

II. KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manusia sebagai pelaku utama dalam berputarnya roda organisasi memegang peranan yang sangat strategis, oleh karena itu seleksi terhadap calon pegawai, penempatan dan pendalaman bidang pekerjaan harus sesuai dengan kualifikasi persyaratan dan memberikan pekerjaan kepada orang yang memiliki kemampuan yang tepat serta perlunya analisis pendalaman kemampuan pekerjaan melalui pendidikan dan pelatihan sehingga mereka mampu mematuhi sistem nilai dan norma-norma yang berlaku dalam organisasi (Mangkunegara, 2003).

Unsur Pokok dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah manusia yang mengarahkan dirinya bahwa kuatnya kecenderungan seseorang bertindak dengan cara tertentu tergantung pada kekuatan harapan bahwa tindakan tersebut akan diikuti oleh suatu hasil tertentu dan pada daya tarik dari hasil itu bagi orang yang bersangkutan, yang meliputi tiga aspek, yaitu daya tarik, hubungan antara prestasi kerja dengan imbalan serta hubungan antara usaha dan prestasi kerja (Siagian, 1995).

Menurut Umar (2002), Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan Handoko (1998), mendefinisikan manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan individu dan organisasi.

Berdasarkan pengertian tersebut ditegaskan bahwa sumber daya manusia merupakan pengakuan terhadap pentingnya satuan tenaga kerja dalam organisasi dan pemanfaatan berbagai fungsi, serta kegiatan personalia untuk menjamin bahwa mereka digunakan secara efektif dan bijak agar bermanfaat bagi individu organisasi dan masyarakat.

2.2. Kepuasan Sumber Daya Manusia

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan (Hasibuan, 2002).

Dalam fungsinya sebagai bagian dari manajemen, pimpinan organisasi memegang peran dalam kepuasan kerja karyawan melalui pengarahan, menurut Mangkunegara (2003), salah satu peran coaching dari pimpinan organisasi adalah berhubungan dengan cara bagaimana sesuatu dikerjakan dan apa yang harus dikerjakan, diharapkan akan dapat memberikan hasil yang besar karena adanya relasi yang mendukung antara coacher dan orang yang diberikan pengarahan (coachee). Coaching mampu membuka potensi orang yang diarahkan untuk memaksimalkan kinerja orang tersebut yang berarti keberhasilan itu sendiri. Coaching memiliki dua sifat dasar yaitu :

- (1) Membangkitkan kesadaran, artinya coaching adalah kesadaran yang merupakan hasil perhatian yang terpusat, konsentrasi dan kejernihan.
- (2) Membangkitkan tanggung jawab baik individu maupun kolektif, efeknya pimpinan dan staf bertanggungjawab penuh dalam melaksanakan fungsi dan tugasnya, sehingga kinerja organisasi dapat dicapai secara maksimal.

Menurut Siagian (1995), hal ini berguna untuk mengarahkan pada, apakah seseorang mempunyai keinginan untuk menghasilkan sesuatu karya pada waktu tertentu tergantung pada tujuan-tujuan khusus orang yang bersangkutan dan pada persepsi orang tersebut tentang nilai suatu prestasi kerja, yang akan menunjukkan hal-hal sebagai berikut :

- (1) Kuatnya motivasi seseorang berprestasi (usahanya) tergantung pada pandangannya tentang betapa kuatnya keyakinan yang terdapat dalam dirinya bahwa ia akan dapat mencapai apa yang diusahakan untuk dicapai.
- (2) Jika tujuan ini tercapai (prestasi kerja), timbul pertanyaan apakah ia akan memperoleh imbalan yang memadai dan apabila imbalan itu diberikan oleh organisasi apakah akan memuaskan tujuan dan kepentingannya.

Kepuasan kerja merupakan wujud dari daya dorong motivasi menurut Mangkunegara (2000), bahwa kepuasan kerja sebagai suatu perasaan yang menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, mutu pengawasan. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya antara lain, umur, kondisi kesehatan, kemampuan dan pendidikan.

