

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Disiplin Kerja

2.1.1 Pengertian Disiplin Kerja

Dalam kamus umum Bahasa Indonesia susunan Poerwadarminta (1982) disiplin diartikan sebagai (a) latihan batin dan watak dengan maksud supaya segala perbuatannya selalu mentaati tata tertib, (b) ketaatan pada aturan dan tata tertib. Dengan kata lain disiplin adalah suatuisikap dan perbuatan untuk selalu menaati tata tertib.

Disiplin kerja adalah suatu bentuk tindakan manajemen untuk menengakkan standar-standar organisasi (Davis & Newstrom, 1985). Hal serupa juga dikemukakan oleh Gibson (dalam Hapsari, 1998) bahwa disiplin adalah penggunaan beberapa hukuman atau sanksi jika karyawan menyimpang dari peraturan. Disiplin (*discipline*) adalah bentuk pengendalian diri karyawan dan pelaksanaan yang teratur dan menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja dalam suatu organisasi (Simamora, 1995).

Menurut Nitisemito (1982) bahwa kedisiplinan bukan hanya menyangkut masalah kehadiran yang tepat waktu di tempat kerja namun lebih tepat diartikan sebagai suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari perusahaan baik tertulis maupun tidak. Jadi, kedisiplinan dalam suatu perusahaan dapat ditegakkan bilamana

sebagian besar peraturan-peraturannya ditaati oleh sebagian besar karyawan. Disiplin kerja akan membawa dampak positif bagi karyawan maupun organisasi. Disiplin yang tinggi akan membuat karyawan bertanggungjawab atas semua aspek pekerjaannya dan meningkatkan prestasi kerjanya yang berarti akan meningkatkan pula efektivitas dan efisiensi kerja serta kualitas dan kuantitas kerja.

Disiplin adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Adapun arti kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggungjawabnya. Sedangkan kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan perusahaan baik yang tertulis maupun tidak (Hasibuan, 1994).

Siswanto (dalam Hapsari, 1998) disiplin adalah suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat pada peraturan-peraturan yang berlaku baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankan dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan pemahaman di atas, maka pengertian disiplin kerja merupakan kesadaran dan kesediaan seseorang untuk menaati peraturan perusahaan atau organisasi baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis dan tidak mengelak untuk menerima sanksi apabila melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya. Sehingga hal ini membuat

karyawan bertanggungjawab atas semua aspek pekerjaannya dan meningkatkan prestasi kerjanya yang berarti akan meningkatkan pula efektivitas dan efisiensi kerja serta kualitas dan kuantitas kerja.

2.1.2 Proses Pembentukan Disiplin Kerja

Ada dua jenis disiplin kerja berdasarkan terbentuknya yaitu disiplin diri dan disiplin kelompok (Helmi, 1996).

a) Disiplin diri

Disiplin diri merupakan upaya yang dilakukan oleh seseorang atas prakarsa sendiri dalam melaksanakan tugas. Disiplin diri menurut Jasin (dalam Helmi, 1996) merupakan disiplin yang dikembangkan atau dikontrol oleh diri sendiri berwujud pada kontrol terhadap tingkah laku yang berupa ketaatan terhadap peraturan baik yang ditetapkan sendiri maupun oleh pihak lain. Davis & Newstrom (1985) mengungkapkan bahwa pembentukan disiplin pribadi merupakan tujuan disiplin preventif yang ditetapkan oleh organisasi sehingga disiplin diri ditujukan pula demi pencapaian tujuan organisasi.

Disiplin diri pada tiap karyawan bila telah tumbuh dengan baik akan merupakan kebanggaan bagi setiap organisasi, karena pengawasan yang terus menerus tidak dibutuhkan lagi. Melalui disiplin diri, karyawan-karyawan merasa bertanggungjawab dan dapat mengatur diri sendiri untuk kepentingan organisasi.

Disiplin diri merupakan hasil proses belajar (sosialisasi) dari keluarga dan masyarakat. Penanaman nilai-nilai yang menjunjung disiplin, baik yang ditanamkan oleh orang tua, guru atau pun masyarakat merupakan bekal positif bagi tumbuh dan berkembangnya disiplin diri.

Penanaman nilai-nilai disiplin dapat berkembang apabila didukung oleh situasi lingkungan yang kondusif yaitu situasi yang diwarnai perlakuan yang konsisten dari orang tua, guru atau pimpinan. Selain itu, orang tua, guru dan pimpinan yang berdisiplin tinggi merupakan model peran yang efektif bagi berkembangnya disiplin diri.

