

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Pengertian Manajemen**

Pemahaman tentang kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawannya tidak dapat terlepas dari pengertian manajemen itu sendiri. Beberapa ahli telah merumuskan pengertian manajemen sebagai berikut :

##### **1. Pengertian manajemen secara umum**

Beberapa ahli telah merumuskan pengertian manajemen sebagai berikut :

a. Menurut Stoner ( 1986: 4)

Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi juga merupakan proses penggunaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

b. Menurut Gullick ( Sudarsono, 1986: 1)

Manajemen merupakan ilmu karena berusaha secara sistematis memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerjasama untuk mencapai tujuan.

Masih banyak lagi para ahli yang mengemukakan pengertian manajemen yang semuanya mempunyai arti hampir sama. Dari beberapa perumusan diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

## 2. Pengertian Manajemen Personalia

Manajemen personalia merupakan cabang dari manajemen yang memfokuskan pada bidang personalia. Beberapa ahli juga merumuskan pengertian manajemen personalia yang bervariasi sebagai berikut :

a. Heidjrachman dan Husnan (1983: 5)

Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan dari pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, dan pemeliharaan tenaga kerja dengan maksud untuk membantu mencapai tujuan perusahaan, individu, dan masyarakat.

b. Flippo (1988: 5)

Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

Berdasarkan definisi diatas, dapat diambil kesimpulan bahwa manajemen personalia adalah ilmu yang mempelajari tentang perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan, pengembangan, pemberian kompensasi dan seluruh kegiatan perusahaan yang menyangkut ketenagakerjaan.

## **B. Pengertian Kompensasi**

Sukses tidaknya pencapaian tujuan perusahaan sebagian besar tergantung dari pelaksana-pelaksananya. Oleh karena itu, untuk mendorong mereka supaya bersungguh-sungguh di dalam mencapai tujuan perusahaan harus diberikan kompensasi yang layak dalam arti sesuai dengan kemampuan perusahaan dan sesuai dengan sifat-sifat keinginan mereka.

### **1. Pengertian Kompensasi berdasarkan pendapat para ahli.**

Berikut ini akan dikemukakan beberapa definisi mengenai kompensasi :

a. Jiwanto (1985 :18)

Kompensasi adalah pemberian penghargaan langsung maupun tidak langsung dan finansial maupun nonfinansial yang adil dan layak kepada karyawan atas sumbangan mereka dalam pencapaian tujuan organisasi.

b. Heidjrachman dan Husnan (1983: 7)

Kompensasi adalah pemberian penghargaan yang adil dan layak terhadap para karyawan, sesuai dengan sumbangan mereka untuk mencapai tujuan organisasi.

c. Flippo (1988: 7)

Kompensasi dirumuskan sebagai balas jasa yang memadai dan layak kepada personalia untuk sumabangan mereka kepada tujuan organisasi.

d. Dessler (1993: 85)

Kompensasi merupakan setiap bentuk pembayaran atas imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari dipekerjakannya karyawan itu.

Berdasarkan beberapa definisi diatas, dapat diperoleh kesimpulan bahwa kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan pihak perusahaan kepada karyawan atas sumbangan mereka dalam pencapaian tujuan perusahaan. Kompensasi merupakan sumber pendapatan bagi karyawan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya.

## **2. Pengertian Kompensasi menurut Dewan Penelitian Pengupahan Nasional**

Menurut pengertian Dewan penelitian Pengupahan Nasional, kompensasi dikelompokkan sebagai berikut (Soeprihanto, 1996: 26)

### **a. Kompensasi Finansial**

Kompensasi finansial terdiri dari :

- 1) Direct, dapat berupa upah, gaji, komisi, bonus.
- 2) Indirect, dapat berupa berbagai jenis asuransi dan jaminan social

Kompensasi Finansial memiliki beberapa tujuan yaitu :

- a) Untuk memenuhi kebutuhan ekonomis sedemikian rupa akan memberikan economic security bagi para karyawan.
- b) Untuk mengkaitkan penerimaan dengan kontribusi dan produktivitas.
- c) Untuk mengkaitkan penerimaan dengan sukses finansial perusahaan.
- d) Untuk menjamin keseimbangan dan keadilan dalam pembayaran upah dan gaji.

