keragaman keterampilan, identitas

tugas dan arti tugas yang tinggi akan menganggap pekerjaan mereka sangat berarti. Tingkat otomomi yang tinggi akan membangkitkan rasa tanggung jawab yang lebih besar. Selain itu, jika suatu pekerjaan memberikan umpan balik dari pimpinan maupun rekan kerja, maka seorang karyawan akan tahu seberapa efektif dia bekerja dan dapat menjadi suatu bahan evaluasi bagi karyawan. Melalui titik pandang motivasi, model di atas mengatakan bahwa imbalan internal diperoleh seorang individu saat ia memahami arti pekerjaan yang dialami maka secara pribadi pegawai tersebut telah berkinerja dengan baik pada suatu tugas (tanggung jawab untuk hasil kerja). Semakin lengkap keadaan dari ketiga hal tersebut di atas, maka akan berdampak pada semakin tinggi motivasi, kinerja dan kepuasan pegawai itudan semakin rendah kemungkinannya serta kemungkinan ia keluar dari organisasi.

Hubungan antara dimensi karakteristik pekerjaan dan hasil pekerjaan disesuaikan dengan kekuatan kebutuhan pertumbuhan dari karyawan, yaitu dilihat dari keinginan karyawan terhadap penghargaan diri dan aktualisasi diri. Karyawan dengan kebutuhan berkembang yang tinggi dengan tingkat dimensi kerja yang tinggi akan menunjukkan efek yang semakin tinggi terhadap output personal dalam bekerja yaitu prestasi kerja, kepuasan kerja, rendahnya kemungkinan individu keluar dari organisasi.

2.1.3.3. Dimensi dan Indikator Karakteristik Pekerjaan

Menurut Mathis dan Jackson dalam Muhammad (2017:13) mengembangkan pengukuran karakteristik pekerjaan yang sekaligus menjadi acuan pengukuran karakteristik pekerjaan dalam penelitian ini. Ukuran yang dimaksud meliputi:

a. Ragam keahlian

Setiap jenis pekerjaan menurut pengetahuan, keterampilan dan sikap tertentu agar dapat melaksanakan pekerjaan tersebut dengan baik. Pengetahuan, keterampilan dan sikap yang dimiliki oleh seorang karyawan akan menentukan kesiapannya untuk suatu pekerjaan sangat dipengaruhi oleh kemampuan dan keterampilan yang dimiliki. Apabila kemampuan karyawan rendah akan membutuhkan waktu dan usaha yang lebih besar daripada karyawan berkemampuan tinggi untuk menyelesaikan suatu pekerjaan tersebut dengan lebih baik.

b. Identitas Tugas

Identitas tugas (Task Identity) adalah pekerjaan dari seluruh unit kerja dan dikerjakan dari awal sampai selesai dan hasilnya dapat dilihat. Setiap pekerja memahami dan menerima tujuan dan fungsi pokok-pokok organisasi/perusahaan atau unit kerjanya, dan merasa sesuai dengan dirinya akan merasa ikut bertanggung jawab dalam mewujudkannya. Tujuan dan fungsi pokok sebagai identitas organisasi/perusahaan menentukan tingkat kesulitan mencapainya. Untuk itu para pimpinan perlu merumuskan tujuan yang bersifat menantang sesuai dengan kemampuan pekerja yang ikut serta

mewujudkannya.

c. Signifikansi Tugas

Besarnya pengaruh dari pekerjaan terhadap orang lain menandakan signifikan tugasnya (Task Significance).

d. Derajat Otonomi

Otonomi merupakan tingkat kebebasan dan keleluasaan individu dalam pekerjaan dan jadwalnya. Lebih banyak otonomi membuat rasa tanggung jawab pribadi terhadap pekerjaan lebih besar. Usaha-usaha untuk meningkatkan otonomi membawa kepada apa yang disebut dengan memperkaya pekerjaan. Derajat otonomi merupakan salah satu faktor pembentuk motivasi yang berasal dari luar diri suatu individu/pekerja (motivasi intrinsik) yaitu tingginya dedikasi yang dimiliki oleh pekerja dalam bekerja karena besar kecilnya kekuasaan yang dimiliki.

2.1.4. Pengertian Beban Kerja

Beban Kerja adalah salah satu aspek yang harus diperhatikan oleh setiap organisasi, karena beban kerja adalah salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Teknik analisa beban kerja (*Workload Analysis*) memerlukan penggunaan rasio atau pedoman staf standar untuk menentukan kebutuhan personalia. Analisis beban kerja mengidentifikasi baik jumlah karyawan maupun jenis karyawan yang diperlukan dalam

mencapai tujuan organisasional.

