

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Sikap Pada Manajemen

Sikap merupakan fondasi terpenting yang menentukan keberhasilan seseorang (Sudaryono, 2014). Sementara itu pengertian sikap dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) merupakan perbuatan, perilaku, atau gerak-gerik yang berdasarkan pendirian keyakinan dari pandangan hidup seseorang. Sikap adalah evaluasi, perasaan dan kecenderungan seseorang yang relatif konsisten terhadap suatu objek atau gagasan, dengan kata lain sikap adalah suatu perasaan yang timbul pada diri seseorang terhadap suatu objek, baik sebelum dan sesudah orang melihat, merasakan, dan menikmati objek tersebut (Sunyoto, 2015). Menurut Robbins (2015), sikap adalah pernyataan-pernyataan evaluatif, baik yang diinginkan atau yang tidak diinginkan, mengenai objek, orang atau peristiwa.

Menurut Wirawan (2009), sikap memiliki tiga komponen, sebagai berikut :

- a. Komponen afektif dari sikap adalah aspek perasaan emosional terhadap objek, orang, atau situasi. Komponen ini dihasilkan melalui hubungan atau pengalaman mengenai objek.
- b. Komponen kognitif adalah kepercayaan, nilai-nilai yang dimiliki seseorang mengenai suatu objek. Kepercayaan atau nilai-nilai ini dapat berasal dari observasi personal tentang apa yang dilihat, didengar, atau dirasa mengenai fakta, spekulatif, atau sesuatu yang fiktif.

- c. Komponen *behavioral*. Sikap seseorang terhadap suatu objek mempengaruhi perilakunya terhadap objek tersebut.
- d. Tindakan. Kompetensi dan sikap tidak akan menghasilkan kinerja tanpa dioperasikan dalam tindakan.

Dalam organisasi, sikap bersifat penting karena dapat mempengaruhi perilaku. Penelitian tentang sikap kerja dibagi menjadi tiga bagian, yaitu (a) kepuasan kerja, (b) keterlibatan kerja dan (c) komitmen organisasional.

2.1.1. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan perasaan positif tentang pekerjaan yang dihasilkan dari suatu evaluasi berdasarkan karakteristik-karakteristik pekerjaan tersebut (Robbins, 2015). Seseorang yang memiliki tingkat kepuasan yang tinggi juga memiliki sikap positif yang tinggi terhadap pekerjaannya. Sebaliknya jika seseorang yang memiliki tingkat kepuasan kerja rendah, memiliki sikap negatif terhadap pekerjaannya (Robbins, 2015). Kepuasan kerja mencerminkan sikap senang atau tidak senang dan puas atau tidak puas saat seseorang bekerja. Menurut Handoko (2012), kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan mereka.

Setiap individu memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda. Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Hal ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu. Apabila banyak aspek pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu maka tingkat kepuasan kerja semakin tinggi. Sebaliknya, apabila terdapat banyak aspek pekerjaan yang tidak sesuai dengan keinginan individu maka tingkat kepuasan kerja semakin rendah.

a. Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut As'ad (2004 dalam Melani dan Suhaji, 2012), terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu :

1. Faktor Psikologis

Faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan meliputi minat, ketentraman kerja, sikap terhadap pekerjaan, dan perasaan kerja.

2. Faktor Fisik

Faktor yang berhubungan dengan fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja, perlengkapan kerja, keadaan ruangan kerja, penerangan sirkulasi udara, dan kondisi kesehatan karyawan.

3. Faktor Finansial

Faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem penggajian, jaminan sosial, besarnya tunjangan, fasilitas, dan promosi yang diberikan.

4. Faktor Sosial

Faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antar sesama karyawan dengan atasannya, maupun antar karyawan yang berbeda jenis pekerjaanya.

b. Pengaruh Kepuasan Kerja

Menurut Robbins (2015), pengaruh kepuasan kerja antara lain yaitu :

1. Keluar (*exit*), perilaku yang ditunjukkan untuk meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru, dan mengundurkan diri.

2. Aspirasi (*voice*), secara aktif dan konstruktif berusaha memperbaiki kondisi, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan beberapa bentuk aktivitas serikat kerja.
3. Kesetiaan (*loyalty*), secara pasif tetapi optimistis menunggu membaiknya kondisi, termasuk membela organisasi ketika berhadapan dengan ancaman eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk melakukan hal yang benar.
4. Pengabaian (*neglect*), secara pasif membiarkan kondisi lebih buruk, termasuk ketidakhadiran atau keterlambatan yang terus-menerus, kurangnya usaha, dan meningkatnya angka kesalahan.