### **b. Kompensasi Nonfinansial**

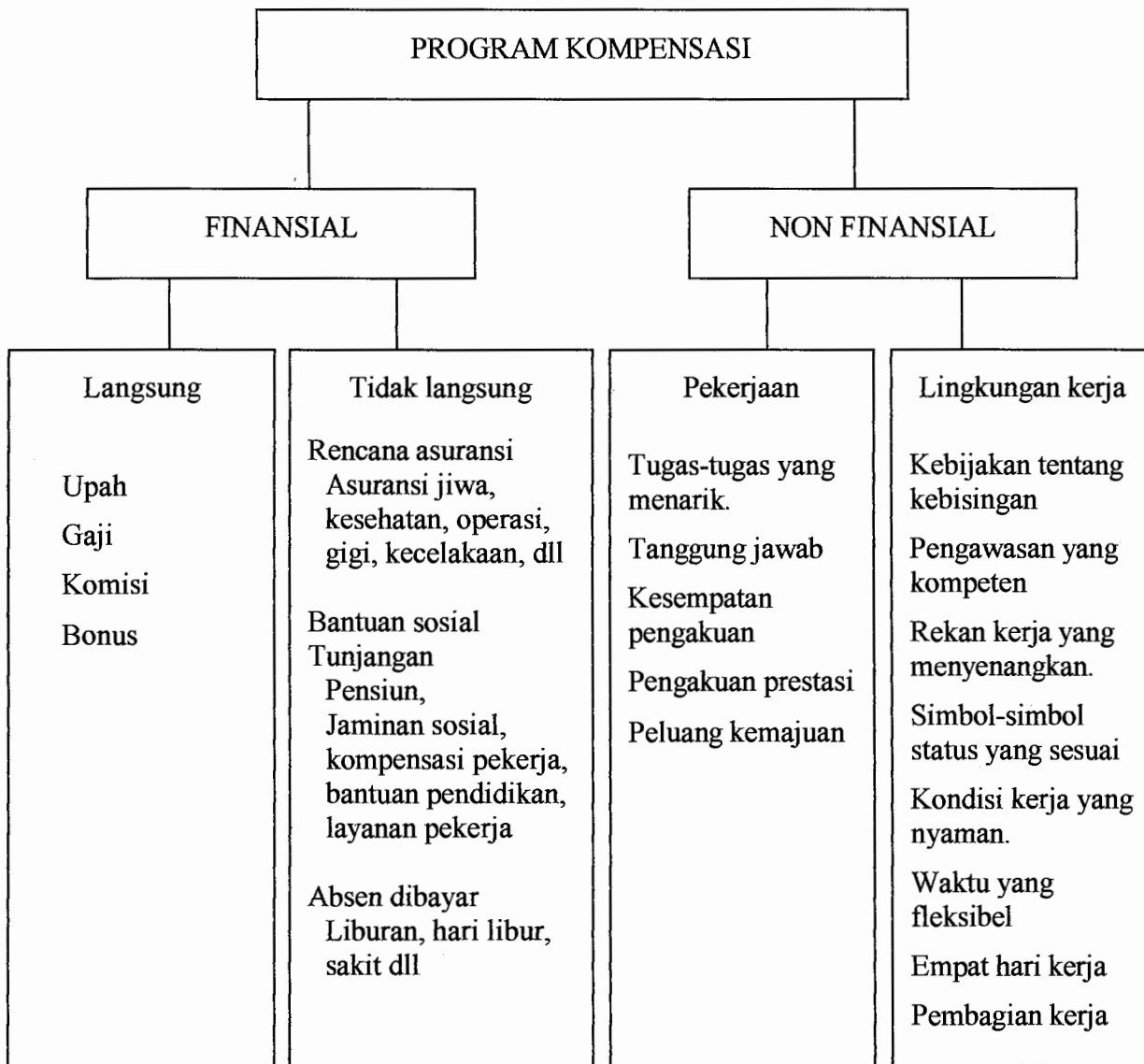
Kompensasi nonfinansial terdiri dari :

- 1) The job, dapat berupa berbagai kesempatan, daya tarik dan tanggung jawab dalam pekerjaan.

