

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Kepuasan Kerja

##### 1. Definisi Kepuasan Kerja

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya, dan sebaliknya.

Ada beberapa pendapat yang mengemukakan tentang definisi kepuasan kerja, menurut Wexley & Yukl yang disebut kepuasan kerja adalah “ *is the way an employee feels about his her job* “. Ini berarti kepuasan kerja sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaan ( as’ad, 1998:104).

Tiffin berpendapat bahwa kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dengan sesama karyawan ( As’ad, 1998:104).

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka (Handoko, 1988:193).

Kepuasan kerja merujuk kepada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya, seorang yang memiliki kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap

positif terhadap pekerjaan, orang yang memiliki kepuasan kerja rendah menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaan ( Robbins, 2002:36-37 ).

Dari beberapa definisi di atas, dapat dinyatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini berarti bahwa konsepsi kepuasan kerja semacam ini melihat kepuasan kerja sebagai hasil interaksi manusia dengan lingkungan kerjanya. Jadi determinasi kepuasan kerja menurut batasan ini meliputi perbedaan individu maupun situasi lingkungan pekerjaan. Di samping itu, perasaan orang terhadap pekerjaan tentulah sekaligus merupakan refleksi dari sikapnya terhadap pekerjaan.

## 2. Teori Kepuasan Kerja

Menurut Wexley & Yukl ( As'ad, 1998 ) teori-teori tentang kepuasan kerja ada tiga macam yang lazim dikenal yaitu :

### a. *Discrepancy theory*

Porter (1961) mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Kemudian Locke (1969) menerangkan bahwa kepuasan kerja seseorang bergantung kepada *discrepancy* antara *should be* (*expectation, needs, atau values*) dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan. Dengan demikian, orang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara yang

diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan, karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi.

Apabila yang didapat ternyata lebih besar daripada yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi walaupun terdapat *discrepancy*, tetapi merupakan *discrepancy* yang positif. Sebaliknya makin jauh kenyataan yang dirasakan itu di bawah standar minimum sehingga menjadi *negative discrepancy*, maka makin besar pula ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaan.

b. *Equity theory*

Prinsip dari teori ini adalah bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas suatu situasi. Perasaan *equity* dan *inequity* atas suatu situasi, diperoleh orang dengan cara membandingkan dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun di tempat lain.

Menurut teori ini elemen-elemen dari *equity* ada tiga yaitu : *input*, *out comes*, *comparison person*, dan *equity-inequity* (Weley&Yukl dalam As'ad, 1998). Yang dimaksud dengan input adalah segala sesuatu yang berharga yang dirasakan karyawan sebagai sumbangan terhadap pekerjaan. Adapun yang di maksud *out comes* adalah segala sesuatu yang berharga, yang dirasakan karyawan sebagai "hasil" dari pekerjaannya. Sedangkan yang dimaksud *comparison persons* adalah kepada orang lain dengan siapa karyawan membandingkan rasio *input-out comes* yang

dimilikinya. Setiap karyawan akan membandingkan rasio *input-out comes* dirinya dengan rasio *input-out comes* orang lain.

Adapun kelemahan dari teori ini adalah bahwa kepuasan orang juga ditentukan oleh individual *differences*. Selain itu tidak liniernya hubungan antara besarnya kompensasi dengan tingkat kepuasan lebih banyak bertentangan dengan kenyataan.

c. *Two factor theory*

Prinsip dari teori ini adalah bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja ( *job dissatisfaction*) itu merupakan dua hal yang berbeda (Herzberg dalam As'ad, 1998). Artinya, kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu tidak merupakan suatu variabel yang kontinyu. Herzberg membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok yaitu : kelompok *satisfiers* atau motivator dan kelompok *dissatisfiers* atau *hygiene factors*.