Produktivitas dapat meningkat jika karyawan memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Performa kerja menunjukkan tingkat kepuasan kerja seorang karyawan, karena perusahaan dapat mengetahui aspek-aspek pekerjaan yang diharapkan karyawan. Suatu organisasi yang karyawannya merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung lebih maju daripada organisasi yang karyawannya merasa tidak puas terhadap pekerjaannya.

2.1.2. Keterlibatan Kerja

Keterlibatan kerja merupakan derajat dimana seorang karyawan mengidentifikasi pekerjaannya, secara aktif berpartisipasi di dalamnya, dan menganggap performa kerjanya sebagai hal penting dalam menghargai dirinya. Sikap positif yang ditunjukkan oleh karyawan terhadap pekerjaannya mendorong karyawan untuk berkontribusi terhadap pekerjaannya secara positif (Robbins, 2015). Keterlibatan kerja yang tinggi berhubungan dengan absensi yang rendah, kecenderungan pengunduran diri yang rendah, dan tingginya partisipasi karyawan.

Menurut Noe (2011), keterlibatan dan partisipasi karyawan dalam pekerjaan merupakan kepedulian karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukan. Karyawan yang memiliki partisipasi yang tinggi biasanya memberikan usaha yang terbaik dalam pekerjaannya, termasuk memberikan usaha lebih dari ketentuan yang berlaku. Kemungkinan individu untuk terlibat (*involved*) dengan pekerjaan tergantung pada penerimaan yang menyatakan pekerjaan mempunyai potensi untuk memenuhi kebutuhan yang penting (Noe, 2011). Bila pekerjaan dirasa kurang memberikan kesempatan untuk pemenuhan kebutuhan yang dianggap penting, maka individu akan mengembangkan suatu kecenderungan penarikan upaya kerja dan mengasingkan diri dari pekerjaan (*alienation*). Suatu pekerjaan yang dianggap penting dan berarti bagi karyawan, maka akan mendapat perhatian dari karyawan dan menjadikan karyawan terlibat dengan pekerjaan tersebut. Proses tersebut dapat membantu perusahaan dalam mencapai sasaran dan tujuan.

a. Faktor-Faktor Partisipasi

Gibson (2007), menjelaskan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi partisipasi karyawan, sebagai berikut :

1. Aktif berpartisipasi dalam pekerjaan. Aktif berpartisipasi dalam pekerjaan dapat menunjukkan seorang karyawan berpartisipasi dalam pekerjaannya (*job involvement*). Aktif berpartisipasi merupakan bentuk perhatian yang dicurahkan seseorang terhadap sesuatu. Melalui tingkat perhatian tersebut dapat diketahui seberapa peduli dan perhatian yang dimiliki oleh karyawan.
2. Menunjukkan pekerjaannya adalah yang utama. Karyawan yang merasa pekerjaannya merupakan hal yang utama akan selalu berusaha memberikan serta melakukan yang terbaik untuk pekerjaannya sebagai pusat untuk hidup dan pantas untuk diutamakan.

3. Melihat pekerjaan sebagai sesuatu yang penting untuk harga diri. Keterlibatan kerja dapat dilihat dari sikap karyawan dalam pikiran tentang pekerjaannya, karyawan menganggap pekerjaan itu penting bagi dirinya. Apabila pekerjaan tersebut dirasa berarti dan sangat berharga baik secara materi dan psikologis bagi karyawan tersebut maka karyawan tersebut akan melakukan pekerjaannya sebaik mungkin (Gibson, 2007).

b. Hakikat Partisipasi Karyawan

Menurut Purnawanto (2008), hakikat keterlibatan dan partisipasi karyawan sebagai berikut :

1. Keterlibatan mental dan emosional.

Keterlibatan ini bersifat psikologis daripada fisik. Keterlibatan bukan hanya partisipasi dalam pekerjaan tetapi juga pertemuan, meminta pendapat, dan lainnya.

2. Motivasi kontribusi.

Keterlibatan dan partisipasi dalam hal ini tentang bagaimana karyawan memotivasi karyawan yang lain untuk memberikan kontribusi. Karyawan diberikan kesempatan untuk memberikan karya, sumber inisiatif, dan kreatifitasnya guna mencapai tujuan organisasi.