Menurut Handoko (1997), kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, hal ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungannya.

Departemen personalia atau manajemen harus senantiasa memonitor kepuasan kerja, karena hal itu mempengaruhi tingkat absensi, perputaran tenaga kerja, semangat kerja, keluhan-keluhan dan masalah-masalah personalia vital lainnya.

Sedangkan menurut Robbins (2001), terdapat ketidakpuasan kerja karyawan yang dinyatakan dengan sejumlah cara, misalnya daripada berhenti bekerja karyawan lebih baik mengeluh, tidak patuh, mencuri milik organisasi atau mengelakan sebagian dari tanggung jawab mereka.

2.3. Teori Kepuasan Kerja

Keyakinan akan tercapainya tujuan individu mempengaruhi kepuasan seseorang dalam bekerja akan sesuai dengan motivasinya, maka penting dalam kehidupan organisasi sasaran utama pemberian motivasi oleh manajer/pimpinan kepada bawahan/ pegawai untuk peningkatan prestasi kerja para bawahan yang bersangkutan dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi (Siagian,1995).

Sebuah organisasi adalah identik dengan usaha pencapaian kinerja, dimana kinerja adalah suatu proses dengan pemberian atau dimilikinya motivasi, tetapi pemberian motivasi hanya akan efektif apabila dalam diri bawahan yang digerakkan itu terdapat keyakinan bahwa dengan tercapainya tujuan organisasi dan berbagai sasaran organisasi, tujuan pribadipun akan ikut tercapai (Siagian, 1995).

Hasibuan dalam Hasan (2004) mendefinisikan motivasi sebagai pemberian dorongan daya gerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya dan upayanya untuk mencapai kepuasan.

Faktor – faktor yang mempengaruhi motivasi adalah :

(1) Peran.

Peran adalah sebagai perangkat tingkah laku yang diharapkan dimiliki oleh seseorang/pegawai yang akan selalu memotivasinya untuk bekerja apabila peran yang dijalankannya sesuai dengan yang diinginkannya.

(2) Perlakuan

Perlakuan merupakan perbuatan yang dikenakan terhadapnya, sehingga ia akan selalu bekerja apabila perlakuan yang diterima itu sudah dianggap adil atau sesuai dengan proporsinya.

(3) Penghargaan

Penghargaan merupakan penghormatan yang diberikan kepada seseorang/pegawai sesuai dengan harkat atau posisinya, sehingga selalu termotivasi untuk bekerja apabila penghargaan yang diterimanya sudah sesuai dengan apa yang telah diperbuat dalam bekerja (Hasan, 2004).

Dasar teori kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

a. Teori Penguatan

Sudut pandang teori ini terletak pada pandangan yang mengatakan bahwa jika tindakan seorang manajer oleh bawahan dipandang mendorong perilaku positif tertentu, bawahan akan cenderung mengulangi tindakan yang serupa. Jadi, motivasi pegawai untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor dari luar dirinya seperti sikap pimpinan, pengaruh rekan kerja dan sejenisnya.