*Satisfiers* (motivator) adalah faktor-faktor atau situasi yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan kerja. Dikatakan hadirnya faktor ini akan menimbulkan kepuasan (*achievement, recognition, work it self, responsibility and advancement*), tetapi tidak hadirnya faktor ini tidaklah selalu mengakibatkan ketidakpuasan. *Dissatisfiers* (*hygiene factors*) adalah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan (*company policy and administration, supervision technical, salary, interpersonal relations, working condition, job security dan status*).

Perbaikan terhadap kondisi atau situasi ini akan mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan, tetapi tidak akan menimbulkan kepuasan karena ia bukan sumber kepuasan kerja.

### **3. Faktor-faktor Kepuasan Kerja**

Seringkali cara-cara yang ditempuh pihak manajemen untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawannya dengan cara menaikkan gaji atau upah kerja. Menurut pendapat mereka gaji merupakan faktor utama untuk mencapai kepuasan kerja. Pendapat ini tidak seluruhnya salah sebab dengan mendapatkan gaji ia akan dapat melangsungkan kehidupannya sehari-hari. Tetapi tidak selalu seseorang yang sudah digaji dengan cukup tinggi, kemudian merasa puas dengan pekerjaannya. Banyak sekali faktor yang menyebabkan seseorang merasa puas bekerja pada suatu organisasi atau senang dengan jabatan yang sekarang dipegangnya.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut As'ad (1998) adalah

- a. Faktor psikologik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat dan ketrampilan.
- b. Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama karyawan, dengan atasannya, maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya.

- c. Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur dan sebagainya.
- d. Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

Selain itu menurut Blum faktor-faktor yang memberikan kepuasan kerja adalah:

- a. Faktor individual, meliputi umur, kesehatan, watak dan harapan.
- b. Faktor sosial, meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan masyarakat, kesempatan berkreasi, kegiatan perserikatan pekerja, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan.
- c. Faktor utama dalam pekerjaan, meliputi upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju. Selain itu juga penghargaan terhadap kecakapan, hubungan sosial di dalam pekerjaan, ketepatan dalam menyelesaikan konflik antar manusia, perasaan diperlakukan adil baik yang menyangkut pribadi maupun tugas.

#### **4. Fungsi Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja mempunyai fungsi dan peranan yang sangat penting bagi pimpinan perusahaan. Secara historis, sering dianggap bahwa karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja akan melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap kerja karyawan. Dengan demikian jika masalah kepuasan kerja tidak teratasi, maka akan menghambat kelancaran jalannya perusahaan.

Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis, dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi. Karyawan seperti ini akan sering melamun, mempunyai semangat kerja rendah, cepat lelah dan bosan, emosinya tidak stabil, sering absen dan melakukan kesibukan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan yang harus dilakukan. Sedangkan karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja biasanya mempunyai catatan kehadiran dan perputaran yang lebih baik, kurang aktif dalam kegiatan serikat karyawan, dan ( kadang-kadang ) berprestasi kerja lebih baik daripada karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja. Oleh karena itu, kepuasan kerja mempunyai arti penting baik bagi karyawan maupun perusahaan, terutama karena menciptakan keadaan positif di dalam lingkungan kerja perusahaan.

#### **5. Pengukuran Kepuasan Kerja**

Masalah kepuasan kerja merupakan masalah yang berhubungan dengan sikap, perasaan, dan tingkah laku seseorang yang sulit diketahui dan dianalisis

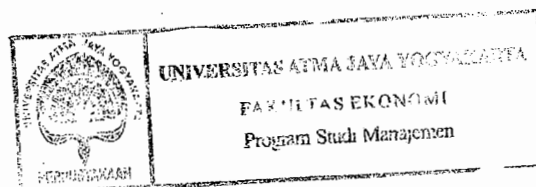
secara statistik, karena data yang diperoleh berbentuk data kualitatif. Adapun caranya dengan membuat skala pengukuran, skala pengukuran ini merupakan evaluasi yang sistematis terhadap karyawan mengenai pelaksanaan pekerjaan yang berisikan cirri-ciri tingkah laku yang harus dicatat secara bertingkat. Skala yang biasanya digunakan adalah skala Likert dengan kategori jawaban :