3. Tanggung Jawab

Keterlibatan dan partisipasi ini mendorong orang-orang untuk meminta tanggung jawab dalam aktifitas kelompok.

2.1.3. Komitmen Organisasional

Menurut Robbins (2015), komitmen organisasional merupakan derajat dimana seorang karyawan mengidentifikasi dirinya dengan organisasi tertentu beserta tujuannya dan berkeinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Menurut Meyer dan Allen (1996), komitmen organisasi merupakan sebuah perasaan yang dimiliki karyawan terhadap organisasinya, merasa harus bekerja lebih keras, dan setia pada organisasi. Komitmen organisasional salah satu faktor yang dapat mendorong karyawan untuk lebih dekat dengan organisasinya. Mowday *et al* (1979 dalam Gunludkk., 2010), mendefinisikan komitmen organisasional sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi. Secara konseptual, hal ini dapat dikarakteristikan oleh tiga faktor, yaitu :

- a. Kepercayaan yang kuat dan penerima terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.
- b. Ketersediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi.
- c. Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan didalam organisasi.

Menurut Meyer dan Allen (1997 dalam Marlina, 2012), komitmen terbagi atas tiga komponen, yaitu :

1. Komitmen Afektif

Berkaitan dengan emosional, identifikasi, dan keterlibatan karyawan dalam suatu organisasi. Komitmen afektif adalah suatu proses dimana melalui hal tersebut seseorang akan berpikir mengenai hubungan anggota organisasi itu sendiri dengan organisasinya dalam hal nilai dan kesatuan tujuan. Pada tingkat ini menunjukkan

dimana tujuan individu dan nilai menyatu dengan organisasi yang diperkirakan secara langsung mempengaruhi keinginan individu untuk tetap tinggal dalam organisasi, sehingga karyawan masih bergabung dengan organisasi karena memiliki keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi dapat dikatakan memiliki afektif yang tinggi. Karyawan yang memiliki tingkat afektif yang tinggi, cenderung memiliki minat untuk tetap tinggal sebagai karyawan di perusahaan.

2. Komitmen Keberlanjutan

Komitmen keberlanjutan merupakan komponen yang berdasarkan persepsi karyawan tentang kerugian yang akan dihadapinya jika meninggalkan organisasi. Karyawan yang memiliki persepsi seperti itu disebabkan karena karyawan tersebut membutuhkan organisasi. Hal tersebut juga dapat dilihat sebagai suatu keinginan untuk tetap tinggal dalam organisasi karena pertimbangan biaya ketika karyawan tersebut keluar.

3. Komitmen Normatif

Komitmen normatif adalah perasaan karyawan tentang kewajiban yang harus diberikan kepada organisasi. Komponen normatif berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi, tergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki karyawan. Keinginan karyawan untuk tinggal dalam organisasi berdasarkan pada tugas, loyalitas, dan kewajiban moral. Tipe ini biasanya berasal dari budaya individu atau etika kerja, karena karyawan merasa bertanggung jawab untuk tetap tinggal dalam organisasi. Perasaan loyalitas dan tugas mendasar komitmen normatif yang

mempengaruhi individu untuk tetap tinggal dalam organisasi karena memang itu kewajiban karyawan. Komitmen ini juga menimbulkan perasaan kewajiban kepada karyawan untuk memberikan balasan atas apa yang pernah diterimanya dari organisasi.

2.2. Karakteristik Demografi

Menurut Amangala (2013), demografi merupakan sebuah penelitian mengenai populasi manusia dengan berdasarkan lokasi, umur, tingkat pendidikan, suku, pekerjaan, dan statistik lainnya. Menurut Mayer dan Allen (1990), karakteristik demografi dapat dibedakan menjadi 5 faktor yaitu jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, masa kerja dan status.

2.2.1. Usia

Menurut Hurlock (1998) semakin cukup umur, tingkat kematangan dan kekuatan seseorang akan lebih matang dalam berpikir dan bekerja. Dari segi kepercayaan masyarakat, seseorang yang lebih dewasa lebih dipercaya dari orang yang belum tinggi kedewasaannya. Hal ini dapat dilihat dari kematangan jiwanya.

Usia mempengaruhi daya tangkap dan pola pikir seseorang. Semakin bertambah umur akan semakin berkembang pula daya tangkap dan pola pikirnya, sehingga pengetahuan yang diperoleh semakin banyak (Notoatmodjo, 2003).