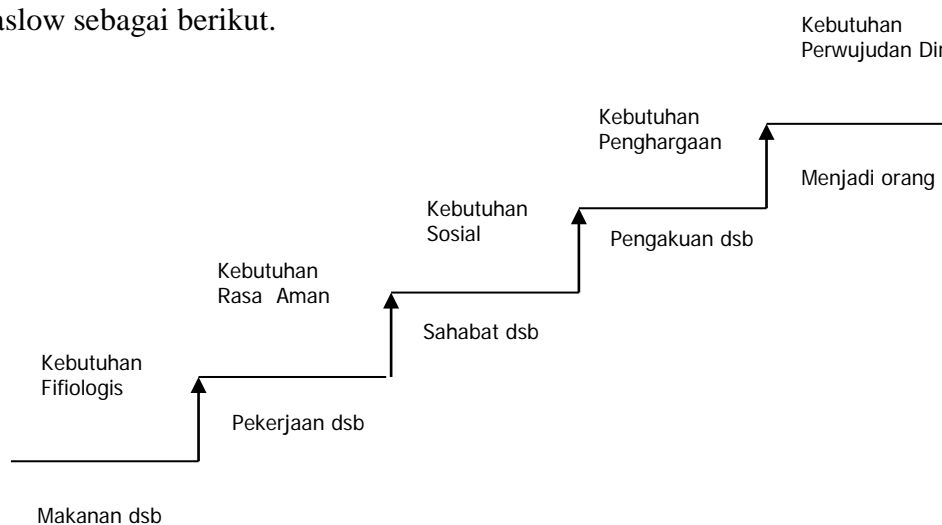
b. Teori Keadilan

Keadilan akan berada pada frame of reference pribadi, sejauh menguntungkan bagi dirinya maka akan dikatakan hal itu berkeadilan, biasanya seseorang akan menggunakan tiga kategori referensi yaitu, orang lain, sistem yang berlaku (terutama yang menyangkut upah dan gaji) dan diri sendiri.

c. Teori Harapan

Dalam teori ini dikemukakan bahwa kuatnya kecenderungan seseorang bertindak dengan cara tertentu tergantung pada kekuatan harapan bahwa tindakan tersebut akan diikuti oleh suatu hasil tertentu dan pada daya tarik hasil itu bagi seseorang (Siagian, 1995)

Seiring dengan adanya harapan dalam hidup manusia, dikatakan oleh Maslow dalam Desseler (1993), terdapat lima hal kebutuhan dasar, yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, kebutuhan perwujudan diri, yang membentuk hirarki atau tangga yang akan aktif apabila kebutuhan yang lebih rendah telah terpenuhi, hirarki Maslow sebagai berikut.



Gambar 1. Hirarki Kebutuhan Maslow

Selanjutnya dijelaskan bahwa jenis-jenis kebutuhan tersebut sebagai berikut.

- (1) Kebutuhan fisiologis : tingkat kebutuhan yang paling rendah dalam hirarki Maslow. Inilah kebutuhan paling pokok yang kita miliki, misalnya kebutuhan akan makanan, minuman, tempat tinggal dan istirahat.
- (2) Kebutuhan rasa aman : apabila kebutuhan fisiologis sedikitnya sudah terpenuhi, maka kebutuhan rasa aman akan muncul menggantikannya. Hal ini menjadi kebutuhan yang diupayakan seseorang berupa kebutuhan perlindungan dari bahaya atau kehilangan sesuatu.
- (3) Kebutuhan sosial : kebutuhan ini menjadi memotivasi aktif bagi perilaku, seperti memberi kasih sayang dan persahabatan.
- (4) Kebutuhan penghargaan : oleh Douglas Mc Gregor ditafsirkan sebagai kebutuhan-kebutuhan yang berkaitan dengan kehormatan diri seseorang. Kebutuhan akan rasa aman yakin atas diri sendiri, kemandirian, keberhasilan, pengetahuan dan kebutuhan yang berkaitan dengan reputasi seseorang, kebutuhan akan status, pengakuan penghargaan atau penghormatan dari orang lain.
- (5) Kebutuhan perwujudan diri : akhirnya terdapat kebutuhan tertinggi berupa kebutuhan yang dimiliki semua orang untuk menjadi orang yang kita rasa bahwa kita memiliki kemampuan untuk mewujudkannya.

d. Teori Kompensasi

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atau jasa

yang diberikan oleh perusahaan (Hasibuan, 2002). Kompensasi adalah apa yang seorang pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya. Baik upah per jam ataupun gaji periodik didesain dan dikelola oleh bagian personalia (Werther dan Davis dalam Hasibuan, 2002).