- |                            |   |
|----------------------------|---|
| a. SP (Sangat Puas)        | 5 |
| b. P (Puas)                | 4 |
| c. CP (Cukup Puas)         | 3 |
| d. TP (Tidak Puas)         | 2 |
| e. STP (Sangat Tidak Puas) | 1 |

## **B. Lingkungan Kerja**

### **1. Definisi Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja di dalam suatu perusahaan sangat penting untuk diperhatikan oleh manajemen perusahaan. Lingkungan kerja yang memuaskan bagi para karyawan perusahaan akan dapat meningkatkan gairah kerja di dalam perusahaan. Demikian pula sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak memuaskan akan dapat mengurangi gairah kerja para karyawan yang bekerja di dalam perusahaan. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat dimengerti bahwa lingkungan kerja bukan sekedar berpengaruh pada kegairahan dan semangat kerja, melainkan seringkali pengaruhnya cukup besar.





Dalam masalah lingkungan kerja ini banyak pendapat yang masih belum memisahkan antara pengertian lingkungan kerja dengan kondisi kerja dalam suatu perusahaan. Lingkungan kerja dalam hal ini adalah merupakan suatu lingkungan di mana para karyawan tersebut bekerja, sedangkan kondisi kerja adalah merupakan kondisi di mana karyawan tersebut bekerja. Dengan demikian sebenarnya kondisi kerja ini akan termasuk sebagai salah satu unsur lingkungan kerja. Dengan demikian lingkungan kerja bukan hanya terdiri dari kondisi kerja saja, tetapi ditambah beberapa aspek lain akan membentuk lingkungan kerja dalam perusahaan (Ahyari, 1994:124).

Secara umum lingkungan kerja dalam perusahaan merupakan lingkungan di mana para karyawan tersebut melaksanakan tugas dan pekerjaannya sehari-hari (Ahyari, 1994:124).

Perencanaan lingkungan kerja yang baik akan dapat menghasilkan lingkungan kerja yang memuaskan bagi para karyawan perusahaan, sehingga produktivitas kerja para karyawan perusahaan dapat dipertahankan pada tingkat yang tinggi.

## **2. Faktor-faktor Lingkungan Kerja**

Mengingat definisi tersebut, faktor yang dapat dimasukkan dalam lingkungan kerja adalah sangat luas. Di samping itu, kemungkinan ada hal-hal di sekitar pekerja yang dianggap tidak berpengaruh terhadap mereka dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan, tetapi pada suatu saat terbukti

bahwa hal itu berpengaruh, bahkan cukup besar pengaruhnya. Untuk memperjelas masalah ini maka lingkungan kerja dalam perusahaan akan dapat dibagi menjadi beberapa bagian yang lebih terperinci. Adapun beberapa bagian tersebut adalah pelayanan karyawan, kondisi kerja, dan hubungan karyawan di dalam perusahaan. (Ahyari, 1994:124)

**a. Pelayanan Karyawan**

Pelayanan karyawan akan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam pembentukan lingkungan kerja karyawan dalam perusahaan. Pelayanan karyawan yang kurang pada tempatnya akan mengakibatkan berbagai macam kerugian dari perusahaan. Apabila manajemen perusahaan memberikan pelayanan karyawan kurang dari semestinya, menganggap bahwa para karyawan adalah semata-mata faktor produksi, maka para karyawan yang bekerja pada perusahaan akan kehilangan motivasi dan gairah kerja yang baik. Sebagai akibatnya para karyawan akan menyelesaikan beban tugas yang diberikan kepadanya tanpa usaha untuk mengadakan perbaikan terhadap cara kerja dan hasil kerja yang dicapai selama ini.

Sedangkan jika manajemen perusahaan memberikan pelayanan karyawan lebih dari semestinya juga akan memberikan pengaruh negatif terhadap para karyawan. Fasilitas yang berlebihan bukannya menambah produktivitas kerja para karyawan, melainkan justru akan menurunkannya,

karena akan mendorong karyawan untuk berfikir dan menikmati fasilitas yang diberikan dan kurang memperhatikan adanya kenaikan produktivitas.