- 2) Job Environment, dapat berupa lingkungan pekerjaan yang mendorong dan menumbuhkan suasana kerja yang baik dan sehat.

### **3. Metode Pemberian Kompensasi**

Metode pemberian kompensasi dapat digambarkan dalam diagram berikut ini :



Sumber : John Soeprihanto, Manajemen Personalia, 1996, hal: 28

#### 4. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kompensasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi atau pengupahan adalah sebagai berikut ( Soeprihanto, 1996: 56) :

a. Permintaan dan penawaran tenaga kerja

Karena perusahaan memerlukan tenaga kerja, maka perusahaan harus membayar harga yang akan menimbulkan penawaran tenaga kerja.

b. Serikat buruh

Serikat buruh dapat mempengaruhi supply tenaga kerja, misalnya dengan mengusahakan closed shop, dimana perusahaan hanya boleh menerima tenaga kerja yang menjadi anggota serikat buruh tertentu.

c. Kemampuan membayar

Kemampuan membayar bukan merupakan faktor penting yang mempengaruhi kompensasi bagi perusahaan individual, tetapi penting bagi industri keseluruhan atau perekonomian.

d. Produktivitas

Salah satu faktor yang menyebabkan naik turunnya produktivitas adalah tenaga kerja. Maka banyak yang berpendapat bahwa tingkat upah harus didasarkan pada produktivitas.

e. Biaya hidup

Kebanyakan orang sependapat bahwa upah harus cukup untuk menghidupi buruh dan keluarganya, maka kompensasi harus disesuaikan dengan biaya hidup.

f. Pemerintah

Untuk melindungi buruh dari tindakan sewenang-wenang para majikan, pemerintah campur tangan dalam soal-soal perburuhan antara lain dengan menetapkan upah minimum dan penetapan jumlah jam kerja seminggu.

g. Pendapat penerima upah

Adil tidaknya upah juga tergantung dari pendapat si penerima upah sendiri. Meskipun upah yang diterima lebih tinggi dari tingkat upah yang berlaku di dalam masyarakat, tetapi tingkat upah itu lebih rendah dari yang diterima teman sekerja yang berpangkat lebih rendah, maka si penerima upah menganggap bahwa ia diperlakukan tidak adil, dan tentunya akan menuntut agar upahnya dinaikkan.

## 5. Prinsip Keadilan dalam Kompensasi

Dalam pemberian kompensasi, perusahaan harus memperhatikan prinsip keadilan. Ada dua jenis keadilan, yaitu (Dessler, 1993: 356) :

a. Keadilan eksternal

Keadilan eksternal kompensasi haruslah berbanding sesuai dengan jumlah yang diberikan pada perusahaan lain.

b. Keadilan Internal

Tingkat kompensasi harus layak secara internal sehingga tiap karyawan memandang upah yang diperolehnya adalah pantas dibandingkan dengan tingkat upah karyawan lainnya dalam perusahaan.

Pada umumnya, perusahaan kecil menentukan upah karyawan berdasarkan tingkat upah umum, yaitu tingkat upah pada perusahaan lain yang sejenis. Namun



demikian, masih banyak faktor lain yang perlu dipertimbangkan dalam menentukan besarnya upah/gaji karyawan. Di antaranya adalah pengalaman kerja, pendidikan, besarnya tanggung jawab dan risiko kerja, sifat pekerjaan, kemampuan perusahaan, dan situasi ekonomi. Selanjutnya dapat dipertimbangkan lagi faktor prestasi dan produktivitas masing-masing karyawan.

