



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Kondisi perekonomian di negara Indonesia pada saat ini sedang dalam masa-masa yang sangat sulit, sehingga diantara perusahaan yang satu dengan perusahaan yang lainnya saling bersaing baik secara sehat maupun dengan cara-cara yang sudah tidak bisa dikatakan sehat lagi. Di negara yang sedang berkembang, baik sistem teknologi dan sistem sumber daya manusia memegang peranan yang amat penting sekali dalam kehidupan ekonomi suatu Negara yang saling mengalami persaingan. Sumber daya manusia di perusahaan perlu dikelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan karyawan dengan tuntutan dan kemampuan organisasi perusahaan. Keseimbangan tersebut merupakan kunci utama perusahaan agar dapat berkembang secara produktif dan wajar. Untuk itulah, maka perlu adanya usaha kerjasama antara pihak pemimpin dengan tenaga kerja agar pekerjaan yang dilaksanakan dapat berjalan baik dan lancar, dengan demikian pihak pimpinan perusahaan menentukan kebijaksanaan untuk setiap karyawan mempunyai ketrampilan atau keahlian yang berbeda dari satu karyawan dengan karyawan yang lainnya.

PT. Bank Central Asia Tbk. Cabang Darmo sebagai perusahaan swasta nasional yang bergerak di bidang jasa perbankan berusaha untuk meningkatkan sumber daya yang ada di lingkungan bank tersebut. Untuk meningkatkan sumberdaya manusia yang berkualitas dan mencapai hasil kinerja sumberdaya

manusia yang baik, maka pihak perusahaan berupaya memperhatikan kualitas pelayanan internal karyawan dengan mengadakan pelatihan dan pengetahuan, motivasi dan partisipasi kerja. Ketiga faktor-faktor dari kualitas pelayanan internal tersebut sangat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan Bagian Pendukung Operasional pada PT. Bank Central Asia Tbk. Cabang Darmo Surabaya.

Adapun faktor pelatihan (*training*) merupakan proses sistematis perubahan perilaku para karyawan dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional. Untuk faktor motivasi, adalah sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu. Dan faktor partisipasi kerja merupakan keterlibatan emosi dan mental karyawan dalam situasi kelompok yang menggiatkan mereka untuk menyumbang pada tujuan kelompok serta bertanggungjawab terhadap pekerjaan yang dilaksanakan. Serta kepuasan kerja karyawan merupakan mencakup perbedaan antara harapan dan kinerja atau hasil yang dirasakan para karyawan.

Dengan adanya faktor pelatihan (*training*), motivasi, dan partisipasi kerja maka dengan mudah dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan bagian Pendukung Operasional PT. Bank Central Asia Tbk. Cabang Darmo. Adapun pelatihan (*training*) yang selalu diikuti dengan baik oleh karyawan bagian Pendukung Operasional maka kepuasan kerja karyawan meningkat. Dan sebaliknya jika pelatihan (*training*) yang tidak diikuti dengan baik oleh karyawan maka kepuasan kerja karyawan menurun. Dan apabila motivasi karyawan bagian Pendukung Operasional PT. Bank Central Asia Tbk. Cabang Darmo dalam menyelesaikan pekerjaan dilakukan dengan baik maka kepuasan kerja karyawan



meningkat dan jika sebaliknya motivasi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan tidak berkualitas maka kepuasan kerja karyawan menurun. Dan untuk partisipasi kerja di lingkungan bagian Pendukung Operasional PT. Bank Central Asia Tbk. Cabang Darmo dilaksanakan dengan baik maka kepuasan kerja karyawan meningkat, sebaliknya jika partisipasi kerja yang dimiliki karyawan tidak seimbang dengan tenaganya, maka mengakibatkan kepuasan kerja karyawan menurun.