Dengan demikian jelaslah bahwa manfaat pelayanan karyawan yang tepat ini bukan hanya dirasakan oleh para karyawan yang bekerja pada perusahaan saja, melainkan justru lebih banyak dirasakan perusahaan. Pada umumnya pelayanan karyawan ini akan meliputi beberapa hal, yaitu pelayanan makan atau makanan, pelayanan kesehatan bagi para karyawan dan keluarganya, serta penyediaan kamar mandi/kamar kecil.

#### 1. Pelayanan makan atau makanan

Bagi perusahaan yang berlokasi di dalam kota, di daerah pinggir kota atau di tempat lain di mana para karyawan dapat mencari atau memperoleh fasilitas makan dengan mudah di luar perusahaan, maka pelayanan makanan dapat ditangani dengan relatif mudah. Tetapi akan menjadi persoalan yang serius bila lokasi perusahaan jauh atau tidak ada fasilitas makanan di luar perusahaan, dengan kata lain kebutuhan makanan sepenuhnya akan tergantung kepada pelayanan yang diberikan perusahaan, karena mereka tidak akan memperolehnya di tempat lain.

#### 2. Pelayanan kesehatan

Pada umumnya, para karyawan perusahaan akan dapat bekerja dengan baik apabila kesehatan dari para karyawan perusahaan tidak mengalami gangguan yang cukup berarti. Beberapa pelayanan yang

diberikan perusahaan antara lain adalah untuk menunjang kesehatan karyawan. Namun demikian, pelayanan makanan saja tidak cukup untuk dapat menjamin kesehatan para karyawan, sehingga apapun alasannya pelayanan kesehatan yang dilakukan oleh tenaga ahli (medis) tetap diperlukan dalam perusahaan.

Apabila perusahaan memberikan pelayanan kesehatan yang cukup baik kepada para karyawan perusahaan, maka dengan kondisi kesehatan yang cukup baik para karyawan perusahaan akan dapat bekerja dengan tingkat produktivitas yang tinggi

### 3. Penyediaan kamar mandi/kamar kecil

Di dalam masalah pelayanan karyawan ini, manajemen perusahaan juga perlu untuk mempertimbangkan terdapatnya penyediaan kamar mandi dan kamar kecil bagi para karyawan perusahaan. Perencanaan untuk pengadaan kamar mandi dan kamar kecil ini pada umumnya akan diletakkan pada suatu tempat tertentu yang mudah dicapai karyawan dan tidak memberi kesan menyolok. Jumlah dari kamar mandi dan kamar kecil yang harus disediakan dalam perusahaan di samping dipengaruhi oleh jumlah karyawan, juga dipengaruhi proses produksi. Proses produksi yang menimbulkan kotoran cukup banyak akan berbeda dengan proses produksi yang dilaksanakan dengan tingkat kebersihan yang tinggi. Tidak tersedianya kamar mandi dan kamar kecil akan berakibat antara lain pada turunnya produktivitas

karyawan dan kebersihan karyawan yang kurang memadai berakibat terhadap kebersihan dan ketertiban.

Kebersihan karyawan dan tempat kerjanya ini akan dapat mendorong produktivitas kerja para karyawan tersebut ke tingkat yang lebih tinggi, serta dapat menimbulkan gairah kerja yang cukup bagi para karyawan perusahaan tersebut.

#### **b. Kondisi Kerja**

Sebenarnya yang dimaksud dengan kondisi kerja adalah merupakan kondisi yang dapat dipersiapkan oleh manajemen perusahaan. Manajemen perusahaan selayaknyalah apabila mempertimbangkan kondisi kerja karyawan yang tepat sehingga para karyawan perusahaan dapat bekerja dengan baik. Beberapa macam kondisi kerja yang dapat dipersiapkan oleh manajemen perusahaan adalah penerangan, suhu udara, suara bising, penggunaan warna, ruang gerak yang diperlukan serta keamanan kerja dalam perusahaan.