Disiplin diri sangat besar perannya dalam mencapai tujuan organisasi. Melalui disiplin diri seorang karyawan selain menghargai dirinya sendiri juga menghargai orang lain. Misalnya jika karyawan mengerjakan tugas dan wewenang tanpa pengawasan atasan, pada dasarnya karyawan telah sadar melaksanakan tanggungjawab yang telah dipikulnya. Hal itu berarti karyawan sanggup melaksanakan tugasnya. Pada dasarnya ia menghargai potensi dan kemampuannya. Disisi lain, bagi rekan sejawat, dengan diterapkannya disiplin diri akan memperlancar kegiatan yang bersifat kelompok. Apalagi jika tugas kelompok tersebut terkait dalam dimensi waktu ; suatu proses kerja yang dipengaruhi urutan waktu pengerjaannya. Ketidaksiplinan dalam suatu bidang kerja akan menghambat bidang kerja lain.

Jadi dalam hal ini ada beberapa manfaat yang dapat diambil oleh karyawan jika mempunyai disiplin diri diantaranya :

- (1) Disiplin diri adalah disiplin yang diharapkan oleh organisasi. Jika harapan organisasi terpenuhi karyawan akan mendapat reward (penghargaan) dari organisasi, apakah itu dalam bentuk prestasi atau kompetisi lainnya.
- (2) Melalui disiplin diri merupakan bentuk penghargaan terhadap orang lain. Jika orang lain merasa dihargai, akan tumbuh penghargaan serupa dari orang lain pada dirinya. Hal ini semakin memperkuat kepercayaan diri .
- (3) Penghargaan terhadap kemampuan diri. Hal ini didasarkan atas pandangan bahwa jika karyawan mampu melaksanakan tugas, pada dasarnya ia mampu mengaktualisasikan kemampuan dirinya. Hal itu berarti ia memberikan penghargaan pada potensi dan kemampuan yang melekat pada dirinya.

b) Disiplin kelompok

Kegiatan organisasi bukanlah kegiatan yang bersifat individual semata. Selain disiplin diri masih diperlukan disiplin kelompok. Bagaimana disiplin kelompok terbentuk?. Disiplin kelompok akan tercapai jika disiplin diri telah tumbuh dalam diri karyawan. Artinya kelompok akan menghasilkan pekerjaan yang optimal jika masing-masing anggota kelompok dapat memberikan andil yang sesuai dengan

hak dan tanggungjawabnya. Karyawan juga dituntut untuk mampu mengatur sikap dan perilaku yang sesuai dengan peraturan kerja sehingga hal ini menjadi sarana untuk mempertahankan eksistensi organisasi.

Pimpinan juga bertanggungjawab untuk menciptakan iklim organisasi dalam rangka pendisiplinan preventif. Dalam upaya ini pimpinan berusaha agar karyawan mengetahui dan memahami standar yang berlaku, karena apabila karyawan tidak mengetahui standar yang diharapkan untuk mereka lakukan, perilaku mereka cenderung tidak menentu dan salah arah.

Kedisiplinan tidak lahir dengan sendirinya. Disiplin lahir, tumbuh dan berkembang melalui akumulasi pengalaman dan proses sosialisasi. Disiplin dibangun dari kepribadian yang matang dan identifikasi terhadap norma-norma kelompok masyarakat. Norma kelompok berfungsi menegakkan disiplin melalui fungsi pengawasan dan kontrol sosial disebut dengan pengawasan eksternal yaitu berupa pengawasan pimpinan, orang tua atau teman sekerja. Pengawasan internal datang dari dalam individu dan menghasilkan kontrol diri. Oleh karena itu kontrol diri mempunyai peran penting dalam membangun disiplin secara internal. Kontrol diri dibutuhkan untuk mengaktifkan proses pendisiplinan (Davis & Newstrom, 1985).

Kaitan antara disiplin diri dan disiplin kelompok dilukiskan oleh Jasin (dalam Helmi, 1996) seperti dua sisi dari satu mata uang.

Keduanya saling melengkapi dan menunjang sifatnya komplementer. Disiplin diri tidak dapat dikembangkan secara optimal tanpa dukungan disiplin kelompok. Sebaliknya, disiplin kelompok tidak dapat ditegakkan tanpa adanya dukungan disiplin pribadi.