2.2.2. Masa Kerja

Masa kerja merupakan jangka waktu atau lamanya seseorang bekerja pada suatu instansi, kantor, dan sebagainya (Koesindratmono, 2011). Masa kerja juga merupakan faktor yang berkaitan dengan lamanya seseorang bekerja di suatu tempat (Andini, 2015). Masa kerja juga merupakan jangka waktu seseorang yang sudah bekerja dari pertama masuk hingga bekerja. Masa kerja dapat diartikan sebagai sepelelahan waktu seseorang yang cukup lama masuk dalam satu wilayah tempat usaha sampai batas tertentu (Suma'mur, 2009 dalam Nisak, 2014). Masa kerja juga dapat diartikan sebagai akumulasi aktivitas kerja seseorang yang dilakukan dalam jangka waktu yang panjang.

2.3. Penelitian Terdahulu

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kurniasari (2013), dengan judul “Perbedaan sikap disiplin berlalu lintas ditinjau dari jenis kelamin” membuktikan terdapat perbedaan disiplin berlalu lintas antara laki-laki dan perempuan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis *independent sample ttest*. Ada perbedaan sikap berlalu lintas ditinjau dari jenis kelamin, dimana perempuan memiliki sikap disiplin berlalu lintas yang lebih positif dibandingkan laki-laki.

Penelitian Miqyal (2019), dengan judul “Perbedaan kepuasan kerja ditinjau dari jenis kelamin pada pegawai dinas perhubungan kota Surabaya” membuktikan ada perbedaan signifikan kepuasan kerja antara laki-laki dengan perempuan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *independent sample ttest*.

Penelitian Harrel (dalam Suyatno, 2001) dengan populasi sebanyak 638 pegawai administrasi mendapati wanita merasa lebih puas daripada pria dengan komposisi 35 persen

pegawai wanita tidak puas dengan pekerjaannya, sedangkan 55 persen pria tidak puas pada pekerjaannya.