Menurut Munandar (2013:383), beban kerja adalah suatu kondisi dari pekerjaan dengan uraian tugasnya yang harus diselesaikan pada batas waktu tertentu. Sedangkan menurut Hart dan Staveland, dalam Tarwaka (2013:106) menyatakan bahwa beban kerja merupakan suatu yang muncul dari interaksi antara tuntutan tugas-tugas lingkungan kerja dimana digunakan sebagai tempat kerja. Beban kerja kadang-kadang di definisikan secara operasional pada faktor- faktor seperti tuntutan tugas dan upaya-upaya yang dilakukan untuk melakukan pekerjaan. Tidak hanya itu, Menpa (Dhini Rama Dhania, 2010:16), mendefinisikan beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. Lain halnya dengan Danang Sunyoto (2013:64), beban kerja adalah yang terlalu banyak dapat menyebabkan ketegangan dalam diri seseorang sehingga menimbulkan stres. Hal ini bisa disebabkan oleh tingkat keahlian yang dituntut tinggi, kecepatan kerja mungkin terlalu tinggi, volume kerja mungkin terlalubanyak dan sebagainya. Sedangkan menurut Sutarto (2013:122), beban aktivitas satuan organisasi atau beban kerja masing-masing pejabat atau karyawan hendaknya merata sehingga dapat dihindarkan adanya satuan organisasi yang terlalu banyak aktivitasnya dan ada satuan organisasi terlalu sedikit aktivitasnya demikian pula dapat dihindarkan adanya pejabat atau karyawan yang terlalu bertumpuk-tumpuk tugasnya dan ada pejabat atau karyawan yang sedikit beban kerjanya

sehingga napak teralalu banyak mengganggu.

Berdasarkan pendapat ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa beban kerja yang diberikan kepada karyawan organisasi maupun institusi sebagai suatu kegiatan, yang mempunyai peran penting untuk menetapkan kebutuhan akan karyawan yang diperlukan dalam kelancaran suatu penyelesaian pekerjaan dimana penghitungan beban kerja tersebut memerlukan suatu metode atau teknik tertentu agar sesuai dengan keinginan dari organisasi atau institusi tersebut. Selain itu, pemberian beban kerja kepada karyawan dalam suatu organisasi harus diikuti oleh bagaimana kemampuan pimpinan dalam melihat kepada kemampuan dan keterampilan karyawan itu sendiri sehingga beban kerja yang diberikan dapat efektif dilaksanakana oleh karyawan.

2.1.4.1.Faktor-faktor Mempengaruhi Beban Kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi beban kerja menurut Manuaba dalam Tarwaka (2013:130), beban kerja dipengaruhi oleh 2 faktor yaitu:

1. Faktor eksternal, yaitu beban yang berasal dari luar tubuh pekerja, seperti
 - a. Tugas

Meliputi tugas bersifat seperti, stasiun kerja, tata ruang tempat kerja, sikap kerja. Sedangkan tugas yang bersifat mental meliputi, tanggung jawab, kompleksitas pekerjaan, emosi pekerjaan dan sebagainya.

- b. Organisasi Kerja

Meliputi lamanya waktu kerja, waktu istirahat, shift kerja, sistem kerja.

- c. Lingkungan kerja adalah lingkungan kerja fisik, lingkungan kimiawi, lingkungan kerja biologis dan lingkungan kerja psikologis.

2. Faktor Internal

Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh akibat dari reaksi beban kerja eksternal yang berpotensi sebagai stresor, meliputi faktor somatis (jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, status gizi, kondisi kesehatan dan sebagainya) dan faktor psikis (motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan, kepuasan dan sebagainya).

Dari faktor-faktor tersebut dapat diperoleh indikator-indikator dari variabel beban kerja sebagai berikut:

1. Faktor Eksternal:
 - a. Tugas-tugas yang bersifat fisik (sikap kerja)
 - b. Tugas-tugas yang bersifat mental (tanggung jawab, kompleksitas pekerjaan, emosi pekerjaan dan sebagainya)
 - c. Waktu kerja dan waktu istirahat
 - d. Kerja secara bergilir
 - e. Pelimpahan tugas dan wewenang
2. Faktor Internal:
 - a. Faktor somatis (Kesehatan)
 - b. Faktor psikis (motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan dan sebagainya).

Dari pemaparan diatas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang

mempengaruhi beban kerja diantaranya faktor internal dan eksternal dimana faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh akibat dari reaksi beban kerja eksternal dan faktor eksternal adalah faktor yang berasal dari luar tubuh pekerjaan.

2.1.4.2. Dimensi dan Indikator Beban Kerja

Dalam penelitian ini dimensi indikator beban kerja yang digunakan mengadopsi dari dimensi indikator beban kerja yang dikemukakan oleh Munandar (2013: 381-384), yang meliputi antara lain:

1. Tuntutan Fisik dan Psikologis.

Kondisi kerja tertentu dapat menghasilkan prestasi kerja yang optimalnya terhadap kinerja pegawai, kondisi fisik berdampak pula terhadap kesehatan mental seorang tenaga kerja. kondisi fisik pekerja mempunyai pengaruh terhadap kondisi psikologi seseorang.

2. Tuntutan Tugas.

Kerja shift atau kerja malam sering kali menyebabkan kelelahan bagi para karyawan akibat beban kerja yang berlebihan. Beban kerja berlebihan dan beban kerja terlalu sedikit dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Beban kerja dapat dibedakan dua kategori yaitu:

- a. Beban kerja terlalu banyak atau sedikit yang timbul akibat dari tugas yang terlalu banyak atau sedikit diberikan kepada tenaga kerja untuk diselesaikan dalam waktu tertentu.
- b. Beban kerja berlebih atau terlalu sedikit yaitu jika orang merasa tidak mampu untuk melaksanakan suatu tugas atau melaksanakan tugas tidak

menggunakan keterampilan dan atau potensi dari tenaga kerja.