Peningkatan kepuasan kerja karyawan bagian Pendukung Operasional berawal pengaruhnya dari pengembangan sumber daya manusia di PT. Bank Central Asia Tbk. Cabang Darmo Surabaya. Di dalam kepuasan kerja karyawan yang telah dievaluasi secara kontinu, karyawan mendapat kesempatan untuk mengembangkan kemampuan dan karirnya secara optimal, sehingga secara langsung produktivitas kerja perusahaan dapat tercapai. Oleh karena itu, karyawan yang ingin mendapat gaji yang besar harus memiliki partisipasi kerja dan motivasi yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan, sehingga kepuasan kerja karyawan akan berpengaruh signifikan. Dan untuk pelatihan karyawan yang diikuti beberapa karyawan yang dilakukan secara optimal, hal ini akan mempengaruhi partisipasi kerja dan motivasi karyawan sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan PT. Bank Central Asia Tbk. Cabang Darmo Surabaya. Kepuasan kerja karyawan sangat penting bagi karyawan itu sendiri maupun perusahaan, di mana yang dinilai cara bekerja karyawan tersebut. Karena dengan mengetahui kepuasannya, seorang karyawan dapat mengetahui sampai di mana kemampuannya dan ini dapat memberikan pengaruh motivasional bagi karyawan



tersebut. Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, penulis ingin membuktikan apakah ada pengaruh atau tidak pengembangan sumber daya manusia terhadap kepuasan kerja karyawan, dengan demikian terbentuk judul skripsinya “Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan Bagian Pendukung Operasional Pada PT. Bank Central Asia Tbk. Cabang Darmo Surabaya”.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka dikemukakan perumusan masalahnya, sebagai berikut :

1. Apakah faktor-faktor kepuasan kerja karyawan bagian Pendukung Operasional berpengaruh secara simultan pada PT. Bank Central Asia Tbk. Cabang Darmo Surabaya ?
2. Apakah faktor-faktor kepuasan kerja karyawan bagian Pendukung Operasional berpengaruh secara parsial pada PT. Bank Central Asia Tbk. Cabang Darmo Surabaya ?
3. Diantara variabel faktor-faktor kepuasan kerja karyawan manakah yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kepuasan kerja karyawan bagian Pendukung Operasional pada PT. Bank Central Asia Tbk. Cabang Darmo Surabaya ?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian skripsi ini, adalah sebagai berikut :



1. Untuk mengetahui apakah faktor-faktor kepuasan kerja karyawan bagian Pendukung Operasional berpengaruh secara simultan pada PT. Bank Central Asia Tbk. Cabang Darmo Surabaya ?
2. Untuk mengetahui apakah faktor-faktor kepuasan kerja karyawan bagian Pendukung Operasional berpengaruh secara parsial pada PT. Bank Central Asia Tbk. Cabang Darmo Surabaya ?
3. Untuk mengetahui diantara variabel faktor-faktor kepuasan kerja karyawan manakah yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kepuasan kerja karyawan bagian Pendukung Operasional pada PT. Bank Central Asia Tbk. Cabang Darmo Surabaya ?

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian skripsi ini, yaitu sebagai berikut :

1. Manfaat akademis
 - a. Bagi Universitas, untuk menambah khasanah pustaka dan sebagai bahan kajian bagi rekan-rekan mahasiswa yang mengadakan penelitian terhadap permasalahan yang sama.
 - b. Bagi penulis, untuk menambah dan memperluas wawasan penulis terhadap penerapan teori yang diperoleh di bangku kuliah di dalam praktek dan kehidupan masyarakat, selain itu juga sebagai salah satu prasyarat kelulusan program strata satu (S-1) untuk meraih gelar sarjana.
2. Manfaat praktis

Bagi perusahaan, penelitian ini dapat memberikan sumbangan informasi bagi PT. Bank Central Asia Tbk. Cabang Darmo Surabaya dalam usaha meningkatkan



kepuasan kerja karyawan Bagian Pendukung Operasional guna memperlancar tugas dan memberikan suatu masukan yang diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran yang konstruktif.

1.5. Sistematika Penulisan Skripsi

Dalam sistematika penulisan skripsi dibagi 5 bab dan masing-masing bab mempunyai kaitan satu dengan yang lainnya, sebagai berikut :

Bab I : Pendahuluan

Bab ini berisikan latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab II : Tinjauan Pustaka

Bab II berisikan landasan teori, hipotesis, dan kerangka konseptual.

Bab III : Metode Penelitian

Bab ini berisikan disain penelitian; identifikasi variabel; definisi operasional; populasi, sampel, dan teknik pengambilan sampel; jenis dan sumber data; teknik pengumpulan data; teknik pengukuran data; pengujian validitas dan reliabilitas, teknik analisis data dan pengujian hipotesis.