##### **1. Penerangan**

Dimaksudkan dengan penerangan dalam kondisi kerja ini adalah cukupnya sinar yang masuk dalam ruang kerja para karyawan perusahaan. Dengan tingkat penerangan yang cukup dalam ruang kerja karyawan, para karyawan akan terdorong untuk bekerja dengan lebih baik. Penerangan yang tidak memadai akan mengakibatkan para karyawan tidak jelas dalam melihat dan mengamati pekerjaan yang

dilaksanakan, di mana hal ini akan memperbesar tingkat kesalahan kerja dari para karyawan. Dengan demikian semakin jelas bahwa penerangan yang cukup pada tempat kerja karyawan akan sangat membantu karyawan dalam usaha peningkatan produktivitas kerja karyawan, perbaikan kualitas kerja dan hasil kerja, peningkatan keamanan kerja dalam pelaksanaan proses produksi serta keberhasilan pelaksanaan proses produksi dalam perusahaan.

Walaupun demikian, sebenarnya penerangan ini hanyalah merupakan salah satu faktor penunjang saja, dan bukan merupakan satu-satunya faktor penentu dalam peningkatan produktivitas kerja dari perusahaan. Oleh karena itu di samping penerangan yang dipergunakan dalam ruang kerja para karyawan perusahaan perlu direncanakan dengan baik, maka faktor-faktor yang lain yang mempengaruhi produktivitas kerja dan pelaksanaan proses produksi dalam perusahaan perlu untuk diperhatikan pula.

## 2. Suhu udara

Temperatur udara atau suhu udara pada ruang kerja para karyawan perusahaan akan ikut mempengaruhi produktivitas kerja para karyawan perusahaan. Suhu udara termasuk salah satu kondisi kerja yang dapat dipersiapkan oleh manajemen perusahaan dalam rangka meningkatkan produktivitas kerja terhadap para karyawan yang bekerja dalam perusahaan. Beberapa perusahaan tertentu yang karena

persyaratan teknis dari pelaksanaan proses produksi akan terus bekerja pada tingkat temperatur tertentu. Dalam hubungannya dengan suhu udara dalam ruang kerja maka manajemen perusahaan sejauh mungkin dapat mempersiapkan ruang kerja dalam perusahaan dengan tingkat temperatur yang paling sesuai dengan dengan para karyawan, sehingga produktivitas para karyawan dapat dipertahankan dalam tingkat yang tinggi. Temperatur udara yang terlalu tinggi ataupun terlalu rendah akan menimbulkan kesalahan yang diperbuat karyawan yang berakibat pada rendahnya produktivitas para karyawan yang berarti produktivitas perusahaan menjadi rendah.

Beberapa jalan yang dapat dipergunakan manajemen perusahaan dalam pengaturan suhu udara dalam ruang kerja para karyawan antara lain :

- a) Ventilasi yang cukup
- b) Pemasangan kipas angin
- c) Pemasangan *air conditioning*
- d) Pemasangan *humidifier* (alat untuk mengatur suhu udara dan kelembapan udara)

### 3. Suara bising

Tujuan utama dari pengaturan dan pengendalian suara bising di dalam ruang kerja para karyawan perusahaan adalah untuk menjaga kepekaan pendengaran para karyawan perusahaan. Dengan adanya

pengendalian suara serta pengaturan suara yang memadai dalam perusahaan, diharapkan kepekaan pendengaran para karyawan yang bekerja dalam perusahaan adalah masih tetap dalam kondisi yang normal, atau apabila mengalami penurunan, maka penurunan tersebut merupakan penurunan kepekaan pendengaran yang tidak berarti. Selain menurunkan kepekaan pendengaran para karyawan juga akan mengakibatkan terjadinya penurunan potensi untuk berkomunikasi di antara para karyawan yang ada dalam perusahaan serta komunikasi antara para karyawan dan manajemen perusahaan.