Beban kerja terlalu sedikit dapat menyebabkan kurang adanya rangsangan akan mengarah ke semangat dan motivasi yang rendah untuk kerja, karena karyawan akan merasa bahwa dia tidak maju-maju dan merasa tidak berdaya untuk memperlihatkan bakat dan keterampilannya (Sutherland & Cooper) dalam Munandar, 2013:387). Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa beban kerja dapat diukur dengan dua dimensi yaitu tuntutan fisik dan psikologis, tuntutan tugas kedua dimensi tersebut dapat menggambarkan atau mendeskripsikan beban kerja yang dialami oleh karyawan.

1. Faktor Internal

Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh akibat dari reaksi beban kerja eksternal yang berpotensi sebagai stresor, meliputi faktor somatis (jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, status gizi, kondisi kesehatan dan sebagainya) dan faktor psikis (motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan, kepuasan dan sebagainya).

Dari faktor-faktor tersebut dapat diperoleh indikator-indikator dari variabel beban kerja sebagai berikut:

2. Faktor Eksternal:

- a. Tugas-tugas yang bersifat fisik (sikap kerja)
- b. Tugas-tugas yang bersifat mental (tanggung jawab, kompleksitas pekerjaan, emosi pekerjaan dan sebagainya)
- c. Waktu kerja dan waktu istirahat

- d. Kerja secara bergilir
 - e. Pelimpahan tugas dan wewenang
3. Faktor Internal:
- a. Faktor somatis (Kesehatan)
 - b. Faktor psikis (motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan dan sebagainya).

Dari pemaparan diatas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi beban kerja diantaranya faktor internal dan eksternal dimana faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh akibat dari reaksi beban kerja eksternal dan faktor eksternal adalah faktor yang berasal dari luar tubuh pekerjaan.

2.1.4.3. Dimensi dan Indikator Beban Kerja

Dalam penelitian ini dimensi indikator beban kerja yang digunakan mengadopsi dari dimensi indikator beban kerja yang dikemukakan oleh Munandar (2013: 381-384), yang meliputi antara lain:

1. Tuntutan Fisik dan Psikologis.

Kondisi kerja tertentu dapat menghasilkan prestasi kerja yang optimalnya terhadap kinerja pegawai, kondisi fisik berdampak pula terhadap kesehatan mental seorang tenaga kerja. kondisi fisik pekerja mempunyai pengaruh terhadap kondisi psikologi seseorang.

2. Tuntutan Tugas.

Kerja shift atau kerja malam sering kali menyebabkan kelelahan bagi para karyawan akibat beban kerja yang berlebihan. Beban kerja

berlebihan dan beban kerja terlalu sedikit dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Beban kerja dapat dibedakan dua kategori yaitu:

3. Beban kerja terlalu banyak atau sedikit yang timbul akibat dari tugas yang terlalu banyak atau sedikit diberikan kepada tenaga kerja untuk diselesaikan dalam waktu tertentu.
4. Beban kerja berlebih atau terlalu sedikit yaitu jika orang merasa tidak mampu untuk melaksanakan suatu tugas atau melaksanakan tugas tidak menggunakan keterampilan dan atau potensi dari tenaga kerja.

Beban kerja terlalu sedikit dapat menyebabkan kurang adanya rangsangan akan mengarah kesemangat dan motivasi yang rendah untuk kerja, karena karyawan akan merasa bahwa dia tidak maju-maju dan merasa tidak berdaya untuk memperlihatkan bakat dan keterampilannya (Sutherland & Cooper) dalam Munandar, 2013:387). Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa beban kerja dapat diukur dengan dua dimensi yaitu tuntutan fisik dan psikologis, tuntutan tugas kedua dimensi tersebut dapat menggambarkan atau mendeskripsikan beban kerja yang dialami oleh karyawan.

2.1.5. Pengertian Kepuasan Kerja Karyawan

Menurut Robbins (dalam Diasmoro, 2017) : “kepuasan kerja adalah sikap positif yang dirasakan oleh seseorang terhadap hasil yang dikerjakannya. Kepuasan kerja tidak hanya didapat dari seorang karyawan yang dapat memenuhi tugas tugas dari pekerjaannya. Akan tetapi hubungan yang baik dengan sesama rekan kerja, pemimpin, dapat mematuhi peraturan dan berada di kondisi lingkungan yang baik

dapat menjadi faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja”.

Menurut Sutrisno 2017 “Kepuasan merujuk pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja. Karyawan yang terpuaskan akan dapat bekerja dengan baik, penuhsemangat, aktif, dan dapat berprestasi lebih baik dari karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja.”