Bab IV : Analisis dan Pembahasan

Bab IV berisikan gambaran umum perusahaan, deskriptif hasil penelitian, serta analisis dan pembahasan.

Bab V : Simpulan dan Saran

Bab V berisikan simpulan dari analisis dan pembahasan pada bab terdahulu, kemudian dikemukakan beberapa saran sebagai masukan penyelesaian masalah perusahaan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia menurut Marwan (1993:1) “Manajemen sumber daya manusia adalah unsur tenaga kerja (manusia) merupakan unsur yang paling penting mempengaruhi hidup manusia organisasi saling berhubungan satu sama lain, membicarakan apa yang menjadi tujuan mereka”.

Menurut Nitisemito (1996:11) “Manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu seni untuk melaksanakan antara lain *planning, organizing, dan controlling* sehingga efektivitas dan efisiensi personalia dapat ditingkatkan semaksimal mungkin dalam pencapaian tujuan”.

Poernomo (1993:24) mendefinisikan, “manajemen sumber daya manusia, adalah suatu bentuk usaha tanpa manusia tidaklah ada dan tidak dapat dibayangkan, bagaimanapun bentuk sederhana/kompleknya suatu bentuk badan usaha akhirnya dapat di simpulkan sebagai suatu gerakan manusia oleh manusia”.

Berbeda dengan Nawawi (1997:40) yang mengemukakan beberapa definisi meliputi :

1. Sumber daya manusia adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (disebut juga personil, tenaga kerja, pekerja atau karyawan).
2. Sumber daya manusia adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.
3. Sumber daya manusia adalah potensi yang merupakan *assets* dan berfungsi sebagai modal (*non material/non finansial*) di dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata (*real*) secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

Diperjelas lagi pengertian sumber daya manusia, menurut Nawawi (1997:42) sumber daya manusia, adalah proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi (perusahaan). Dalam rumusan lain dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pengelolaan individu-individu yang bekerja dalam organisasi berupa hubungan antara pekerjaan dengan pekerja, terutama untuk menciptakan pemanfaatan individu-individu secara produktif sebagai usaha mencapai tujuan organisasi dan dalam rangka perwujudan kepuasan kebutuhan individu-individu tersebut.

Menurut Ranupandojo dan Husnan (1994:5) "Sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian dan pemeliharaan tenaga kerja dengan maksud untuk membantu mencapai tujuan perusahaan, individu dan masyarakat.

Manulang (1996:10) "Manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan tenaga kerja dengan maksud untuk membantu mencapai tujuan badan usaha, individu dan masyarakat.

Berikut dari Gomes (1995:4), mendefinisikan sumber daya manusia adalah pengembangan dan pemanfaatan personil (pengawai) bagi pencapaian yang efektif mengenai sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan individu, organisasi, masyarakat, nasional dan internasional.



Sedangkan /Handoko (1996:4), mendefinisikan sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi.

Berdasarkan pengertian yang diuraikan di muka dapat diambil kesimpulan mengenai pengertian manajemen sumber daya manusia adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian dan pengadaan karyawan. Menurut Simamora (1999:15) perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan merupakan fungsi-fungsi pokok, sedangkan fungsi-fungsi operasional dari personnel manajemen adalah sebagai berikut :

1. *Recrutment* (Usaha untuk mendapatkan tenaga kerja)

Recrutment merupakan fungsi pertama dari fungsi operasional Manajemen Sumber Daya Manusia, yaitu merupakan usaha untuk mendapatkan jenis dan jumlah tenaga kerja yang tepat sesuai dengan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Hal ini dilakukan melalui penetapan sumber tenaga kerja yang dibutuhkan, penarikan, seleksi dan penempatan tenaga kerja tersebut.

2. *Development* (Pengembangan)

Adalah usaha untuk meningkatkan keahlian atau ketrampilan para karyawan melalui pelatihan untuk meningkatkan prestasi mereka. Pengembangan merupakan aktivitas yang penting untuk menyesuaikan tenaga kerja dengan perubahan dalam teknologi dan menyusun tugas pelaksanaan yang lebih kompleks.

3. *Compensation* (Kompensasi)

Yaitu pemberian imbalan kerja, termasuk gaji dan upah yang memadai dan wajar sesuai dengan sumbangan yang telah mereka berikan kepada perusahaan.