Sedangkan menurut Handoko dalam Gomes (2001), bahwa kompensasi adalah sebagai segala sesuatu yang diterima oleh pekerja sebagai balas jasa atas kerja mereka. Masalah kompensasi berkaitan dengan konsistensi internal dan konsistensi eksternal. Konsistensi internal berkaitan dengan konsep penggajian relatif dalam organisasi. Sedangkan konsistensi eksternal berkaitan dengan tingkat relatif struktur penggajian dalam organisasi dibandingkan dengan struktur penggajian yang berlaku di luar organisasi. Keseimbangan antara keduanya dianggap penting untuk diperhatikan guna menjamin perasaan puas dan para pekerja tetap termotivasi serta efektifitas bagi organisasi secara keseluruhan.

e. Teori dua faktor Herzberg

Teori Abraham Maslow adalah sebagai titik acuannya yang mengukur faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan atau ketidakpuasan, yaitu faktor pemeliharaan disebut pula dissatisfiers, hygiene factors, job context, extrinsic factor yang meliputi administrasi dan kebijakan perusahaan, kualitas pengawasan, hubungan dengan subordinate, upah, keamanan kerja, kondisi kerja dan status. Sedangkan faktor pemotivasian disebut satisfiers, motivators, job contents, intrinsic faktor yang meliputi dorongan berprestasi, pengenalan, kemajuan, work it self, kesempatan berkembang dan tanggung jawab (Mangkunegara, 2004).

2.4. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut (Abdullah, 2001).

Selanjutnya Hasibuan (2002), menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja sebagai berikut :

(1) Balas jasa yang adil dan layak

Dengan balas jasa karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial dan egoistiknya sehingga karyawan memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya. Balas jasa yang dimaksudkan di sini antara lain yaitu kesejahteraan karyawan, program pelayanan, jaminan keamanan dan kesehatan, upah dan gaji. Kesejahteraan karyawan dapat dipandang sebagai uang bantuan lebih lanjut kepada karyawan, terutama pembayaran kepada mereka yang sakit, uang bantuan untuk tabungan karyawan, pemberian berupa saham, asuransi, perawatan rumah sakit dan pensiun.

(2) Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian

Karyawan operasional belajar pengetahuan teknik pengerjaan dan keahlian untuk tujuan tertentu. Pengembangan mengacu pada masalah staf dan personal adalah suatu proses pendidikan jangka panjang menggunakan suatu prosedur yang sistematis dan terorganisir dimana manajer belajar pengetahuan konseptua dan teoritis untuk tujuan umum.

(3) Berat ringannya pekerjaan

Berat ringannya pekerjaan atau beban kerja terdiri dari jam kerja, tanggung jawab dan prosedur, aturan dan sangsi-sangsi. Dimana jam kerja sesuai dengan kesepakatan antara karyawan dengan perusahaan. Prosedur, aturan dan sanksi-sanksi ditetapkan secara bersama-sama oleh perusahaan dan semua karyawan.

Hal ini dilakukan agar keputusan penting dalam masalah karyawan dibuat seadil-adilnya, menghormati hak dan kewajiban karyawan dan pengusaha.

(4) Suasana lingkungan kerja

Karyawan lebih menyukai keadaan fisik sekitar yang tidak berbahaya atau merepotkan. Temperatur, cahaya, suara dan faktor-faktor lingkungan lain seharusnya tidak ekstrem. Disamping itu, kebanyakan karyawan lebih menyukai bekerja dekat rumah.

(5) Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan.

Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan meliputi perlengkapan kerja (seperti : arit, cangkul, garu dan lain-lain), fasilitas kerja (seperti : transportasi, telepon dan baju seragam), alat pelindung kerja (seperti : masker, sarung tangan, penutup wajah) dan alat yang memudahkan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

(6) Sikap pimpinan dan kepemimpinannya

Kepuasan kerja karyawan banyak dipengaruhi sikap-sikap pimpinandalam kepemimpinannya. Kepemimpinan memberikan partisipasi kepuasan kerja bagi karyawan, karena karyawan dapat ikut aktif dalam

memberikan pendapatnya untuk menentukan kebijakan perusahaan, sedangkan kepemimpinan otoriter mengakibatkan kepuasan kerja karyawan rendah.

(7) Jenis pekerjaan monoton atau tidak

Sifat pekerjaan disini meliputi rotasi pekerjaan dan jadwal kerja. Rotasi pekerjaan digunakan untuk mengekspos para pegawai dan melatihnya dalam berbagai pekerjaan dan situasi pengambilan keputusan. Jadwal kerja yang fleksibel memberikan karyawan pilihan harian dalam penentuan waktu kerja dan kegiatan non kerja dengan membagi dua bagian waktu kerja inti dan waktu kerja fleksibel.

Disamping itu mereka membutuhkan penghargaan dan perhatian atasan atas pekerjaan yang mereka kerjakan dengan baik. Rasa kebersamaan atau memiliki akan didapat bila mereka merupakan bagian dari perkumpulan profesional, organisasi informal (Hasibuan, 2002).

(8) Komunikasi

Dalam prosesnya akan melibatkan keterampilan kecerdasan emosi dalam berkomunikasi dengan menggunakan intelektual dan perasaan. Karena masalah terbesar dalam komunikasi adalah kesalahpahaman yang terjadi karena orang gagal menyampaikan apa yang mereka pikirkan dan yang mereka rasakan. (Mangkunegara, 2003).

Menurut (Susanto, 1976), komunikasi adalah suatu proses penyampaian pesan oleh Komunikator (lembaga, seseorang dan lainnya) kepada komunikan (lembaga, orang dan lain lain) dengan menggunakan saluran/ media sehingga akan tercapai suatu kesamaan persepsi/ pemahaman terhadap isi yang dikomunikasikan. Komunikasi adalah persepsi, komunikasi selalu mempunyai

tuntutan terhadap peserta komunikasi untuk melakukan sesuatu, meyakinkannya sehingga akan selalu melibatkan unsur motivasi, sistem nilai seseorang dan tujuannya. Apabila pesan dalam komunikasi mempunyai kesamaan kepentingan, nilai-nilai, harapan dari komunikator dengan komunikan maka isi pesan akan lebih mudah direalisasikan. Jadi dalam konteks yang intens, komunikasi dapat merubah kepribadian seseorang.

2.5. Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian yang dilakukan Ratnaningsih (2004), Program Pasca Sarjana (S2) Magister Manajemen pada Universitas Krinadwipayana – Jakarta, menyimpulkan bahwa komunikasi yang harmonis antara bawahan dengan atasan akan memperkecil kesenjangan hubungan, secara psikologis sangat besar pengaruhnya terhadap keberanian pegawai untuk meminta pertimbangan, saran atau petunjuk yang dapat menunjang kelancaran pelaksanaan pekerjaan dan pada akhirnya akan tercapai kinerja pegawai yang diharapkan.

Menurut hasil penelitian Sutarya (2004), diketahui faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja dan kepuasan kerja diantaranya adalah pembinaan sikap terhadap pegawai agar tidak mudah menyerah, meningkatkan pengakuan pimpinan terhadap prestasi bawahan dan meningkatkan keterlibatan pegawai dalam perencanaan serta berupaya untuk memberi kompensasi kepada pegawai baik dalam bentuk materi maupun fasilitas sehingga akan mampu memenuhi kebutuhan manusia sebagai pekerja dan akan melahirkan perilaku-perilaku positif seperti meningkatkan gairah kerja, kepuasan kerja, tanggung jawab dan kerjasama.