Menurut Afandi, 2018 : 74 “Kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan”

Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kepuasan psikologis dan akhirnya akan timbul sikap atau tingkah laku negatif dan pada gilirannya akan dapat menimbulkan frustrasi. Kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerjasama antar karyawan, imbalan yang diterima kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis biasanya akan meningkat. Hal ini meningkatkan keanekaragaman otonomi, dan umpan balik bagi karyawan. 4. Memperluas Pekerjaan Vertikal Ketika kesenjangan (gap) antara “melakukan” dan “mengontrol” dikurangi “vertical loading” terjadi, khususnya tanggung jawab yang sebelumnya merupakan tanggung jawab manajemen sekarang didelegasikan kepada pegawai sebagai bagian dari pekerjaan mereka. Ketika pekerjaan dibebani secara vertikal, otonomi naik, pekerja merasa tanggung jawab personal dan akuntabilitas untuk outcomes/dampak dari usaha mereka. 5. Membuka saluran

Feedback Dengan meningkatkan umpan balik, pekerja tidak hanya belajar bagaimana sebaiknya mereka menyamakan pekerjaannya, tetapi hanya dengan memperbaiki kinerja mereka, memperburuk atau mengulang pada tingkat yang tetap.

Idealnya umpan balik ini menyangkut kinerja yang dapat diterima langsung seperti pekerja melakukan pekerjaannya dan perlu kebiasaan dasar manajemen. Job Enrichment bukan tanpa resiko, mereka yang melakukannya tanpa determinasi untuk melakukannya dengan benar akan gagal. Untuk itu faktor-faktor di atas juga diperlukan untuk mempertimbangkan bagaimana karyawan dapat menjalankan tanggung jawab tugasnya dengan baik.

2.1.5.1. Teori – Teori Kepuasan Kerja Karyawan

Teori kepuasan kerja mencoba untuk mengungkapkan apa yang membuat sebagian dari karyawan merasakan kepuasan terhadap pekerjaannya (Wibowo, dalam Kaswan, 2018). Sebagai berikut:

a. Two-Factor Theory

Merupakan teori kepuasan kerja yang menganjurkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda, yaitu motivator dan *hygiene factor*.

Pada umumnya orang mengharapkan bahwa faktor tertentu memberikan kepuasan apabila tersedia dan menimbulkan ketidakpuasan apabila tidak ada. Ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi disekitar pekerjaan (seperti, kualitas

pengawasan, hubungan dengan lingkungan sekitar, keamanan, kondisi kerja dan keamanan) dan bukannya dengan pekerjaan itu sendiri. Karena faktor ini adalah faktor yang mencegah reaksi negatif, dinamakan dengan hygiene dan maintenance factor.

Sebaliknya, kepuasan ditarik dari faktor yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung dari padanya, seperti berprestasi dalam pekerjaan, peluang promosi dan kesempatan untuk maju. Teori dua faktor dikembangkan oleh Frederick Herzberg bahwa karakteristik kerja dapat dikelompokkan menjadi dua kategori yaitu:

1. hygiene factor atau penyebab ketidakpuasan.

Apabila kebutuhan ini tidak terpenuhi maka dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja, akan tetapi jika terpenuhikan belum tentu menjamin kepuasan kerja. Adapun yang termasuk faktor dari hygiene adalah status pekerjaan, kondisi kerja, keamanan dalam bekerja, gaji, hubungan antara atasan dengan bawahan dan kebijakan pengawasan dari perusahaan.

2. Yang kedua adalah penyebab kepuasan atau biasa disebut dengan Intrinsic factor/motivator factor. Yang termasuk faktor tersebut adalah tanggung jawab, prestasi, pengakuan, pengendalian diri dan pekerjaan itu sendiri.

b. Value Theory

Menurut dari teori ini bahwa kepuasan kerja terjadi pada tingkatan dimana hasil pekerjaan diterima oleh individu seperti diharapkan. Semakin banyak individu menerima hasil maka akan semakin puas. dan semakin individu sedikit menerima hasil maka akan tidak puas dengan hasil yang

diterimanya. Kunci menuju kepuasan dalam pendekatan ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dan diinginkan seseorang. Semakin besar perbedaan yang di dapat maka akan semakin rendah kepuasan individu. Oleh karena itu cara yang tepat untuk memuaskan para pekerja adalah dengan menemukan apa yang mereka inginkan dan apabila mungkin untuk memberikannya.

2.1.5.2.Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan

Menurut Afandi, (2018 : 79), kepuasan kerja memiliki pengaruh sebagai berikut :

a. Terhadap produktifitas

Produktifitas yang tinggi menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja hanya jika tenaga kerja mempersepsikan bahwa apa yang telah dicapai perusahaan sesuai dengan apa yang mereka terima yaitu adil dan wajar serta diasosiasikan dengan performa kerja yang unggul.

b. Ketidakhadiran

Ketidakhadiran sifatnya lebih spontan dan kurang mencerminkan ketidakpuasan.

c. Keluarnya pekerja

Berhenti atau keluarnya karyawan dari pekerjaannya mempunyai akibat ekonomis yang besar, maka besar kemungkinan behubungan dengan ketidakpuasan kerja.

d. Respon terhadap ketidakpuasan kerja

1. Keluar (Exit) yaitu meninggalkan pekerjaan termasuk mencari pekerjaan lain.
2. Menyuarakan (Voice) yaitu memberikan saran dan perbaikan dan mendiskusikan masalah dengan atasan untuk memperbaiki kondisi.
3. Mengabaikan (Neglect) yaitu sikap dengan membiarkan keadaan menjadi lebih buruk seperti sering absen atau semakin sering membuat kesalahan.
4. Kesetiaan (loyalty) yaitu menunggu secara pasif sama kondisi menjadi lebih baik termasuk membela perusahaan terhadap kritik dari luar.