4. *Integration* (Integrasi)

Adalah tindakan-tindakan yang berhubungan dengan usaha menjaga kerukunan dan menyesuaikan antara kepentingan-kepentingan individu, masyarakat dan perusahaan.

5. *Maintenance* (Pemeliharaan)

Adalah usaha untuk menjaga agar tenaga kerja yang ada tetap berkeinginan dan dapat bekerja untuk mencapai tujuan dari perusahaan. Hal-hal yang dilakukan antara lain ada komunikasi, perhatian terhadap kondisi fisik, kesehatan, keselamatan, dan keamanan tenaga kerja.

6. *Separation*

Merupakan suatu tindakan yang berhubungan dengan pemutusan hubungan kerja antara tenaga kerja dengan perusahaan. Jika fungsi operasional yang pertama adalah untuk memperoleh tenaga kerja, maka sudah selayaknya apabila akhirnya dilakukan pemberhentian dan pengembalian tenaga kerja tersebut ke dalam masyarakat. Hal ini dilakukan karena mereka tidak dapat bekerja selama-lamanya pada suatu perusahaan, misalnya dikarenakan sudah tua dan perlu istirahat atau pensiun.

Bahwa pengertian-pengertian dari Manajemen Sumber Daya Manusia dalam suatu organisasi perusahaan dimana faktor manusia yang menjadi kunci keberhasilan dari tujuan suatu perusahaan.

2.1.2. **Pengertian Kepuasan Kerja**

Adapun pendapat dari Milton (1981 : 45) mengemukakan kepuasan kerja berhubungan dengan kepuasan karyawan mengenai pekerjaan dan atasannya lebih



ditegaskan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau positif sebagai akibat pengalaman kerjanya”.

Sedangkan menurut Werther (1989 : 595) mengemukakan : *“Job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with which employees view their work”*.

Dari kedua pengertian di atas, bahwa kepuasan kerja adalah gambaran dari perasaan positif atau menyenangkan, yang karyawan dapatkan dari pekerjaannya.

2.1.2.1. Pengertian Nilai

Menurut Robbins (2001), mendefinisikan bahwa : “Nilai adalah keyakinan-keyakinan dasar bahwa suatu modus perilaku atau keadaan akhir dari eksistensi yang khas lebih disukai secara pribadi atau sosial daripada suatu modus perilaku atau keadaan akhir yang berlawanan”.

Nilai mengandung suatu unsure pertimbangan dalam arti nilai mengemban gagasan-gagasan seorang individu mengenai apa yang benar, baik, atau diinginkan. Nilai mempunyai baik atribut isi maupun intensitas. Atribut isi mengatakan bahwa suatu modus perilaku atau keadaan akhir eksistensi adalah penting. Atribut intensitas mengkhususkan seberapa penting. Apabila diperingkatkan nilai-nilai seorang individu menurut intensifnya, maka didapat sistem nilai dari orang tersebut.

Di mana sistem nilai mempunyai hirarki nilai yang membentuk sistem nilai karyawan. Sistem nilai karyawan ini diidentifikasi oleh kepentingan relatif yang diberikan kepada nilai-nilai semacam, yang terdiri dari : kebebasan, kesenangan, hormat diri, kejujuran, kepatuhan, dan kesamaan (*equality*).



2.1.2.2. Pengertian Sikap

Menurut Robbins (2001) sikap, adalah pernyataan evaluatif mengenai baik yang menguntungkan atau tidak menguntungkan yang mengenai obyek, orang atau peristiwa. Sikap mencerminkan bagaimana seseorang merasakan sesuatu.

Adapun tipe sikap terbagi menjadi 3 tahap, yaitu sebagai berikut :

1. Kepuasan kerja.

Kepuasan kerja/job satisfaction merujuk pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja tersebut, seseorang yang tak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan tersebut. Apabila orang berbicara mengenai sikap karyawan, lebih sering karyawan memaksudkan kepuasan kerja. Memang keduanya sering digunakan bertukaran, karena sangat pentingnya kepuasan kerja.

2. Keterlibatan kerja.

Keterlibatan kerja/job involvement merupakan tambahan yang terbaru dalam tipe sikap. Berdasarkan dari bidang psikologi pada pekerjaannya dan menganggap tingkat kinerjanya yang dipersepsikan sebagai penting untuk harga diri. Karyawan dengan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi dengan kuat memihak pada jenis kerja yang dilakukan dan benar-benar peduli dengan jenis kerja tersebut.