2.6. Teknik Sampling dan Analisa Data

Menurut Isaac dan Michael dalam Sugiyono (1999), menjelaskan bahwa bila jumlah anggota populasi sebanyak 105, dengan tingkat kesalahan 5 % maka jumlah sampelnya adalah 78, karena populasinya berstrata berdasarkan jabatannya namun kondisinya kurang proporsional, maka teknik pengambilan sampelnya menggunakan teknik *Disproportionate Stratified Random Sampling*.

Model statistik yang digunakan adalah persamaan regresi linier berganda yaitu regresi linier dengan sebuah variabel terikat (Y) yang dihubungkan dengan dua atau beberapa variabel bebas (X) (Hasan, 2002).

Rumus umum persamaan regresi linier adalah sebagai berikut :

$$\hat{Y} = a_0 + b_1 x_1 + b_2 x_2 + b_3 x_3 + b_4 x_4 + b_5 x_5 + b_6 x_6 + b_7 x_7 + b_8 x_8 + \varepsilon$$

di mana :

\hat{Y} = variabel terikat

a_0 = konstanta (*intercept*)

b = koefisien regresi variabel bebas (parameter penduga X_i)

X = variabel bebas

ε = pengaruh residu

Untuk menjamin ketepatan pengolahan dan analisis data maka dalam mengklasifikasikan formula di atas digunakan fasilitas computer berupa program *Statistical Product and Service Solution* (SPSS) versi 9.0 for Windows (Alhusin, 2001).

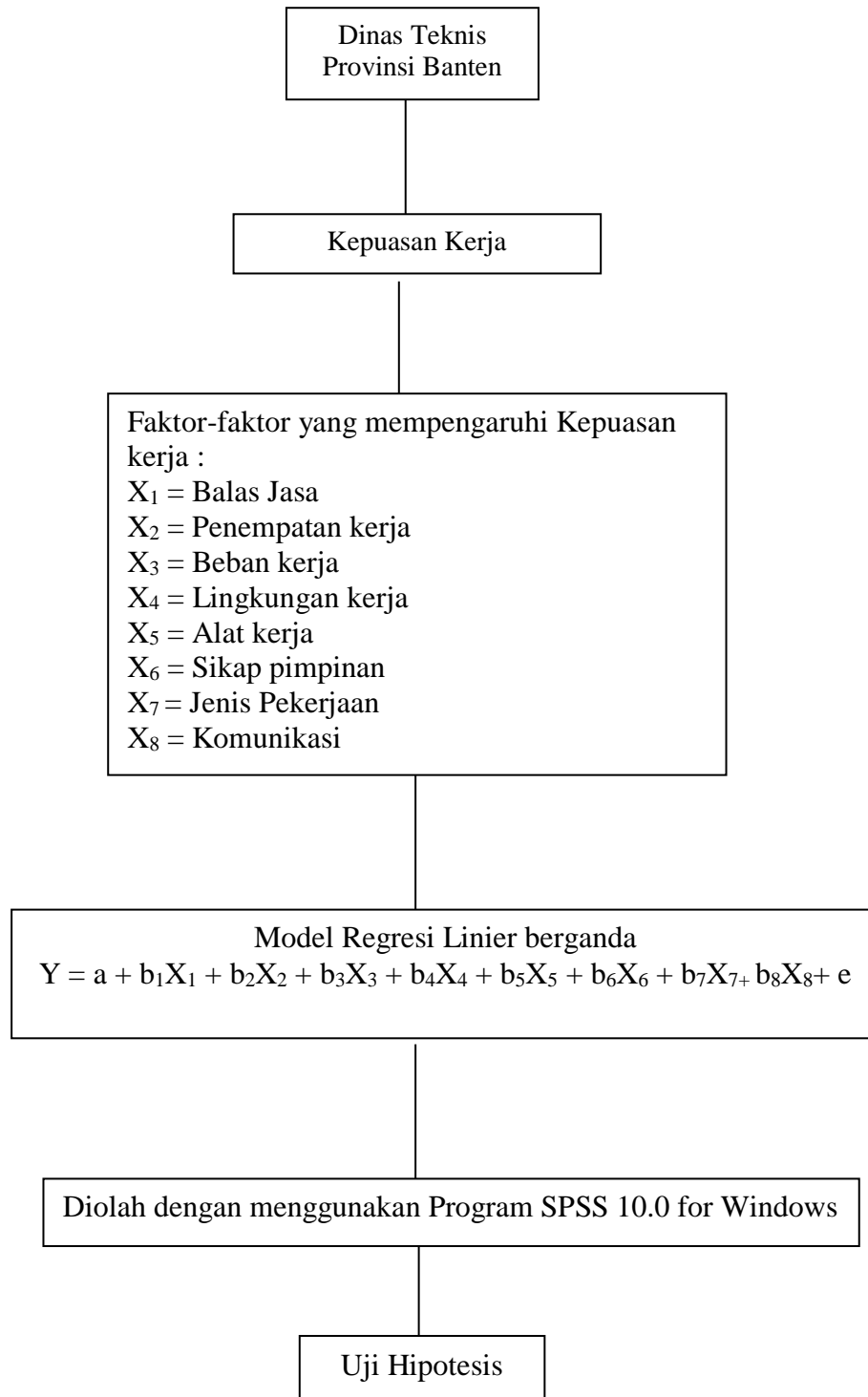
Output dari pengolahan dan analisis data dengan menggunakan program SPSS secara ringkas menjelaskan hal-hal sebagai berikut :