2.1.5.3. Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja Karyawan

Afandi, 2018:82 menyatakan Dimensi dalam kepuasan kerja, antara lain:

1. Pekerjaan itu sendiri (work it self), yaitu merupakan sumber utama kepuasan dimana pekerjaan tersebut memberikan tugas yang menarik, pekerjaan yang tidak membosankan, kesempatan untuk belajar, kesempatan untuk menerima tanggung jawab dan kemajuan untuk karyawan. Indikator dari dimensi ini, yaitu:
 - a. Tugas yang diberikan.
 - b. Kesempatan belajar.
2. Gaji/Upah, yaitu merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja, Sejumlah upah/uang yang diterima karyawan menjadi penilaian untuk kepuasan, dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dan layak.

Indikator dari dimensi ini, yaitu :

a. Kesesuaian gaji yang diterima.

b. Keadilan penggajian.

3. Promosi (Promotion), yaitu kesempatan untuk berkembang secara intelektual dan memperluas keahlian menjadi dasar perhatian penting untuk maju dalam organisasi sehingga menciptakan kepuasan. Indikator dari dimensi ini, yaitu:

a. Peluang promosi kenaikan jabatan berdasarkan senioritas.

b. Peluang promosi kenaikan jabatan berdasarkan prestasi.

4. Rekan kerja, yaitu hubungan antara rekan kerja yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana. Kelompok kerja, terutama tim yang kompak bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasehat, dan bantuan pada anggota individu yang berada dalam kelompok tersebut. Disaat karyawan merasa memiliki kepuasan terhadap rekan kerjanya dalam kelompok, hal tersebut akan mendorong karyawan untuk bersemangat dalam bekerja. Indikator dari dimensi ini, yaitu :

a. Rekan kerja yang memberikan kenyamanan.

b. Bantuan dan nasihat antar rekan kerja.

2.1.6. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Kegunaannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya. Berikut ini adalah peneliti terdahulu yang dikuti dari beberapa jurnal pendukung.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti, Tahun dan Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Lingkungan Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Bagian Produksi PT. Deltomed Laboratories Wonogiri). Galih Kurniawan (2019)	Ada hubungan yang signifikan antara Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Lingkungan Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Bagian Produksi PT. Deltomed Laboratories Wonogiri)	Karakteristik pekerjaan dan kepuasan kerja	Lingkungan kerja dan motivasi kerja
2.	Pengaruh Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan, dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada CV. Karya Gemilang.	Ada hubungan yang signifikan antara Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan CV. Karya Gemilang	Karakteristik Pekerjaan dan Kepuasan kerja karyawan	Karakteristik Individu dan Iklim organisasi

Lanjutan tabel 2.1

	Arya Munang, Ayu Heny (2019)			
	Pengaruh Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan, dan Karakteristik Situasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. I Gusti Ayu Komang Mahayanti, Anak Agung Ayu Sriathi (2017)	Ada hubungan yang signifikan antara Pengaruh Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan, dan Karakteristik Situasi Kerja Terhadap KepuasanKerja Karyawan	Karakteristik pekerjaan dan kepuasan kerja	Karakteristik individu dan karakteristik situasi kerja
	4. Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan dan Karakteristik Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. Ice Kemala (2016)	Ada hubungan yang signifikan antara Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan dan Karakteristik Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai	Karakteristik pekerjaan dan kepuasan kerja	Karakteristik individu dan karakteristik organisasi
	5. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Bukit Asam (TBK Unit Dermaga Kertapati Palembang) T. Rahmadalena (2020)	Ada hubungan yang signifikan antara Karakteristik Pekerjaan dan Kepuasan Kerja karyawan PT. Bukit Asam	Karakteristik Pekerjaan dan Kepuasan Kerja	Pengaruh <i>Employee Engagement</i>

Lanjutan tabel 2.1

6.	Pengaruh Karakteristik Individu dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Pos Indonesia (PERSERO) Palembang. Rina S (2018)	Ada hubungan yang signifikan antara Pengaruh Karakteristik Individu dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Pos Indonesia (PERSERO)	Karakteristik pekerjaan dan kepuasan kerja	Karakteristik individu
7	Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT. Asuransi Jiwa Mega Life. Mukrodi dan Komarudin. (2017)	Kepemimpinan dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini ditunjukkan dengan nilai F_{hitung} lebih besar dari pada F_{tabel} ($11,139 > 1,6531$). Demikian hipotesis 3 diterima. Dari ketiga variabel tersebut yang paling banyak mempengaruhi kepuasan kerja adalah motivasi kerja, dilihat dari nilai t 11,139.	Kepuasan kerja	Kepemimpinan dan motivasi