Tingkat keterlibatan kerja yang tinggi telah ditemukan berkaitan dengan kemangkiran yang lebih rendah dan tingkat permohonan berhenti yang lebih rendah. Akan tetapi, tampaknya lebih konsisten untuk meramalkan keluarnya



karyawan daripada kemangkiran, dengan memperhitungkan varians keduanya keluarnya karyawan sebanyak enambelas persen.

3. Komitmen pada organisasi.

Sikap kerja yang ketiga ini, adalah sebagai suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi tersebut. Jadi, keterlibatan kerja yang tinggi berarti memihakkan seseorang pada pekerjaannya yang khusus, komitmen pada organisasi yang tinggi berarti memihakkan pada organisasi yang mempekerjakannya.

2.1.2.3. Faktor-faktor Yang Mendorong Kepuasan Kerja

Variabel-variabel yang berkaitan dengan pekerjaan dalam penentuan kepuasan kerja ditunjukkan bahwa faktor-faktor yang lebih penting yang mendorong kepuasan kerja, adalah kerja yang secara mental menantang, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, dan rekan sekerja yang mendukung.

(Robbins, 2001)

Untuk lebih jelasnya, penulis menjelaskan faktor-faktor yang mendorong kepuasan kerja, yaitu :

1. Kerja yang secara mental menantang.

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi karyawan kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan karyawan dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan



kebosanan, tetapi yang terlalu banyak menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

2. Ganjaran yang pantas.

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang karyawan persepsikan sebagai adil, tidak meragukan, dan segaris dengan pengharapan karyawan. Apabila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Hal ini, tidak semua orang mengejar uang. Banyak orang bersedia menerima uang yang lebih kecil untuk bekerja di lokasi yang lebih diinginkan atau pada pekerjaan yang karyawan lakukan dan jam kerja. Tetapi, kunci yang menautkan upah dengan kepuasan bukanlah jumlah mutlak yang dibayarkan, lebih penting lagi adalah persepsi keadilan. Sama halnya pula, karyawan berusaha mendapatkan kebijakan dan praktik promosi yang adil. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak, dan status sosial yang meningkat. Oleh karena itu, individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dengan cara yang adil (*fair and just*) kemungkinan besar akan merasakan kepuasan dengan pekerjaan karyawan.

3. Kondisi kerja yang mendukung.

Karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas yang baik. Bahwa karyawan



lebih menyukai keadaan fisik sekitar yang tidak berbahaya atau merepotkan. Kebanyakan karyawan lebih menyukai bekerja dekat dengan rumah, dengan fasilitas yang bersih dan relatif modern, dan dengan alat-alat dan peralatan yang memadai.

4. Rekan sekerja yang mendukung.

Orang-orang mendapatkan lebih daripada sekedar uang atau prestasi yang berwujud dari pekerjaan karyawan. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung menghantar ke kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan. Umumnya bahwa kepuasan karyawan meningkat apabila penyelia langsung bersifat ramah dan dapat memahami, memberikan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan, dan menunjukkan suatu minat pribadi pada karyawan.

2.1.3.4. Efek Kepuasan Kerja Pada Kinerja Karyawan

Kepentingan para manajer dan pimpinan pada kepuasan kerja cenderung berpusat pada efeknya pada kinerja karyawan. Menurut Robbins (2001 : 15) mengemukakan efek kepuasan kerja pada kinerja karyawan, meliputi : “kepuasan dan produktivitas, kepuasan dan kemangkiran, dan kepuasan dan tingkat keluar-masuknya karyawan”.

Untuk lebih jelasnya, penulis menjelaskan efek kepuasan kerja pada kinerja karyawan, yaitu :



1. Kepuasan dan produktivitas.

Kepuasan dengan produktivitas adalah arah anak panah sebab akibat. Kebanyakan studi mengenai hubungan tersebut menggunakan rancangan riset yang tidak dapat membuktikan sebab dan akibat (efek). Studi yang dikendalikan untuk kemungkinan ini menyatakan kesimpulan yang lebih sah (valid) di mana produktivitas membimbing ke kepuasan bukannya sebaliknya. Apabila karyawan dalam melakukan pekerjaan dengan baik, secara instrinsik karyawan merasa senang mengenai hal tersebut. Dengan mengandaikan bahwa organisasi memberi ganjaran untuk produktivitas, produktivitas yang lebih tinggi seharusnya meningkatkan pengakuan verbal, tingkat gaji karyawan, dan probabilitas untuk dipromosikan. Ganjaran-ganjaran ini, selanjutnya akan menaikkan tingkat kepuasan karyawan pada pekerjaan.