2.1.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja menurut Steers (1985), Harris (1994) dan Nitisemito (1982) (dalam Suharsih, 2001) secara umum dapat dibedakan menjadi dua yaitu faktor dari dalam individu dan faktor dari luar individu. Faktor dari dalam individu meliputi : kepribadian, semangat kerja, motivasi kerja intrinsik serta kepuasan kerja. Sedangkan faktor dari luar individu meliputi : motivasi kerja ekstrinsik, kepuasan kerja, kepemimpinan, lingkungan kerja dan tindakan indisipliner yang diberikan.

Kepribadian dari para karyawan menentukan perilaku disiplin kerja. Penelitian Yuspratiwi (1990), menemukan bahwa individu yang memiliki *locus of control* internal lebih mampu mengontrol waktunya, lebih bersungguh-sungguh dalam bekerja dan lebih menunjukkan performansi kerja yang lebih baik pada situasi yang kompleks. Selain itu faktor kepribadian juga akan berpengaruh pada persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan atasan, bagaimana atasan memperlakukan karyawannya akan dinilai secara langsung oleh karyawan. Persepsi tersebut dapat mempengaruhi performansi kerja seseorang, dalam hal ini disiplin kerja diri karyawan (Spriegel dalam Yuspratiwi, 1990).

Disiplin kerja dapat pula terbentuk bila karyawan benar-benar mampu mempunyai semangat kerja yang tinggi, apabila terdapat semangat kerja diantara karyawan, dapat diharapkan tugas yang diberikan kepada mereka akan dilakukan dengan baik dan cepat, Harris (dalam Suharsih 2001). Dengan adanya semangat kerja yang tinggi maka akan timbul kesetiaan, kegembiraan, kerja sama, dan ketaatan atau disiplin terhadap peraturan-peraturan perusahaan.

Faktor motivasi kerja dan kepuasan kerja juga sangat mempengaruhi disiplin kerja. Motivasi kerja dan kepuasan kerja dimasukkan sebagai faktor dari dalam diri individu dan faktor dari luar individu. *Motivasi kerja intrinsik* dalam hal ini yaitu adanya perasaan bangga dari dalam diri individu terhadap pribadi dan organisasi tempat dia bekerja sehingga hal ini akan membangun kepercayaan diri karyawan, karyawan sendiri akan secara sukarela melaksanakan apa yang menjadi kewajibannya di perusahaan tersebut. Sedangkan untuk *motivasi kerja ekstrinsik* yaitu adanya penghargaan dan pujian dari atasan, hal ini bisa dijadikan sebagai reward untuk bekerja lebih baik. Penghargaan dan pujian tersebut akan mendorong karyawan untuk bekerja secara maksimal dengan memperhatikan ketentuan-ketentuan dan aturan-aturan yang berlaku di dalam perusahaan, Soejono dan Djono(dalam Suharsih, 2001).

Kepuasan kerja sendiri juga mempengaruhi disiplin kerja seorang karyawan. Kepuasan kerja yang berasal dari dalam diri individu yaitu arti dari pekerjaan itu sendiri bagi karyawan. Dengan adanya kepuasan kerja

yang tumbuh dalam diri individu membuat karyawan lebih giat bekerja secara suka rela tanpa adanya paksaan. Sedangkan yang merupakan faktor dari luar individu berupa gaji yang cukup maka akan mendorong karyawan untuk meningkatkan disiplin kerjanya (Wexley & Yukl dan Davis & Newstrom dalam Hapsari, 1998).

Faktor lain yang merupakan faktor dari luar individu berupa kepemimpinan, dimana keteladanan pimpinan mempunyai pengaruh yang sangat besar dan memberi efek yang positif dalam menegakkan disiplin. Ketika karyawan dituntut untuk menaati peraturan maka pimpinan diharapkan juga menaati peraturan yang berlaku. Ketaatan pimpinan ini akan menjadi contoh untuk diikuti karyawan (Nitisemito, 1982).

Lingkungan kerja juga berpengaruh terhadap perilaku disiplin kerja. Lingkungan kerja yang berpengaruh pada perilaku disiplin kerja dapat dikatakan sebagai lingkungan dalam organisasi yang menciptakan lingkungan cultural dan sosial tempat berlangsungnya kegiatan organisasi. Lingkungan selain memberikan rangsangan terhadap individu untuk berperilaku, termasuk perilaku tidak disiplin, juga memberikan tekanan terhadap individu seperti tuntutan yang berlebihan dari lingkungan (rekan kerja, organisasi, pekerjaan masyarakat, dan sebagainya). Lebih jauh hal ini dapat membawa pada situasi yang merangsang timbulnya perilaku tidak patuh, melanggar aturan, dan kurangnya rasa tanggungjawab (Steers, 1985).