Pada dasarnya, ada tiga sistem upah yang biasa digunakan oleh perusahaan. *Pertama*, sistem upah menurut waktu. Besarnya upah, ditentukan berdasarkan waktu kerja, yaitu upah per jam, per hari, per minggu dan per bulan. Dengan sistem ini, urusan pembayaran upah dapat diselenggarakan dengan mudah dan perhitungannya tidak menyulitkan. Tetapi, jika sistem ini dilaksanakan dengan murni, maka tidak ada perbedaan antara karyawan yang rajin dan tidak. Sehingga, dorongan untuk bekerja lebih baik tidak ada.

*Kedua*, sistem upah menurut kesatuan hasil. Jumlah upah yang diterima karyawan tergantung berapa banyak masing-masing karyawan menghasilkan atau melaksanakan pekerjaannya. Dengan demikian, karyawan terdorong untuk makin rajin bekerja, demi mencapai upah yang lebih tinggi. Tetapi, jika penerapannya tidak diiringi dengan pengontrolan mutu yang ketat, bisa-bisa mutu barang yang dihasilkan rendah. Karena itu, mutlak harus dilakukan pengendalian mutu secara cermat, dan ditetapkan batasan upah minimal tanpa memperhatikan hasil kerjanya. Atau, perlu memasukkan persyaratan mutu, disamping jumlah hasil, untuk menetapkan besar upah.

*Ketiga*, sistem upah premi. Banyak teori yang dikemukakan para pakar tentang upah premi ini. Namun, pada dasarnya, teori-teori tersebut sama saja; menyediakan upah tambahan (premi) bagi karyawan yang bekerja lebih baik. Hanya saja, ukuran yang digunakan berbeda.

Ada teori yang menentukan standar kerja dulu, yaitu jumlah hasil kerja per satuan waktu. Di sini, bagi karyawan yang menghasilkan lebih banyak dalam waktu sama, akan diberikan premi tertentu. Bagi karyawan yang hasil kerjanya kurang atau sama dengan standar kerja, upah yang diberikan adalah upah standar.

Mengenai upah lembur, menurut ketentuan Ketiga Kepmenaker No.KEP72/MEN/84 menyebutkan bahwa: Jumlah nilai komponen yg dipergunakan sebagai dasar perhitungan lembur...., tidak boleh kurang dari 75% dari jumlah keseluruhan upah yang dibayarkan di dalam satuan waktu yang sama.

*Misalnya:*

Upah sejam untuk pekerja bulanan= $\frac{1}{173}$  x upah sebulan (Ketetapan Kelima). Apakah yang dimaksud dengan tidak boleh kurang dari 75% adalah "upah sebulan" tersebut? Apabila besarnya upah/gaji pokok adalah sama dengan atau lebih besar dari 75% dari keseluruhan jumlah yang diterima karyawan maka dasar penghitungan upah adalah  $\frac{1}{173}$  x upah/gaji pokok. Apakah hal ini benar? Ataukah yang dimaksud upah sebulan dalam Ketetapan Kelima tersebut adalah keseluruhan upah yang diterima dalam sebulan (take home pay)?

Upah atau gaji adalah faktor yang sangat menentukan dalam memacu prestasi kerja karyawan, karena karyawan cenderung merasakan kepuasan kerja

apabila upah yang dia terima sesuai dengan pekerjaan yang dia lakukan dibandingkan dengan sekedar promosi jabatan ataupun tawaran tempat kerja yang lebih bergengsi. Dengan kata lain kompensasi finansial jauh lebih mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dibandingkan dengan kompensasi nonfinansial.

Seseorang akan mampu melaksanakan tugasnya dengan baik apabila dia merasa nyaman dan senang menjalankan pekerjaannya dalam organisasi tersebut. Dan dia merasa puas dengan segala peraturan serta gaya kepemimpinan yang berlaku di organisasi atau perusahaan tersebut. Apabila dia sudah merasakan kepuasan kerja pada perusahaan atau organisasi, maka kinerjanya akan meningkat.