Untuk mencapai suatu hubungan yang asli dari kepuasan dengan kinerja, maka data kepuasan dan produktivitas dikumpulkan untuk organisasi secara keseluruhan, bukannya pada tingkat individual, ditemukan bahwa organisasi dengan karyawan yang lebih terpuaskan cenderung lebih efektif daripada organisasi dengan karyawan yang kurang terpuaskan. Jika kesimpulan ini dapat direproduksi dalam studi-studi tambahan, mungkin benar bahwa alasan karyawan tidak memperoleh dukungan yang kuat untuk masalah kepuasan kerja yang menyebabkan produktivitas yang mana kepuasan kerja memfokuskan pada individu bukannya pada organisasi dan bahwa ukuran tingkat individu tidak memperhitungkan semua interaksi dan kompleksitas dalam proses kerja.



2. Kepuasan dan kemangkiran.

Kepuasan kerja langsung mendorong kehadiran, di mana ada suatu dampak minimum dari faktor-faktor lain. Untuk terjadi kepuasan kerja dalam hal ini tidak mengizinkan karyawan untuk absen dari kerja dengan alasan yang dapat dihindari tanpa denda. Jika kepuasan kerja mendorong ke kehadiran, di mana tidak ada faktor-faktor luar, karyawan yang lebih puas seharusnya masuk kerja dan sementara karyawan yang tidak puas seharusnya tinggal di rumah. Di mana pada kelompok yang puas, pekerja dengan nilai kepuasan yang tinggi mempunyai kehadiran yang jauh lebih tinggi daripada pekerja dengan tingkat kepuasan yang lebih rendah. Maka dari itu, diharapkan jika kepuasan berkorelasi secara negatif dengan kemangkiran.

2. Kepuasan dan tingkat keluar-masuknya karyawan.

Kepuasan juga dihubungkan secara negatif dengan keluarnya (turnover) karyawan, tetapi korelasi itu lebih kuat daripada yang ditemukan pada kemangkiran. Faktor-faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja dan tingkat keluar masuknya karyawan, seperti misalnya kondisi pasar kerja, pengharapan mengenai kesempatan kerja alternatif, dan panjangnya masa kerja dalam organisasi itu sebenarnya merupakan kendala yang penting pada keputusan untuk meninggalkan pekerjaan sekarang.

Bahwa suatu pelunak (moderator) yang penting dari hubungan kepuasan keluarnya karyawan adalah tingkat kinerja karyawan itu. Secara khusus tingkat kepuasan kurang penting dalam meramalkan keluarnya karyawan untuk pekerja yang berkinerja tinggi. Para pekerja mendapatkan



kenaikan upah, pujian, pengakuan, kesempatan promosi yang ditingkatkan, dan seterusnya. Justru hal sebaliknya berlaku untuk mereka yang kinerjanya buruk. Sedikit upaya dilakukan oleh organisasi untuk menahan pekerja. Bahkan mungkin ada tekanan halus untuk mendorong pekerja agar keluar. Oleh karena itu, karyawan mengharapkan bahwa kepuasan kerja lebih penting dalam mempengaruhi karyawan yang kinerjanya buruk untuk tinggal daripada yang kinerjanya unggul. Tak peduli dengan tingkat kepuasan, yang terakhir lebih besar kemungkinannya untuk tetap dalam organisasi karena penerimaan pengakuan, pujian, dan ganjaran-ganjaran lain memberi karyawan alasan untuk tinggal.

Konsisten dengan mengenai kemantapan dari tingkat kepuasan kerja seorang individu dengan berlakunya waktu, seharusnya tidak dikejutkan menemukan bahwa watak umum seseorang terhadap hidup juga melunakkan hubungan kepuasan dengan keluarnya dari pekerjaan. Secara khusus, beberapa individu umumnya mengeluh lebih banyak daripada yang lain dan individu-individu semacam itu, bila tidak puas dengan pekerjaan pekerja, lebih kecil kemungkinannya untuk keluar daripada karyawan yang mempunyai watak lebih positif terhadap hidup. Jadi, jika dua pekerja melaporkan tingkat ketidakpuasan kerja yang sama, yang paling besar kemungkinan untuk keluar, adalah karyawan dengan watak tertinggi untuk bahagia atau terpuaskan secara umum.