Usaha meningkatkan disiplin juga diperlukan kebiasaan yang terus menerus. Tindakan tegas untuk setiap tindakan indisipliner diperlukan untuk membentuk disiplin kerja. Tindakan indisipliner bukan semata-mata berupa hukuman tetapi lebih ditekankan agar karyawan melakukan kebiasaan yang dianggap baik oleh perusahaan. Hal ini bisa menjadi pendamping peningkatan kesejahteraan sehingga diharapkan pencapaian disiplin akan lebih berhasil (Nitisemito, 1982).

Penegakan disiplin/tindakan indisipliner dapat dibagi menjadi dua yaitu positif dan negatif. Tindakan disiplin positif adalah dengan diberi nasehat untuk kebaikan dimasa yang akan datang. Sedangkan tindakan disiplin yang negatif adalah dengan cara-cara (a) memberikan peringatan lisan, (b) memberikan peringatan tertulis, (c) dihilangkan sebagai haknya, (d) didenda, (e) dirumahkan sementara, (f) diturunkan pangkatnya, (g) dipecat. Urutan-urutan tindakan disiplin negatif ini disusun berdasarkan tingkat kekerasannya dari yang paling lunak sampai yang paling berat (Ranupandojo dan Husnan, 1990).

2.1.4 Aspek-aspek Disiplin kerja

Aspek-aspek yang terdapat dalam disiplin kerja berdasarkan dari definisi disiplin kerja menurut Siswanto dan Prijodarminto (dalam Hapsari, 198) dan Nitisemito (1982) antara lain:

a) Aspek pemahaman terhadap peraturan yang berlaku

Sebelum mematuhi suatu peraturan perlu diketahui apakah karyawan sudah mengetahui atau memahami standar atau peraturan dengan jelas. Seorang karyawan menunjukkan kedisiplinan yang baik bila perilakunya menunjukkan usaha-usaha untuk memahami secara jelas suatu peraturan, berarti karyawan secara proaktif berusaha mendapatkan informasi tentang peraturan sehingga karyawan akan rajin mengikuti briefing, membaca pengumuman atau menanyakan ketidakjelasan suatu peraturan.

b) Aspek kepatuhan dan ketaatan terhadap aturan standar

Karyawan mempunyai disiplin tinggi jika tidak memiliki catatan pelanggaran selama kerjanya, mentaati suatu peraturan tanpa ada paksaan dan secara sukarela dapat menyesuaikan diri dengan aturan organisasi yang telah ditetapkan. Senantiasa menghargai waktu sehingga membuat bekerja tepat waktu, tahu kapan memulai dan mengakhiri suatu pekerjaan, tahu membedakan kapan waktu istirahat dan kapan waktu bekerja serius, menyelesaikan suatu pekerjaan yang telah ditetapkan merupakan contoh dari bentuk-bentuk kepatuhan terhadap aturan standar.

c) Aspek pemberian hukuman jika terjadi pelanggaran

Disiplin sering dikonotasikan sebagai hukuman namun tidak semua ketentuan disiplin berbentuk hukuman. Hukuman hanya diberikan ketika seseorang karyawan melakukan pelanggaran.

Pemberian hukuman juga dilakukan sesuai jenis dan tingkat pelanggaran yang dilakukan.

Lateiner dan Lavine (1985) mengemukakan kurang lebih sama seperti Siswanto dan Prijodarminto (dalam Hapsari, 1998) dan Nitisemito (1982) bahwa aspek disiplin kerja karyawan diantaranya :

- a) Bahwa umumnya disiplin yang sejati terdapat apabila para karyawan datang ke kantor dengan teratur dan tepat pada waktunya.
- b) Berpakaian seragam di tempat kerja
- c) Menggunakan bahan dan perlengkapan dengan hati-hati
- d) Menghasilkan kuantitas dan kualitas pekerjaan yang memuaskan
- e) Mengikuti cara bekerja yang ditentukan oleh kantor atau perusahaan dan menyelesaikan pekerjaan dengan semangat yang baik.