Lanjutan tabel 2.1

8	<p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Himawan Putra Medan. Elferida J Sinurat (2017)</p>	<p>Bahwa hipotesis H0 ditolak dan hipotesis H1 diterima bahwa variabel gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT. Himawan Putra Medan. Hal ini dapat dilihat dari uji t yang menunjukkan bahwa nilai t-hitung variabel gaya kepemimpinan $17,741 >$ nilai t-tabel 1,98.</p>	Kepuasan kerja	Gaya kepemimpinan
9	<p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Berdasarkan Motivasi Kerja Pada Karyawan Administrative Di Universitas Sebelas Maret Surakarta. Heru Purnomo dan Muhammad Cholil. (2010)</p>	<p>Gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional baik secara parsial maupun bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja untuk kabag maupun kasubag</p>	Kepuasan kerja	Gaya kepemimpinan

Lanjutan tabel 2.1

	<p>Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada <i>Home Industry My Bakery</i>. Januar Ida Wibowati (2017)</p>	<p>Hasil pengujian hipotesis 2 (dimana variabel kepemimpinan dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Home Industri My Bakery) ternyata hasil uji mendukung hipotesis sehingga</p>	<p>Kepuasan kerja</p>	<p>kepemimpinan</p>
<p>10</p>	<p>1. <i>The Influence of Workload and Individual Characteristic on Job Satisfaction and Its Impact on Employee Performance (A Case Study at Indonesian Regional Statistics Office (BPS) of Deli Serdang and Serdang Bedagai Regencies)</i> Nurhamidah Gozali (2016)</p>	<p><i>The result showed that workload had negative effect on employee performance, workload had indirect on employee performance through job satisfaction, and individual characteristics had an insignificant indirect effect on employee performance through job satisfaction</i></p>	<p>beban kerja, variabel dependen kinerja karyawan</p>	<p>Karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, Kepuasan kerja, lingkungan kerja</p>

Lanjutam tabel 2.1

12	<p><i>Impact of Workload and Job Complexity on Employee Job Performance with the Moderating Role of Social Support and Mediating Role of Job Stress: A Study of Travel agencies in Rawalpindi, Islamabad and AJK</i></p> <p>Shabbir and Raza Naqvi (2017)</p>	<p><i>The result of the study revealed that workload and job complexity have positive and significant impact on job stress, where as workload, job complexity and its outcome job stress negatively affected by social support. Result also revealed that social support moderate the relationship of workload</i></p>	<p>beban kerja, variabel dependen kinerja karyawan</p>	<p>Kompleksitas pekerjaan dan Peran Moderasi Dukungan Sosial dan Memediasi Peran Stres Kerja, karakteristik pekerjaan, lingkungan kerja</p>
13	<p>Fatwa Tentama, Pusparina Arum, Jurnal Manajemen Vol.8 issue 8 (2019)</p> <p><i>The Effect and Implications Of Work Stress And Workload Job Satisfaction Manufacture Industry Employees</i></p>	<p>Penelitian menunjukkan bahwa stres kerja dan beban kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja</p>	<p>stres kerja, beban kerja dan kepuasan kerja</p>	<p>Objek penelitian</p>
14	<p>Hammam Zaki, Marzolina, Jurnal Akuntansi Vol.8, No.1 (2018)</p> <p><i>Effect of Workload and Compensation on Job Satisfaction an Employee</i></p>	<p>Penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja</p>	<p>beban kerja dan kepuasan kerja</p>	<p>kompensasi, turnover intention dan objek penelitian</p>

Lanjutan tabel 2.1

	<i>Turnover Intention</i>			
15	Sobia Ali, Yasir Aftab, Jurnal Vol.5, No.8 (2014) <i>Effect of Workload on Job Satisfaction, Effect of Job Satisfaction on Employee Performance and Employee Engagement</i>	Penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja	bebankerja dan kepuasan kerja	keterikatan karyawan dan objek penelitian
16	<i>Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork and Employee Training on Job Satisfaction.</i> Hanaysha dan Tahir (2015)	Hasil dari penelitian ini adalah pemberdayaan karyawan memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Kerja tim juga memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya, pelatihan juga memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja.	<i>Job satisfaction</i>	<i>Employee empowerment</i>

Lanjutan tabel 2.1

17	<i>Impact of Working Environment on Job Satisfaction.</i> Raziq dan Maulabakhsh (2015)	Data yang diperoleh kemudian dianalisis menggunakan <i>Statistical Package for Social Sciences</i> (SPSS). Hasil dari penelitian ini adalah lingkungan kerja signifikan mempengaruhi kepuasan kerja.	<i>Job satisfaction</i>	<i>Working environment</i>
18	<i>Effect of Workload and Compensation on Job Satisfaction an Employee Turnover Intention</i> Hammam Zaki, Marzolina, Jurnal Akuntansi Vol.8,No.1 (2018)	Penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja	<i>Work Load and Job satisfaction</i>	<i>a casestudy of faculty members</i>
19	<i>The Interaction Effect of Job Redesign and Job Satisfaction On Employee Performance</i> Sununta Siengthai Patarakhuan Pila-Ngarm (2016)	H1 : Job Redesign berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan H2 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. H3 : Jobredesign dan kepuasan kerja secara bersama- sama berpengaruh positif terhadap	<i>Job satisfaction</i>	<i>Job Redesign and Employee Performance</i>