Dalam rangka untuk mempertinggi gairah kerja para karyawan perusahaan, maka beberapa perusahaan di samping berusaha untuk mengurangi suara bising yang ada di dalam ruang kerja para karyawan, juga mengusahakan terdapatnya suara lain yang dapat mempertinggi gairah kerja tersebut. Dengan dapat ditingkatkannya gairah kerja para karyawan perusahaan maka produktivitas kerja para karyawan akan dapat ditingkatkan, yang hal ini akan berarti peningkatan produktivitas perusahaan.

#### 4. Penggunaan warna

Masalah penggunaan warna dalam ruang kerja para karyawan perusahaan pada umumnya belum mendapatkan perhatian dengan semestinya oleh manajemen perusahaan. Sebenarnya penggunaan warna dalam ruang kerja dalam perusahaan akan mempunyai pengaruh



tidak kecil terhadap produktivitas kerja para karyawan. Pemilihan warna ini juga akan dipengaruhi sistem penerangan yang dipergunakan dalam perusahaan. Pada dasarnya pemilihan warna yang dilaksanakan oleh manajemen perusahaan mempunyai tujuan untuk dapat lebih memperjelas pengamatan para karyawan kepada obyek pekerjaannya. Dengan demikian dalam pemilihan warna juga perlu diperhatikan terdapatnya beberapa faktor lain, misalnya warna dari peralatan produksi, warna dari bahan dan barang dalam proses, serta warna sekeliling ruang kerja dalam perusahaan.

#### 5. Ruang gerak yang diperlukan

Agar para karyawan dapat leluasa bergerak dengan baik, maka ruang gerak dari para karyawan perlu diberikan dalam besar ruangan yang memadai. Terlalu sempitnya ruang gerak yang disediakan oleh perusahaan, akan dapat mengakibatkan para karyawan perusahaan tidak dapat bekerja dengan baik sehingga produktivitas kerja dari para karyawan akan menjadi rendah. Namun demikian ruang gerak yang terlalu besar bagi para karyawan akan menimbulkan pemborosan ruangan di dalam perusahaan, di mana hal ini akan berarti terdapat pemborosan dalam investasi gedung. Untuk mengatasi hal tersebut maka manajemen perusahaan harus dapat menyusun perencanaan yang tepat untuk ruang gerak dari masing-masing karyawan perusahaan.

## 6. Keamanan kerja

Dalam perencanaan lingkungan kerja, khususnya dalam penyusunan perencanaan kondisi kerja, keamanan kerja dari para karyawan ini seringkali dilupakan oleh manajemen perusahaan. Padahal keamanan kerja para karyawan akan merupakan faktor yang sangat penting dalam upaya peningkatan gairah kerja dan produktivitas kerja dalam perusahaan. Keamanan kerja yang terdapat dalam perusahaan akan mempunyai hubungan yang erat dengan peningkatan gairah kerja serta disiplin kerja dari para karyawan. Jika keamanan kerja dalam perusahaan memadai maka karyawan perusahaan merasa aman dan tentram untuk bekerja dalam perusahaan. Sebaliknya jika keamanan kerja dalam perusahaan tidak terjamin maka para karyawan perusahaan akan bekerja tanpa dilandasi dengan gairah kerja yang tinggi. Dengan demikian sebenarnya keamanan kerja ini pada akhirnya juga akan berpengaruh terhadap produktivitas perusahaan.

### c. Hubungan Antar Karyawan

#### 1. Karyawan sebagai individu dan kelompok

Sebagai individu, para karyawan yang bekerja pada perusahaan pada umumnya akan bekerja untuk menopang kebutuhan hidupnya. Dengan demikian, para karyawan ini apabila tidak memperoleh perhatian dan pengarahan yang baik oleh manajemen perusahaan,

maka para karyawan tersebut akan cenderung untuk mengejar terdapatnya kuantitas kerja mereka saja tanpa memperhatikan kualitas kerja serta kualitas produk sebagai hasil kerja mereka. Secara garis besar sebenarnya terdapat tiga macam keinginan dari para karyawan tersebut, yaitu keinginan ekonomis, keinginan sosial, serta keinginan psikologis. Pada umumnya para karyawan akan selalu berusaha mencapai ketiga keinginan tersebut. Manajemen perusahaan yang bijaksana pada umumnya akan mempelajari keinginan karyawan untuk kemudian berusaha mengarahkan sesuai dengan tujuan perusahaan.