Dalam Anoraga & Suyati (1995) juga ada kesamaan seperti yang diungkapkan oleh Siswanto dan Prijodarminto (dalam Hapsari, 1998) dan Nitisemito (1982) serta Lateiner dan Lavine (1985). Menurut Anoraga & Suyati (1995) untuk mengetahui tingkat kedisiplinan kerja yang baik yaitu :

- a) Kepatuhan tenaga kerja pada jam-jam kerja
- b) Kepatuhan tenaga kerja terhadap perintah atasan serta tata tertib yang berlaku
- c) Penggunaan dan pemeliharaan bahan-bahan dan alat kantor dengan hati-hati
- d) Bekerja dengan mengikuti cara-cara kerja yang telah ditetapkan telah organisasi atau perusahaan

Anoraga & Suyati (1995) hanya menambahkan yaitu berkaitan dengan kegairahan kerja. Menurut Anoraga & Suyati (1995), kegairahan kerja termasuk salah satu faktor yang penting di dalam bekerja. Tenaga kerja yang sudah tidak mempunyai gairah dalam bekerja akan malas dalam bekerja sehingga hasilnya kurang optimal. Tugas dari organisasi atau perusahaan adalah membuat perubahan-perubahan agar tenaga kerjanya tidak merasa jenuh dalam bekerja. Perubahan-perubahan yang dibuat hendaknya berdampak positif bagi kinerja karyawan.

Berdasarkan dari beberapa hal di atas, penulis menentukan aspek-aspek disiplin kerja berdasarkan dari teori Alfred R. Lateiner dan I. E. Lavine (1985), Siswanto dan Prijodarminto (dalam Hapsari, 1998) dan Nitisemito (1982) sebagai berikut :

a) Disiplin terhadap peraturan-peraturan

Disiplin terhadap peraturan-peraturan dapat diartikan sebagai ketaatan karyawan terhadap ketentuan-ketentuan yang berlaku di lingkungan kerjanya, hal ini meliputi peraturan yang tertulis maupun yang tidak tertulis. Disiplin ini dapat berupa ketaatan untuk memberitahukan bila tidak masuk kerja, berpakaian sesuai dengan ketentuan, ketaatan dalam menggunakan alat-alat perlengkapan yang ada.

b) Disiplin Waktu

Disiplin waktu dapat diberi pengertian sebagai ketaatan karyawan terhadap waktu kerja. Hal ini meliputi ketaatan karyawan

terhadap jam masuk kerja, jam pulang kerja dan kehadiran di tempat kerja.

c) Disiplin terhadap tugas dan tanggung jawab

Disiplin terhadap tugas dan tanggung jawab ini dapat diberi pengertian sebagai ketaatan karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Hal ini meliputi ketaatan karyawan untuk mematuhi cara-cara kerja yang telah ditentukan, menerima tugas yang dibebankan dan ketaatan untuk menyelesaikan setiap tugas.

d) Menerima sanksi-sanksi apabila melanggar peraturan dan juga apabila melanggar tugas dan wewenang yang diberikan

Hal ini diberi pengertian bahwa karyawan yang melanggar peraturan-peraturan yang telah ditetapkan organisasi ataupun tidak menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diembannya akan diberikan sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku.

2.2 KEPUASAN KERJA

2.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Tiffin, Robbert Hoppeck dan Caugemi Claypool (As'ad, 1995) mendefinisikan kepuasan kerja yaitu sebagai suatu penilaian, sikap dan penyesuaian diri karyawan terhadap pekerjaannya. Sikap dan penyesuaian diri karyawan berkaitan dengan kondisi dan situasi kerja diantaranya gaji, kondisi fisik, kondisi psikologis, dan interaksi sosialnya

baik dengan sesama karyawan, dengan atasan, maupun antar karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya. Karyawan juga melakukan penilaian terhadap pekerjaannya yaitu seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya.

Davis (1981) dan Fathoni (2006) mendefinisikan kepuasan kerja itu sebagai sikap emosional karyawan baik itu pada saat karyawan merasa senang dan tidak senang terhadap pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Jadi dalam hal ini menggambarkan jumlah dari kesesuaian antara harapan seseorang terhadap pekerjaan dan imbalan yang diperolehnya. Selain itu Davis juga memberikan pengertian bahwa kepuasan kerja juga memberikan kepuasan hidup. Kepuasan kerja merupakan bagian dari hidup sehingga kepuasan kerja mempengaruhi kepuasan hidup pada umumnya.