2.1.3.5. Karyawan Dapat Mengungkapkan Ketidakpuasan

Ketidakpuasan karyawan dapat dinyatakan dengan sejumlah cara, misalnya : daripada berhenti, karyawan dapat mengeluh, tidak patuh, mencuri



milik organisasi, atau mengelakkan sebagian dari tanggung jawab kerja para karyawan. Adapun respons didefinisikan sebagai berikut :

1. Eksit, yaitu perilaku yang mengarah untuk meninggalkan organisasi. Mencakup pencarian suatu posisi baru maupun meminta berhenti.
2. Suara (*voice*), yaitu dengan aktif dan konstruktif mencoba memperbaiki kondisi. Mencakup suara perbaikan, membahas problem-problem dengan atasan, dan beberapa bentuk kegiatan serikat buruh.
3. Kesetiaan (*loyalty*), yaitu pasif tetapi optimistis menunggu membaiknya kondisi. Mencakup berbicara membela organisasi menghadapi kritik luar dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk melakukan hal yang tepat.
4. Pengabaian (*neglect*), yaitu secara pasif membiarkan kondisi memburuk, termasuk kemangkiran atau datang terlambat secara kronis, upaya yang dikurangi, dan tingkat kekeliruan yang meningkat.

Di mana perilaku eksit dan pengabaian meliputi variabel-variabel kinerja karyawan yaitu produktivitas, kemangkiran, dan keluarnya karyawan. Tetapi model ini mengembangkan respons karyawan yang melibatkan suara dan kesetiaan, perilaku-perilaku konstruktif yang memungkinkan individu mentolerir situasi yang tidak menyenangkan atau menghidupkan kembali kondisi kerja yang memuaskan. Model tersebut, membantu karyawan untuk memahami situasi, seperti misalnya yang kadang dijumpai diantara pekerja yang berserikat buruh, di mana kepuasan kerja yang rendah digandeng dengan tingkat keluarnya karyawan yang rendah. Anggota serikat buruh sering mengungkapkan ketidakpuasan lewat prosedur keluhan atau lewat perundingan kontrak yang formal. Mekanisme suara



ini memungkinkan anggota serikat buruh untuk melanjutkan pekerjaan sementara menyakinkan diri karyawan bahwa karyawan sedang bertindak memperbaiki situasi.

2.1.3.6. Pentingnya Kepuasan Kerja Yang Tinggi

Pentingnya kepuasan kerja itu jelas. Para manajer seharusnya peduli akan tingkat kepuasan kerja dalam organisasi mereka sekurangnya dengan 3 (tiga) alasan, yaitu :

1. Ada bukti yang jelas bahwa karyawan yang tidak puas lebih sering melewatkan kerja dan lebih besar kemungkinan mengundurkan diri.

Bukti tersebut cukup jelas, yakni karyawan yang puas mempunyai tingkat keluar maupun kemangkiran yang lebih rendah. Bagaimanapun jika dipertimbangkan kedua perilaku tarik diri itu secara terpisah, dapat lebih diyakini mengenai pengaruh kepuasan terhadap keluarnya karyawan. Secara khusus, kepuasan dihubungkan secara negatif dengan kuat dan konsisten terhadap keputusan seorang karyawan untuk meninggalkan organisasi. Meskipun kepuasan dan absensi juga dihubungkan secara negatif, kesimpulan mengenai hubungan ini hendaknya diterima dengan lebih hati-hati.

Ketidakpuasan sering dikaitkan dengan tingkat tuntutan dan keluhan pekerjaan yang tinggi. Pekerja dengan tingkat ketidakpuasan yang tinggi lebih mungkin untuk melakukan sabotase dan agresi yang pasif. Bagi karyawan dengan alternatif pilihan yang terbatas, yang akan berhasil jika karyawan bisa, bentuk-bentuk aksi yang merusak ini secara ekstrim akibat pengabaian.