### **C. Kepuasan Kerja**

#### **1. Pengertian Kepuasan Kerja Berdasarkan Pendapat Ahli**

Ada beberapa macam definisi dari kepuasan kerja yang sudah dirumuskan oleh para ahli sebagai berikut :

a. Hadi (1983 : 81).

Kepuasan kerja adalah kesenangan atau ketidaksenangan yang digunakan karyawan untuk memandang pekerjaannya. Kepuasan kerja terjadi apabila ada penyesuaian antara ciri-ciri pekerjaan dan keinginan karyawan. Kepuasan kerja menyatakan jumlah kesesuaian antara harapan seseorang terhadap pekerjaannya dengan upah yang disediakan oleh pekerja itu sendiri.

b. Wexley dan Yukl (1984: 56)

Kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

c. Keith Davis (1990 : 105)

Kepuasan kerja merupakan seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka.

d. Robbins (1996 : 130)

Kepuasan kerja merupakan suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dengan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

e. Handoko (1998)

Kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka.

f. Davis dan Newstrom (1990)

Kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan karyawan tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka.

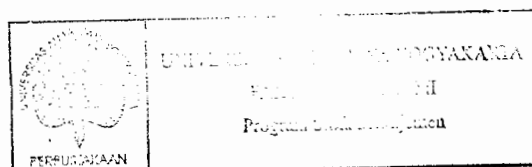
## 2. Faktor-faktor Kepuasan Kerja

Ada beberapa faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja menurut pendapat para ahli yaitu :

a. Pendapat Harold E Burt yaitu (Ravianto, 1980: 138) :

1) Faktor hubungan antar karyawan, antara lain :

- a) Hubungan antara pimpinan dengan karyawan
- b) Faktor fisik dan kondisi kerja
- c) Hubungan sosial diantara karyawan
- d) Sugesti dari teman sekerja



- e) Emosi dan situasi kerja
- 2) Faktor individual, antara lain :
  - a) Sikap orang terhadap pekerjaan
  - b) Umur orang sewaktu bekerja
  - c) Jenis kelamin
- 3) Faktor luar/ekstern yang berhubungan dengan :
  - a) Keadaan keluarga atau karyawan
  - b) Rekreasi
  - c) Pendidikan (training, up grading, dll)
- b. Faktor-faktor kepuasan kerja yang dirumuskan Ravianto (1980: 139)

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

1) Faktor kepuasan finansial

Merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan yang meliputi gaji, jaminan sosial, tunjangan, bonus dan sebagainya.

2) Faktor kepuasan fisik

Merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi pekerja, umur, jenis pekerjaan, waktu kerja, dan istirahat, keadaan alat dan perlengkapan mesin, keadaan suara, temperatur dan penerangan.

3) Faktor Kepuasan sosial

Merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antara karyawan dengan pimpinan, karyawan dengan karyawan dengan serikat pekerja

#### 4) Faktor kepuasan psikologis

Merupakan faktor yang meliputi cita-cita dan pandangan hidup, sikap bakat dan kecakapan, serta minat dan kemauan.

c. Menurut Bell dan Weaver, 1987 yang telah dikutip oleh satunet.com, ada 6 faktor penentu kepuasan kerja karyawan :

##### 1) Perusahaan

Menurut pendapat Gilmer (1996), perusahaan merupakan salah satu faktor yang dapat menentukan kepuasan kerja karyawan. Perusahaan sebagai organisasi maupun sebagai tempat bekerja menjanjikan berbagai kepuasan kepada anggotanya, selama tujuan individu dan tujuan perusahaan dapat dipertemukan. Kemudian hal yang tidak kalah pentingnya untuk diperhatikan organisasi dalam memuaskan anggotanya adalah perlu dijaganya keseimbangan antara perintah atau tugas yang dibebankan kepada seseorang dengan kebebasan yang diberikan kepadanya. Karyawan membutuhkan rasa aman dalam menjalankan segala tugas dan kewajiban yang diberikan kepadanya. Tapi dibalik itupun, ia membutuhkan realisasi diri, ekspresi pribadi untuk menunjukkan kemampuannya. Disinilah kebebasan itu diperlukan. Perusahaan yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil (Asri dan Budi, 1986)

##### 2) Gaji

Gaji merupakan segala bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul karena dipekerjakannya karyawan itu

(Dessler,1997). Gaji merupakan faktor penting dalam menentukan kepuasan kerja karyawan, walaupun bagi sebagian orang gaji tidak menempati urutan teratas.