Berdasarkan pemahaman di atas kepuasan kerja itu merupakan sebuah sikap serta ungkapan perasaan seseorang baik perasaan senang maupun tidak senang terhadap pekerjaannya. Pengertian ini menggambarkan jumlah dari kesesuaian antara harapan seseorang terhadap pekerjaan dan imbalan yang diperolehnya atau seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya. Sikap karyawan terhadap pekerjaannya berkaitan dengan kondisi dan situasi kerja diantaranya gaji, kondisi fisik, kondisi psikologis, dan interaksi sosialnya baik dengan sesama karyawan, dengan atasan, maupun antar karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya.

2.2.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Banyak orang berpendapat bahwa gaji atau upah merupakan faktor utama timbulnya kepuasan kerja, untuk beberapa alasan hal tersebut masih bisa diterima terutama dalam suatu negara yang sedang berkembang. Namun, apabila kebutuhan hidupnya telah tercukupi maka uang bukan lagi sebagai faktor utama karena kepuasan kerja memiliki banyak faktor didalamnya. Gilmer (dalam As'ad, 2003) menyatakan bahwa faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja antara lain adalah :

- a. Kesempatan untuk maju, yaitu ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.
- b. Keamanan Kerja, faktor ini sering disebut sebagai penunjang kepuasan kerja baik bagi karyawan pria maupun wanita. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan selama bekerja
- c. Gaji, yaitu faktor ini lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.
- d. Perusahaan dan manajemen, bahwa perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil.

- e. Pengawasan, bagi karyawan supervisor dianggap sebagai figur ayah dan sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan turn over.
- f. Aspek intrinsik dari pekerjaan, berkaitan dengan sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan.
- g. Kondisi kerja, didalamnya termasuk kondisi tempat, ventilasi, penyiaran, kantin dan tempat parkir.
- h. Aspek sosial dalam pekerjaan, merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja.
- i. Komunikasi, komunikasi yang lancar antar karyawan, karyawan dengan pihak manajemen. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami, mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya.
- j. Fasilitas, didalamnya meliputi fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun ataupun perumahan merupakan standar suatu jabatan.

Berbeda dengan teori yang dikemukakan Gilmer, dalam teori Herzberg (dalam Usmara, 2006) menyatakan bahwa faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja berbeda dengan faktor yang menimbulkan ketidakpuasan kerja. Faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja dinamakan kelompok *satisfier/motivator factor* yang meliputi :

- a. Prestasi, yaitu keberhasilan seorang karyawan dalam melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya, menemukan solusi atas masalah-masalah dalam tugas dengan hasil yang memuaskan.
- b. Tanggung jawab, yaitu kebanggaan yang muncul ketika mendapat tanggung jawab dari pekerjaan sendiri, pekerjaan orang lain atau ketika mendapat tanggung jawab baru.
- c. Pekerjaan itu sendiri, yaitu perasaan senang atau tidak senang karyawan menjalankan tugas dalam pekerjaannya sehari-hari.
- d. Pengakuan atau penghargaan, yaitu perlakuan baik dari orang lain di perusahaan yang diterima atas pekerjaan atau hasil kerja.
- e. Peningkatan atau pengembangan diri, yaitu ada tidaknya kesempatan untuk meningkatkan atau mengembangkan diri dan karir dalam bekerja.

Faktor-faktor yang menimbulkan ketidakpuasan kerja dinamakan kelompok *dissatisfier/hygiene factor* yang meliputi :

- a. Teman sekerja, adanya hubungan yang menyenangkan dengan teman sekerja.
- b. Teknik pengawasan, sistem pengawasan yang diterima karyawan.
- c. Gaji dan tunjangan lain, yaitu penghasilan yang diterima karyawan
- d. Kondisi kerja & Keamanan Kerja, yaitu kondisi kerja yang nyaman serta perasaan aman akan kelangsungan pekerjaan yang ada.

- e. Hubungan dengan atasan, yaitu hubungan yang harmonis dengan atasan.
- f. Status, yaitu menyangkut hal-hal yang diperoleh berdasarkan posisinya dalam perusahaan.
- g. Kebijakan perusahaan, yaitu cara perusahaan dalam menerapkan peraturan kerja atau memenuhi kebutuhan para karyawannya dalam bekerja.