Lanjutan tabel 2.1

		kinerja karyawan		
20	<i>The Impact of workload and Job Enlargement on Employee Satisfaction Keeping Employee Performance Intervening Variable.</i> Wasim Abbas Shaheen dan Rashada Saleem (2012)	adanya saling ketergantungan tingkat sedang antara <i>workload</i> , <i>job enlargement</i> , kepuasan dan kinerja kerja karyawan. ada tingkat moderat saling ketergantungan antara <i>workload</i>	<i>workload</i>	<i>Job Enlargement on Employee Satisfaction, Employee Performance</i>
21	Pengaruh stress kerja, komitmen organisasi dan kepuasan kerja karyawan terhadap turnover intention. E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 7, No.6 2018. Ni Nyoman Yani Sri Lestari dan Ni Wayan Mujiati (2018)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention.	kepuasan kerja karyawan	stress kerja, komitmen organisasi dan turnover intention

Lanjutan tabel 2.1

22	<i>A Study on Job Characteristic and Individual Performance among Faculties with Special Reference to a Private University.</i> Saleem et al (2012)	Dengan memperkaya pekerjaan, karyawan dapat menemukan kepuasan atas posisi dan potensi pertumbuhan pribadi mereka, dan memperluas pekerjaan berarti mengambil tanggung jawab lain dalam uraian pekerjaan saat ini	<i>Job Characteristics</i>	<i>Individual Performance</i>
----	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------	-------------------------------

Berdasarkan penelitian terdahulu di atas, dapat dikatakan bahwa adanya perbedaan dan persamaan baik judul atau variabel metode yang diteliti, tempat atau objek penelitian, maupun waktu pelaksanaan penelitiannya. Dilihat dari judul atau variabel yang diteliti, bahwa sudah banyak penelitian yang menggunakan variabel Karakteristik Pekerjaan, beban kerja dan Kepuasan Kerja Karyawan sehingga penulis dapat merujuk pada penelitian sebelumnya.

2.2. Kerangka Pemikiran

Dalam sebuah organisasi atau perusahaan manusia merupakan sumber daya yang sangat penting, karena manusia adalah faktor penggerak utama dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan instansi. Tanpa adanya dukungan sumber daya manusia yang dapat bekerja dengan baik, maka perusahaan akan sulit mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Kerangka konseptual yang mendasari penelitian ini adalah bahwa kepuasan kerja seorang karyawan ditentukan oleh beberapa faktor yaitu : kerja yang secara mental menantang, imbalan yang pantas,

kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang mendukung dan kesesuaian pribadi dengan pekerjaan.

Kepuasan kerja yang tidak mampu diberikan oleh perusahaan akan menimbulkan ketidakpuasan karyawan dan secara psikologis akan berdampak pada berkurangnya prestasi kerja karyawan. Demikian pula karakteristik pekerjaan dapat dilihat melalui tiga sudut pandang, yaitu teori atribut tugas wajib, teori model karakteristik pekerjaan, dan model pemrosesan informasi sosial.

2.2.1 Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Karakteristik pekerjaan merupakan sifat dari tugas yang meliputi tanggung jawab, macam tugas dan tingkat kepuasan yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri. Menurut Berry dan Houtson (dalam Martinus, 2017:164) karakteristik pekerjaan adalah sikap aspek internal dari kerja itu sendiri yang terdiri dari variasi keterampilan yang dibutuhkan, prosedur dan kejelasan tugas, tingkat kepentingan tugas, kewenangan dan tanggung jawab serta umpan balik dari tugas yang telah dilakukan. Hal ini dapat diperkuat dari hasil penelitian oleh Beta, (2017) Pengaruh karakteristik pekerjaan dan beban kerja Pada PT. Bara Dinamika Muda Sukses, menyatakan bahwa terdapat pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja karyawan berdampak positif dan signifikan. Karakteristik pekerjaan dapat dikatakan sebagai penilaian seseorang tentang apa yang dilakukan dalam pekerjaan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan dari berbagai karakteristik seperti bentuk pekerjaan pada setiap pekerjaannya. Karakteristik pekerjaan berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap Kepuasan kerja

dapat diterima, Hal ini berarti bahwa pengaturan karakteristik pekerjaan sangat berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan. Jika karyawan merasa karakteristik pekerjaan yang ditetapkan sesuai dengan preferensi dan kemampuan mereka, maka kepuasan kerja akan diperoleh. Sebaliknya, jika

karakteristik pekerjaan dirasa kurang tepat, maka mereka tidak akan mendapatkan kepuasan dalam bekerja.

Berdasarkan Penelitian yang dilakukan oleh Restin Meilina (2018) bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja karyawan.