2. Telah diperagakan bahwa karyawan yang puas mempunyai kesehatan yang lebih baik dan usia yang lebih panjang.

Suatu dimensi yang sering diabaikan dari kepuasan kerja, adalah hubungan dengan kesehatan karyawan. Beberapa studi telah menunjukkan bahwa karyawan yang tidak puas dengan pekerjaan para karyawan cenderung mudah menderita kemunduran kesehatan, mulai dari sakit kepala sampai penyakit jantung. Beberapa riset bahkan menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan peramal yang lebih baik dari panjangnya usia daripada kondisi fisik atau penggunaan tembakau. Studi ini menyarankan bahwa ketidakpuasan tidak semata-mata gejala psikologis. Stres akibat ketidakpuasan tampaknya meningkatkan kerawanan seseorang terhadap serangan jantung dan hal serupa. Bagi para manajer, ini berarti bahwa bahkan jika kepuasan tidak menghantar keluarnya karyawan yang kurang sukarela dan absensi, tujuan dari suatu angkatan kerja yang terpuaskan mungkin dapat dibenarkan karena itu akan mengurangi biaya medis dan hilangnya secara dini karyawan yang dihargai akibat penyakit jantung atau serangan otak (stroke).

3. Kepuasan pada pekerjaan dibawa ke kehidupan karyawan di luar pekerjaan.

Ditinjau berulang-ulang akan bukti antara kepuasan kerja dan perilaku menarik diri.

Pada butir terakhir ini, dalam mendukung pentingnya kepuasan kerja adalah efek spin-off di mana kepuasan kerja dimiliki oleh masyarakat secara keseluruhan. Bila karyawan bahagia dengan pekerjaannya, hal ini akan



memperbaiki hidup para karyawan di luar pekerjaan. Kontras dengan itu, karyawan yang tidak terpuaskan membawa pulang sikap negatif tersebut.

Jadi, kepuasan kerja itu penting. Bagi manajemen, angkatan kerja yang puas akan memberikan produktivitas yang lebih tinggi karena gangguan yang lebih sedikit yang disebabkan oleh kemangkiran atau berhentinya karyawan yang baik, maupun rendahnya biaya medis dan asuransi jiwa. Di samping itu, ada manfaat bagi masyarakat pada umumnya. Kepuasan kerja terbawa ke luar pekerjaan karyawan itu. Jadi tujuan kepuasan kerja yang tinggi untuk karyawan dapat dibela baik dalam bentuk dolar dan sen maupun dalam tanggung jawab sosial.

2.1.3. Hubungan *Empowerment*, Ganjaran, Kondisi Kerja, dan Rekan Kerja Dengan Kepuasan Kerja Karyawan

Menurut Robbins (2001:157) kualitas pelayanan sangat erat sekali hubungannya untuk menciptakan kepuasan kerja karyawan, yaitu :

1. Kerja yang secara mental menantang (*Empowerment*)

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi karyawan kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan karyawan dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang, sehingga karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan kerja.



2. Ganjaran

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang karyawan persepsikan yang adil, tidak meragukan, dan segaris dengan pengharapan karyawan. Apabila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan kerja karyawan.

3. Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas yang baik, sehingga karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan kerja.

4. Rekan sekerja yang mendukung

Mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung menghantar ke kepuasan kerja yang meningkat. Umumnya kepuasan karyawan meningkat apabila pimpinan langsung bersifat ramah dan dapat memahami, memberikan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan, dan menunjukkan suatu minat pribadi pada karyawan.

2.2. Hipotesis

Adapun hipotesis yang diajukan, adalah sebagai berikut :

1. Diduga faktor-faktor *empowerment*, ganjaran, kondisi kerja, dan rekan kerja secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Bagian Pendukung Operasional pada PT. Bank Central Asia Tbk. Cabang Darmo Surabaya.



2. Diduga faktor-faktor *empowerment*, ganjaran, kondisi kerja, dan rekan kerja secara parsial berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan bagian Pendukung Operasional pada PT. Bank Central Asia Tbk. Cabang Darmo Surabaya.
3. Diduga variabel rekan kerja yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kepuasan kerja karyawan bagian Pendukung Operasional pada PT. Bank Central Asia Tbk. Cabang Darmo Surabaya.

2.3. Kerangka Konseptual

Berdasarkan judul skripsi, penulis mengemukakan kerangka konseptual sebagai berikut :