Faktor-faktor dari Herzberg (Usmara, 2006) ini pula yang akan dijadikan aspek kepuasan kerja dalam penelitian ini. Penelitian yang menjadi dasar bahwa faktor kepuasan kerja dari Herzberg, bisa untuk mengukur kepuasan kerja yaitu penelitian Manisera, dkk (2005) dengan judul *Component structure of job satisfaction based on Herzberg's theory*.

2.2.3 Pengaruh Kepuasan Kerja

Berbagai pendapat mengatakan bahwa kepuasan kerja yang tinggi akan mengakibatkan karyawan bekerja dengan lebih baik. Pekerja yang merasa puas terhadap kerjanya akan lebih termotivasi dan karena itu lebih produktif dibanding dengan para pekerja yang merasa tidak puas. Menurut Handoko (1997) bagaimanapun juga kepuasan kerja perlu untuk memelihara karyawan agar lebih tanggap terhadap lingkungan motivasional yang diciptakan.

Menurut Straus & Sayles yang dikutip Heidjrahman (1995) menyebutkan bahwa kepuasan kerja juga penting untuk aktualisasi diri. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis, dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi. Oleh karena itu kepuasan kerja mempunyai arti penting bagi karyawan maupun perusahaan terutama karena dapat menciptakan keadaan yang positif didalam lingkungan kerja.

Arti penting bagi perusahaan jika karyawan telah mendapatkan kepuasan kerja adalah dengan terciptanya keadaan yang positif dalam lingkungan kerja maka karyawan akan dapat bekerja dengan penuh minat dan perasaan gembira sehingga tingkat perputaran karyawan dan absensi rendah. Kepuasan kerja yang tercipta juga dapat mendorong orang untuk bersemangat dan memiliki gairah dalam bekerja. Dengan meningkatnya semangat dan kegairahan kerja, maka pekerjaan akan lebih cepat diselesaikan, kerusakan akan dapat dikurangi, absensi akan dapat diperkecil, kemungkinan perpindahan karyawan atau pegawai dapat diperkecil seminimal mungkin. (Nitisemito,1982).

Kepuasan kerja juga berpengaruh terhadap disiplin kerja. Dilihat secara intrinsik bahwa kepuasan kerja akan mempengaruhi disiplin kerjanya. Adanya kepuasan kerja yang tumbuh dalam diri individu membuat karyawan lebih giat bekerja secara suka rela tanpa adanya paksaan, begitu pula dengan kepuasan kerja ekstrinsik yang berupa gaji

yang cukup akan mendorong karyawan untuk meningkatkan disiplin kerjanya (Wexley & Yukl dan Davis & Newstrom dalam Hapsari, 1998).

2.2.4 Teori Kepuasan Kerja (Two Factor Theory-Herzberg)

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teori Herzberg yang disebut *Two Factor Theory* atau *Motivator-Hygiene Theory* (dalam Usmara, 2006). Berdasarkan dari penelitian Herzberg, ada dua faktor yang mempengaruhi kondisi pekerjaan seseorang, yaitu :

- a. Rangkaian kondisi pertama disebut "*faktor motivator*" disebut juga *satisfier*
- b. Rangkaian kondisi kedua disebut "*faktor hygiene*" disebut juga *dissatisfier*