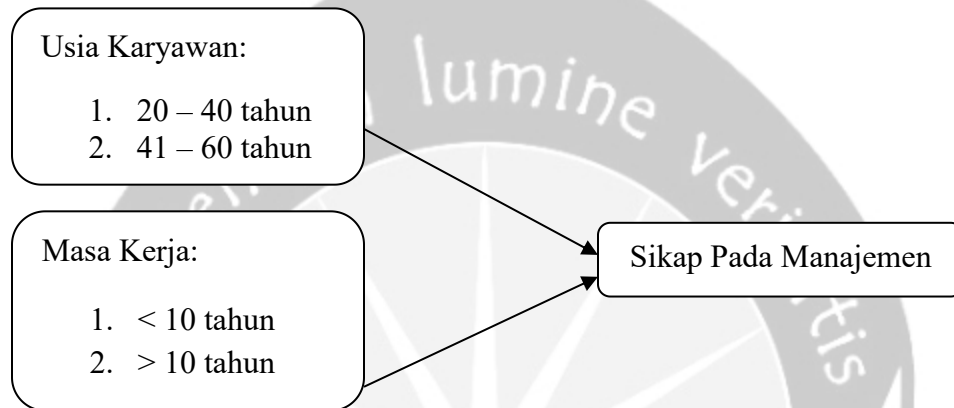
Tabel 2.1.
Penelitian Terdahulu

| No | Judul, Tahun, Penulis | Metode | Hasil |
|----|--|--|---|
| 1. | <i>Relationship between employee attitudes, customer satisfaction and departemental performance</i> , (1996), Dennis J. Adsit, Manuel London, Steven Crom, dan Dana Jones. | Analisis regresi dan korelasi | Ada hubungan positif antara kepuasan pelanggan dengan efektivitas administrasi, kepuasan pelanggan dengan kinerja departemen. |
| 2. | Perbedaan sikap disiplin berlalu lintas ditinjau dari jenis kelamin, (2013), Dian K. Novita | Analisis Uji t. | Ada perbedaan sikap disiplin berlalu lintas ditinjau dari jenis kelamin. Perempuan memiliki sikap disiplin berlalu lintas lebih positif dibandingkan laki-laki. |
| 3. | Pengaruh Sikap Kerja Terhadap Kinerja pada Hotel Bintang di Jawa Tengah dan DIY, (2006), Johnson Dongoran. | Regresi linear sederhana dan regresi linear berganda. | Ada pengaruh antara sikap kerja dan keterlibatan kerja terhadap kinerja hotel bintang di Jawa Tengah dan DIY. |
| 4. | “Perbedaan Kepuasan Kerja Ditinjau Dari Jenis Kelamin Pada Pegawai Dinas Perhubungan Kota Surabaya”, (2019), Abiem Muhammad Miqyal. | <i>Explanation research</i> , Metode Penjelasan (<i>Explanatory</i>) | Ada perbedaan kepuasan kerja laki-laki dengan perempuan pada pegawai Dinas Perhubungan Kota Surabaya. |
| 5. | <i>“Gender Similarities and Differences in Correctional Staff Work Attitudes and Perception of the Work Environment”</i> , (2007), Eric G. Lambert, Eugene A. Paoline, Nancy L. Hogan, David N. Baker. | <i>The independent t test.</i> | Ada perbedaan persepsi yang signifikan antara laki-laki dan perempuan pada lingkungan kerja. |

2.4. Kerangka Penelitian

Penelitian ini menguji perbedaan sikap pada manajemen menurut karakteristik demografi usia karyawan dan masa kerja. Berikut ini adalah gambaran kerangka penelitian yang dimodifikasi dari model Steers & Rhodes (1978):

Gambar 2.1. Kerangka Penelitian



Sumber: modifikasi dari Steers & Rhodes (1978).

Kerangka penelitian di atas mendeskripsikan perbedaan sikap pada manajemen menurut karakteristik demografi usia karyawan dan masa kerja. Dalam model yang disajikan (Gambar 2.1), faktor yang mempengaruhi perbedaan sikap pada manajemen adalah usia karyawan dan masa kerja. Menurut Noe (2011), keterlibatan dan partisipasi karyawan dalam pekerjaan merupakan kepedulian karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukan. Karyawan yang memiliki partisipasi yang tinggi biasanya memberikan usaha yang terbaik dalam pekerjaannya, termasuk memberikan usaha lebih dari ketentuan yang berlaku.

Melalui keterlibatan karyawan muda atau tua, karyawan baru atau lama dapat membantu perusahaan dalam menyelesaikan masalah yang terjadi. Apabila permasalahan yang terjadi dapat

diselesaikan oleh karyawan dari berbagai latar belakang demografi, biasanya perusahaan akan memberikan penghargaan yang sesuai kepada karyawannya sebagai bentuk apresiasi.

2.5. Hipotesis Penelitian

Sikap pada manajemen yang ditunjukkan karyawan dengan baik akan menciptakan produktivitas pekerjaan yang baik pula. Hal ini diperkuat oleh penelitian dari Soedarno et al (1992), dalam Yulianti (2000), yang menyatakan dalam masyarakat terdapat perbedaan kedudukan dan derajat atas dasar senioritas, sehingga akan memunculkan golongan tua dan golongan muda, yang berbeda-beda dalam hal tertentu, misalnya menyalurkan pendapat dan mengambil keputusan. Menurut hasil penelitian yang dilakukan Slamet (1994), menyatakan usia berpengaruh pada keaktifan seseorang untuk berpartisipasi. Dalam hal ini golongan tua yang dianggap lebih berpengalaman atau senior, akan lebih banyak memberikan pendapat dalam menciptakan keputusan.

H1 : Ada perbedaan sikap pada manajemen menurut karakteristik demografi usia karyawan PT. Puspa Jaya Transport.

Masa kerja yang dimiliki karyawan dapat mempengaruhi sikap pada manajemen. Hal tersebut didasarkan pada ilmu dan pengalaman yang didapat seseorang. Hal ini diperkuat oleh penelitian dari Gordon dan Whelan-Berry (2007), yang menyatakan pada tahap awal karier, para individu sering menginginkan atau mau untuk mengorbankan kehidupan personalnya demi kepentingan kemajuan karier. Kristinsson *et al* (2011), dalam penelitiannya tentang *employee*

diversity dan inovasi yang mengaitkan faktor-faktor demografi seperti jenis kelamin, usia, etnis, dan level pendidikan menemukan hasil yang menyatakan pendidikan dan jenis kelamin memiliki hubungan positif terkait inovasi.

H2 : Ada perbedaan sikap pada manajemen menurut karakteristik demografi masa kerja karyawan PT. Puspa Jaya Transport.