2.2.2 Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian beban kerja terhadap kepuasan kerja sudah banyak dilakukan di berbagai organisasi. Kepuasan kerja merupakan salah satu hal yang sangat penting untuk mengurangi beban kerja. Pemberian beban kerja yang diberikan perusahaan dapat mengetahui sejauh mana karyawannya dapat diberikan beban kerja yang maksimal dan sejauh mana pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan itu sendiri. Karyawan yang tidak disiplin dalam memanfaatkan waktu kerja akan berdampak pada beban kerja yang menumpuk, sehingga membutuhkan waktu yang lebih dari waktu kerja normal yang ditentukan untuk menyelesaikan tugas- tugas yang dibebankan. Jika kemampuan karyawan lebih tinggi dari pada tuntutan pekerjaan, akan muncul perasaan bosan. Namun sebaliknya, jika kemampuan pekerja lebih rendah daripada tuntutan pekerjaan, maka akan muncul kelelahan yang lebih. Oleh karena itu, pembagian beban kerja yang tepat dan sesuai dengan kemampuan

karyawan sangat perlu diperhatikan karena dapat mempengaruhi kepuasan karyawan dalam bekerja dan juga pencapaian perusahaan itu sendiri.

Berdasarkan penjelasan tersebut, beban kerja memiliki hubungan dengan kepuasan kerja karyawan, hal ini semakin diperkuat oleh beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kevin Tambengi, Farlane Rumokoy (2016) di mana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara beban kerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan Farhan M Pontoh (2014) yang juga membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan.

Berdasarkan penelitian terdahulu di atas, maka dapat dikatakan bahwa Beban Kerja merupakan faktor yang sangat dominan terhadap Kepuasan Kerja dalam suatu perusahaan/organisasi untuk mencapai kinerja suatu usaha yang optimal dan juga untuk mencapai suatu tujuan-tujuan tertentu yang diinginkan suatu perusahaan/organisasi tersebut. Beban Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

2.2.3 Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Beban Kerja

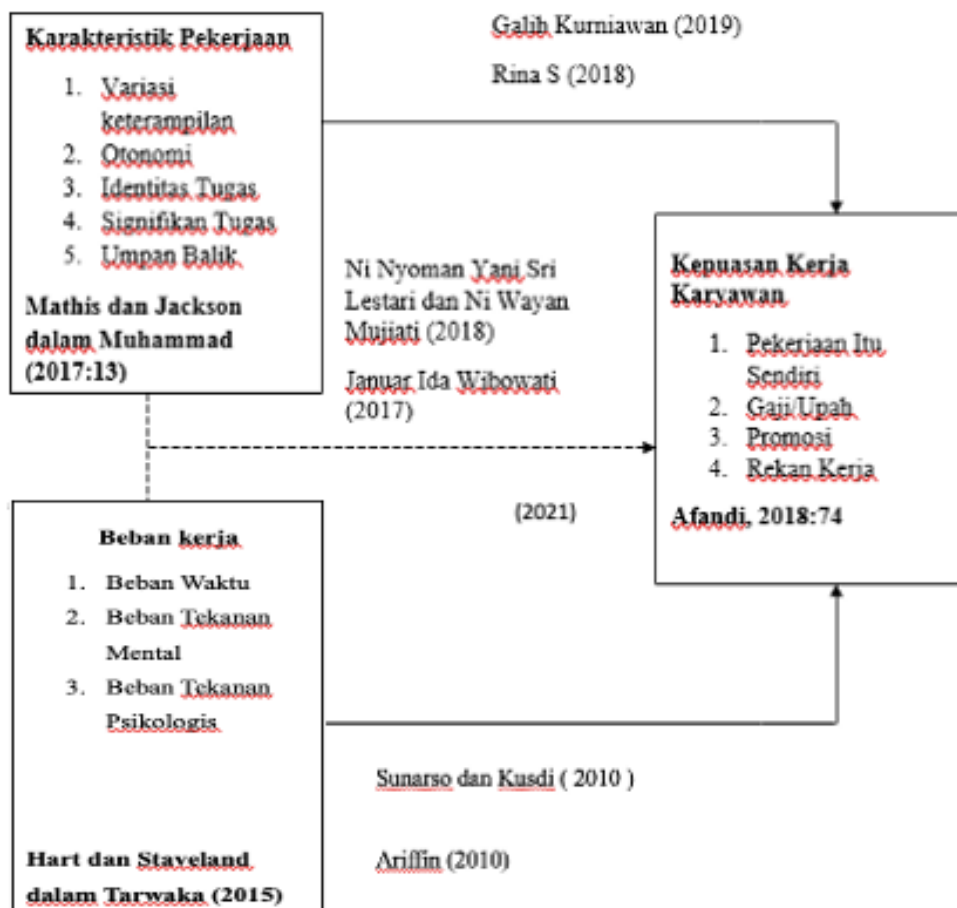
Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Arya Munang (2020) yang Pengaruh Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan, dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada CV. Karya Gemilang tersebut menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.

Sedangkan penelitian yang mendukung tentang beban kerja yang telah

dilakukan oleh Hammam Zaki, Marzolina (2018) yang berjudul *Effect of Workload and Compensation on Job Satisfaction Employee* menunjukkan *Work Load* baik secara simultan dan parsial berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Karakteristik pekerjaan dan beban kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut dapat digambarkan paradigma penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.3 Paradigma Penelitian

Keterangan

- : Simultan
 ————— : Parsial

2.3.Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, Maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1.Simultan

Terdapat pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.

2.Parsial

- a. Terdapat pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.
- b. Terdapat pengaruh Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.