### 3) Kesempatan untuk promosi

Promosi adalah proses perpindahan karyawan dari jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi, sehingga dengan demikian promosi ini diikuti dengan tugas, wewenang dan tanggung jawab yang lebih tinggi dari sebelumnya (nitisemitro,1991). Kesempatan untuk promosi merupakan salah satu bentuk penghargaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan yang berprestasi dan juga salah satu sarana yang dapat dimanfaatkan karyawan untuk dapat mengembangkan diri. Dengan promosi, status karyawan ditingkatkan oleh karena itu karyawan yang mempresepsikan bahwa keputusan promosi dibuat secara adil, kemungkinan besar akan mengalami kepuasan kerja.

### 4) Pekerjaan itu sendiri

Pekerjaan yang menantang, biasanya akan mendatangkan kepuasan kerja yang tinggi dibandingkan dengan pekerjaan yang rutin dan tidak bervariasi. Pekerjaan-pekerjaan yang biasanya hanya dapat dikerjakan oleh para spesialis biasanya akan mendatangkan kepuasan kerja tersendiri pada mereka yang mampu mengerjakannya. (Asri dan Budi, 1986).

#### 5) Atasan

Atasan secara langsung mempengaruhi kepuasan kerja dan prestasi kerja melalui kemampuannya dalam memimpin. Kebanyakan penelitian di bidang kepemimpinan menemukan bahwa kepemimpinan efektif tidak tergantung pada sifat-sifat tertentu, tetapi lebih pada seberapa cocok sifat-sifat pemimpin itu dengan kebutuhan dari situasinya (Stoner, 1996). Perilaku atasan merupakan determinan utama dari kepuasan kerja. Kepuasan kerja karyawan dapat ditingkatkan bila atasan langsung bersifat ramah dan dapat memahami, memberikan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan dan menunjukkan minat pribadi pada mereka. Atasan yang tidak efektif dapat mengakibatkan turnover dan kemangkiran turnover dan kemangkiran mereka efek dari ketidakpuasan kerja karyawan (Robbins, 1996)

#### 6) Rekan kerja

Karyawan mendapatkan lebih dari sekedar uang atau prestasi yang berwujud dari dalam kerja. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Dalam melakukan tugasnya, karyawan mau tidak mau harus berinteraksi dengan orang-orang disekitarnya (rekan kerja). Seperti telah disebutkan diatas, menurut pendapat Robbins, rekan kerja merupakan salah satu faktor yang menentukan kepuasan kerja oleh karena itu tidaklah mengejutkan jika mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung akan mengantar pada kepuasan kerja yang menguat (Robbins, 1996).



Pekerja wanita bisa lebih mendapatkan kepuasan bekerja ketimbang lawan jenisnya. Mereka juga cenderung lebih senang melakukan pekerjaannya dibandingkan para pekerja pria. Demikian ungkap sebuah penelitian yang dikutip satunet.com.

Temuan ini merupakan hasil studi yang dilakukan "British Household Panel Survey" terhadap 10 ribu pekerja dewasa di Inggris. Sebanyak 22% dari seluruh karyawati yang dilibatkan dalam riset tersebut menyatakan bahwa mereka merasakan kepuasan yang sempurna dalam melakukan pekerjaannya. Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh badan riset yang beroperasi sejak 1991 ini menunjukkan karyawati sebenarnya merupakan sekelompok pekerja yang menanggung keadaan tak menguntungkan dibandingkan karyawan. Dalam kaneh perburuhan, mereka justru pihak yang bisa memanfaatkan sempitnya kesempatan meraih keuntungan bekerja yang lebih besar, terutama untuk urusan gaji dan promosi.