Di samping pengarahan yang selayaknya diberikan oleh manajemen perusahaan kepada para karyawan secara individual, maka pengarahan terhadap para karyawan sebagai kelompok perlu juga dilaksanakan oleh manajemen perusahaan. Beberapa masalah yang perlu diperhatikan dalam pengarahan karyawan sebagai kelompok antara lain :

- a. Kepemimpinan yang baik
- b. Informasi yang lancar
- c. Hubungan karyawan yang baik
- d. Pengaturan kondisi kerja yang baik
- e. Sistem pengupahan yang mudah dimengerti

Pengarahan terhadap para karyawan sebagai suatu kelompok sangat perlu diperhatikan oleh manajemen perusahaan, karena

bagaimanapun juga pelaksanaan proses produksi dalam perusahaan akan dilaksanakan dengan cara berkelompok oleh para karyawan dalam perusahaan.

## 2. Penyesuaian segitiga

Pengarahan para karyawan oleh manajemen perusahaan sangat diperlukan dalam perusahaan. Hal ini sangat penting bagi para karyawan yang bekerja dalam perusahaan. Namun sebenarnya bukan hanya pengarahan terhadap para karyawan yang sudah lama bekerja dalam perusahaan yang perlu mendapat perhatian, melainkan juga pengarahan terhadap para karyawan yang bekerja dalam perusahaan sehubungan dengan adanya karyawan baru yang masuk dan bekerja dalam kelompok kerja para karyawan yang sudah ada. Pada umumnya, dengan adanya karyawan baru yang bergabung untuk bekerja dalam kelompok yang sudah ada akan menimbulkan berbagai tanggapan dari para karyawan yang sudah ada, baik tanggapan yang bersifat positif maupun negatif. Tanggapan para karyawan yang sudah ada dalam perusahaan akan dapat ikut mempengaruhi jalannya pelaksanaan proses produksi dalam perusahaan. Dalam masalah hadirnya karyawan baru dalam kelompok kerja karyawan perusahaan, maka pimpinan kelompok seharusnya dapat bertindak dengan bijaksana jika terjadi konflik. Dengan demikian hubungan para karyawan yang berjalan baik dalam perusahaan, baik antara para karyawan lama maupun karyawan

baru akan dapat dijaga kelangsungannya dan ketertibannya. Dengan pengarahan yang baik serta pembagian tugas yang jelas dalam perusahaan, maka konflik yang mungkin terjadi serta pelemparan tanggung jawab yang sering terjadi antara para karyawan perusahaan akan dapat dikurangi serta berangsur-angsur dapat dihilangkan.

### 3. Tujuan secara terpadu

Dalam hubungannya dengan masalah hubungan karyawan, kiranya perlu pula ditekankan kepada para karyawan kepada para karyawan yang bekerja dalam perusahaan tentang pentingnya pencapaian tujuan perusahaan secara terpadu. Walaupun para karyawan ini bekerja dalam perusahaan yang sama, namun masalah yang dihadapi dan diselesaikan oleh para karyawan secara individu tidak sama. Tidak jarang terjadi bahwa para karyawan perusahaan (terutama para karyawan tingkat menengah ke bawah) tidak mengetahui permasalahan yang terjadi pada seksi atau bagian lain dalam perusahaan. Dengan keadaan tersebut maka tidak mengherankan apabila para karyawan yang bekerja dalam perusahaan kadang-kadang tidak mengetahui tujuan dari perusahaan dimana mereka bekerja. Pada umumnya, para karyawan hanya mengetahui tujuan dari bagian atau seksi dimana mereka bekerja saja. Padahal, dalam rangka untuk mencapai tujuan perusahaan secara umum, kadang-kadang terdapat pertentangan kepentingan dari masing-masing bagian dalam perusahaan, sehingga seringkali terjadi

tujuan jangka pendek dari masing-masing bagian akan berbeda, bahkan kadang-kadang tujuan dari masing-masing bagian ini mempunyai arah yang tidak selalu sama.