- R** = koefisien korelasi antar variabel bebas secara bersama - sama dengan variabel terikat, dengan nilai berkisar dari 0 sampai dengan 1.
- R²** = koefisien determinasi, menjelaskan besarnya kontribusi variabel bebas secara bersama-sama dengan variabel terikat, sedangkan sisanya disebabkan oleh faktor lain
- F** = F hitung, merupakan uji hipotesis yang menjelaskan kekuatan pengaruh variabel secara bersama-sama terhadap variabel terikat, dengan cara membandingkannya dengan F tabel pada tarap nyata 95 % df ($v_1=k$) ($v_2=n-k-1$) dengan keterangan k adalah variabel bebas
- b_i** = Koefisien regresi, merupakan besarnya pengaruh variabel bebas (X_i) terhadap variabel terikat secara parsial.
- t** = t hitung, merupakan uji signifikansi yang menjelaskan kekuatan pengaruh variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat, dengan cara membandingkannya dengan t tabel pada tarap nyata 95 % df ($n-2$)

2.7. Kerangka Pemikiran Operasional Penelitian

Bentuk kerangka pemikiran operasional penelitian diuraikan pada Gambar 1. Secara garis besar, bahwa kepuasan kerja sumber daya manusia pada dinas teknis dipengaruhi oleh faktor-faktor (1) balas jasa, (2) penempatan kerja, (3) beban kerja, (4) lingkungan kerja, (5) alat kerja, (6) sikap pimpinan, (7) jenis pekerjaan, (8) komunikasi. Faktor-faktor tersebut ditetapkan berdasarkan Hasan

(2002). Bentuk kerangka pemikiran operasional penelitian selengkapnya adalah sebagai berikut :



Gambar 2. Skema Operasional Penelitian

2.8. Hipotesis Penelitian.

1. Diduga faktor-faktor berikut ini (balas jasa, penempatan kerja, beban kerja, lingkungan kerja, alat kerja, sikap pimpinan, jenis pekerjaan dan komunikasi) memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja sumber daya manusia di Dinas Kehutanan dan perkebunan Provinsi Banten.
2. Diduga faktor yang paling menentukan terhadap Kepuasan Kerja SDM pada Dinas Kehutanan dan Perkebunan Provinsi Banten adalah; Lingkungan Kerja, Alat Kerja, Komunikasi dan Balas Jasa.