Para peneliti menyebutkan tingkat kepuasan bekerja yang tinggi bagi para karyawati merupakan cerminan ekspektasi mereka yang lebih rendah dalam bekerja. Kepuasan bekerja yang tinggi muncul akibat kompensasi yang mereka dapatkan. Temuan ini juga disarikan untuk menjadi bagian dalam buku *Gender Differences in Job Satisfaction and Labour Market Participation: UK Evidence from Propensity Score Estimates* yang ditulis Anna Sanz de Galdeano. (GCM/\*)

Kepuasan Kerja dipandang sebagai tujuan yang diinginkan dalam perusahaan, maka kepuasan kerja karyawan dapat dijadikan ukuran atau kriteria untuk menentukan sukses tidaknya tindakan-tindakan yang telah dilakukan oleh

perusahaan terutama pemimpin perusahaan. Perusahaan harus mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang paling sesuai untuk perusahaan agar kepuasan kerja karyawan tercapai, sehingga produktivitas meningkat dan tujuan perusahaan dapat terwujud.

#### **D. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Setiap perusahaan ingin karyawannya memiliki kemampuan produktivitas yang tinggi dalam bekerja. Ini merupakan keinginan yang ideal bagi perusahaan yang berorientasi pada profit sebab bagaimana mungkin perusahaan memperoleh keuntungan apabila di dalamnya diisi oleh orang-orang yang tidak produktif.

Akan tetapi, terkadang perusahaan tidak mampu membedakan mana karyawan yang produktif dan mana yang tidak produktif, seperti yang dikutip oleh Siahaan (Redaksibikk@nakertrans.go.id) :

Hal ini disebabkan perusahaan kurang memiliki *sense of business* yang menganggap karyawan sebagai investasi yang akan memberikan provitabel. Perusahaan lebih terfokus pada upaya pencapaian target dan keinginan menjadi *market leader*.

Akibatnya, perusahaan menjadikan karyawan tak ubahnya seperti mesin. Ironisnya lagi mesin tersebut tidak di *maintenance* dengan baik. Perusahaan lupa kalau karyawan adalah investasi dari profit itu sendiri yang perlu dipelihara agar tetap dapat berproduksi dengan baik.

Fenomena demikian diilustrasikan Stephen Covey melalui sebuah *fabel aesop* tentang sang angsa dan telur emas. Fabel ini menceritakan seorang petani yang memiliki seekor angsa yang bertelur emas setiap hari. Ia menginginkan agar angsa tersebut mengeluarkan telur lebih banyak lagi sebab sang angsa hanya bertelur sebutir sehari. Akan tetapi, karena merasa tidak sabar, si petani memotong angsa dengan maksud mengambil seluruh telur emas yang ada di dalam perut sang angsa. Dengan demikian ia merasa akan semakin kaya karena mendapat telur emas yang banyak. Ternyata si petani tidak menjumpai sebutir pun telur emas dan sejak saat itu ia tidak lagi mempunyai cara untuk mendapatkan telur emas. Ia telah menghancurkan angsa yang telah menghasilkan telur emas.

Pada dasarnya hubungan antara perusahaan dengan karyawan adalah hubungan yang saling menguntungkan. Di satu sisi perusahaan ingin mendapatkan keuntungan yang besar, di sisi lain karyawan menginginkan harapan dan kebutuhan tertentu yang harus dipenuhi perusahaan.

Untuk menjaga produktivitas karyawan ada dua faktor yang perlu diperhatikan. Pertama, faktor *personal attributes*. Faktor ini seyogianya telah terkontrol pada saat perusahaan melakukan rekrutmen. Ketika melakukan rekrutmen idealnya perusahaan telah menetapkan minimal *requirements* yang harus dipenuhi oleh calon karyawan sehingga ke depannya perusahaan hanya tinggal melakukan *training & development*.