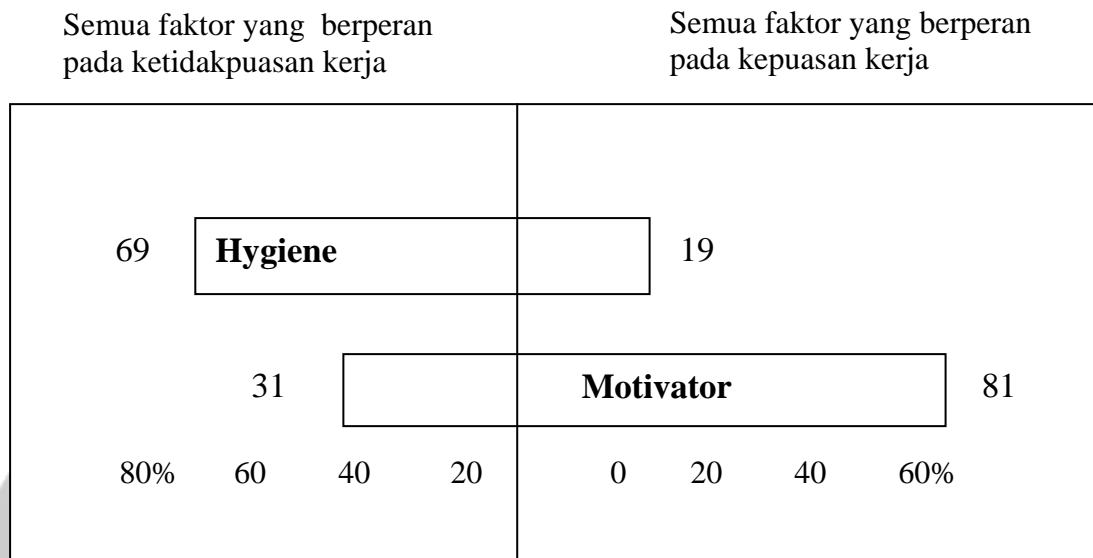
Prinsip dari teori ini adalah kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan dua hal yang berbeda dan juga bahwa kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu merupakan suatu variabel yang kontinue. Dikatakan berbeda karena faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja berhubungan dengan aspek-aspek yang terkandung dalam pekerjaan itu sendiri (*Job Content*/aspek intrinsik) sedangkan faktor-faktor yang berhubungan dengan ketidakpuasan kerja berhubungan dengan faktor yang berada disekitar pelaksanaan pekerjaan (*Job Context*/aspek ekstrinsik), Usmara (2006). Dikatakan kontinue sebab apabila kedua faktor tersebut dipenuhi maka akan kembali pada titik netral

yang artinya kebutuhan tersebut harus dipenuhi lagi secara terus menerus.

Satisfier atau motivator adalah situasi yang dibuktikan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari : prestasi, pengakuan/penghargaan, kesempatan untuk mengembangkan diri/promosi, tanggung jawab serta dari pekerjaan itu sendiri. Hadirnya faktor motivator ini akan menimbulkan kepuasan kerja. Jika kondisi ini tidak ada, menurut Herzberg tidak menimbulkan ketidakpuasan yang berlebihan (Sjabadhyni dkk, 2001).

Sedangkan *dissatisfiers* adalah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan yang terdiri dari faktor-faktor kebijaksanaan dan administrasi perusahaan, atasan/teknik pengawasan, gaji, hubungan interpersonal, kondisi kerja, keamanan kerja serta status (Usmara, 2006). Jika kondisi ini ada, menurut Herzberg hal tersebut tidak sampai menimbulkan motivasi bagi mereka, tetapi hanya menimbulkan keadaan tidak adanya ketidakpuasan (*no dissatisfaction*) (Sjabadhyni dkk, 2001).

Dampak faktor-faktor *motivator* dan *hygiene* terhadap kepuasan kerja dapat dilihat pada gambar 1 dibawah ini.



Sumber : Usmara, A (2006)

Gambar 2.1 Perbandingan antara faktor kepuasan kerja dan faktor ketidakpuasan kerja

Dari hasil penelitiannya tersebut Herzberg menyatakan bahwa kelompok *satisfiers* atau *motivator factors* lebih dapat meningkatkan kepuasan kerja/merupakan penyebab utama kepuasan daripada menurunkan kepuasan kerja, tetapi faktor-faktor yang berhubungan dengan ketidakpuasan kerja sangat jarang meningkatkan kepuasan kerja. Seperti juga yang terlihat dalam gambar.1 bahwa dari semua faktor yang berperan pada kepuasan kerja, 81% merupakan *motivator*. Dan dari semua faktor yang berperan pada ketidakpuasan karyawan atas pekerjaan mereka, 69% meliputi unsur-unsur *hygiene* (Usmara,2006).

Selanjutnya dikatakan oleh Herzberg, bahwa yang bisa memacu orang untuk bekerja dengan baik dan bergairah hanyalah kelompok *satisfiers* atau *motivator factors*. Ketiadaan faktor-faktor ini mungkin tidak

menyebabkan ketidakpuasan, tetapi keberadaannya sangat menambah kepuasan karyawan (Usmara, 2006). Sedangkan kelompok *dissatisfier* atau *hygiene factor* bukanlah merupakan motivator bagi karyawan, tetapi merupakan keharusan yang harus diberikan oleh pimpinan kepada karyawan, demi kesehatan dan kepuasan karyawan. *Hygiene factor* keberadaannya untuk menghilangkan ketidakpuasan (Hasibuan, 2005).