Penjelasan dan pengarahan pencapaian tujuan secara terpadu ini akan sangat perlu dilaksanakan dalam rangka pembinaan hubungan karyawan dalam perusahaan. Tujuan yang perlu dicapai bersama-sama adalah tujuan perusahaan, dan bukan sekedar penonjolan dari tujuan masing-masing bagian. Rasa persatuan dan kesatuan sebagai karyawan perusahaan sangat diperlukan untuk dapat menciptakan hubungan karyawan yang baik.

### **3. Peranan Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja yang memuaskan bagi para karyawan akan dapat meningkatkan gairah kerja dalam perusahaan. Demikian pula sebaliknya, lingkungan kerja sangat tidak memuaskan akan dapat mengurangi gairah kerja dan menurunkan tingkat produktivitas kerja para karyawan dalam perusahaan.

Hubungan antara lingkungan kerja yang baik dengan tingginya tingkat produktivitas kerja para karyawan di dalam suatu perusahaan memang tidak perlu diragukan lagi. Lingkungan kerja yang cukup memuaskan karyawan akan mendorong karyawan untuk bekerja sebaik-baiknya.

Dalam dunia bisnis saat ini, kepuasan karyawan dikenal sebagai kunci penting bagi perusahaan untuk mencapai sukses perusahaan, apapun jenisnya.

Survei-survei tentang kepuasan karyawan menunjukkan bahwa betapa pentingnya perusahaan mengetahui dengan benar lingkungan kerja perusahaan, baik yang mempunyai nilai aspek-aspek positif maupun yang menghambat tercapainya tujuan dan sasaran perusahaan. Informasi ini akan sangat berguna dalam rangka meningkatkan kepuasan karyawan dan kualitas hidupnya, yang pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas kerja mereka. Bagi perusahaan ini berarti peningkatan laba.

### **C. Karakteristik Biografis Karyawan**

#### **1. Jenis kelamin**

Jenis kelamin berpengaruh terhadap kondisi fisik perusahaan. Kondisi ini adalah berbeda antara pria dan wanita. Beberapa riset yang dilakukan wanita cenderung lebih membutuhkan lingkungan fisik yang memadai dibandingkan pria. Keadaan ruangan yang nyaman, suhu yang baik, penerangan yang cukup akan memberikan kepuasan karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Bagi wanita kondisi fisik seperti inilah akan mendapat tanggapan yang signifikan pada level tinggi terhadap kepuasan kerja.

#### **2. Usia**

Dalam pemeliharaan hubungan yang serasi antara perusahaan dengan para anggota, kaitan antara usia karyawan dengan kepuasan kerja perlu mendapat perhatian. Telah diketahui bahwa terdapat korelasi antara kepuasan kerja

dengan usia seorang karyawan. Artinya kecenderungan yang sering terlihat adalah bahwa semakin lanjut usia karyawan, tingkat kepuasan kerjanya pun biasanya semakin besar. Sebaliknya mudah menduga bahwa bagi karyawan yang lebih muda usianya, keinginan pindah lebih besar.

### 3. Tingkat pendidikan

Pendidikan adalah kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan kegiatan mental pada suatu perusahaan. Dengan tingkat pendidikan yang tinggi diharapkan karyawan mempunyai daya nalar yang tinggi pula terhadap prospek perkembangan perusahaan di waktu mendatang. Dengan adanya latar pendidikan yang berbeda akan sangat menentukan jenis pekerjaan yang akan diembannya juga. Semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang akan semakin kompleks jenis pekerjaan yang diembannya. Semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang semakin tinggi harapan terhadap tingkat pekerjaan yang sesuai dan jenis pekerjaan yang diberikan padanya.