Masalah-masalah seperti *skill, knowledge, ability, motivation*, dan lain-lain termasuk bagian dari *personal attributes*. Menurut Maier (1965) dalam buku

*Psychology in Industry*, produktivitas (*performance*) karyawan merupakan perkalian antara *ability* dan motivasi ( $performance = ability \times motivation$ ) sehingga dapat dikatakan karyawan yang *personal attributes*-nya jelek akan memiliki *performance* yang jelek pula. Itulah mengapa proses rekrutmen menjadi hal penting yang perlu dilaksanakan secara *fair* dan objektif.

Faktor kedua, aspek-aspek yang dapat memunculkan rasa puas atau tidak puas karyawan terhadap pekerjaannya atau yang sering disebut dengan kepuasan kerja (*job satisfaction*). Yang dimaksud dengan kepuasan kerja adalah bagaimana perasaan karyawan terhadap pekerjaannya (Wexley & Yukl, dalam *Organizational Behavior and Personnel Psychology*, 1984). Perasaan ini bisa bersifat *favorable* namun bisa juga *unfavorable*, tergantung bagaimana karyawan menilai aspek-aspek kepuasan kerja itu sendiri.

Menurut Robbins (1996) ada beberapa hal yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Pertama adalah pekerjaan yang secara mental menantang (*mentally challenging work*), artinya apakah pekerjaan yang dilakukan karyawan saat ini ada tantangannya atau tidak sama sekali. Pekerjaan yang dirasa tidak menantang akan menimbulkan rasa bosan dalam diri karyawan, sebaliknya pekerjaan yang tantangannya terlalu berat justru akan menimbulkan rasa frustrasi dan perasaan gagal.

Oleh karena itu, pekerjaan yang diberikan kepada karyawan hendaknya memiliki tantangan yang proporsional. Kedua masalah *reward* yang sesuai (*equitable rewards*), yang dimaksud reward misalnya gaji, komisi, bonus, dan

juga kebijakan promosi. Umumnya karyawan menginginkan gaji dan sistem promosi yang adil dan *fair*. Yang dimaksud adil dan *fair* misalnya ada kesesuaian antara gaji dengan tuntutan pekerjaan, *skill* atau keterampilan, latar belakang pendidikan, dan sebagainya.

Demikian juga masalah promosi, jangan sampai terjadi karyawan yang tidak *outstanding* malah mendapat promosi. Jika karyawan menilai sistem gaji dan promosi sudah adil dan *fair*, maka kemungkinan besar karyawan akan mengalami kepuasan dengan pekerjaannya. Umumnya permasalahan ketidakpuasan banyak dipicu oleh sistem gaji yang dipandang tidak memenuhi rasa keadilan (*inequity*) (Wexley & Yukl, 1984).

Ketiga, adalah kondisi kerja yang mendukung (*supportive working condition*), yang termasuk ke dalam kondisi kerja misalnya temperatur, cahaya atau penerangan, meja, kursi, tingkat kebisingan, dan lain-lain. Banyak penelitian yang mengungkapkan bahwa karyawan lebih menyukai kondisi pekerjaan yang tidak berbahaya atau merepotkan. Misalnya penerangan yang terlalu gelap, suhu udara yang panas, tempat duduk yang kurang nyaman. Umumnya karyawan akan senang bekerja dengan fasilitas yang bersih, nyaman, dan dengan alat-alat yang memadai. Hal-hal demikian akan memberi kontribusi yang berarti dalam meningkatkan kepuasan karyawan.

Keempat, rekan kerja yang mendukung (*supportive colleagues*), tidak semua orang yang bekerja hanya untuk mencari uang, tetapi ada juga orang bekerja dengan tujuan memenuhi kebutuhan interaksi sosial (*need of affiliation*).

Tidak heran, kalau mempunyai rekan kerja yang ramah dan kooperatif dapat meningkatkan kepuasan kerja. Bahkan, ada karyawan yang gajinya kecil namun tetap bertahan pada pekerjaannya karena ia sangat senang dengan rekan-rekan kerjanya. Hal demikian berlaku juga dengan atasan. Karyawan yang memiliki atasan yang penuh perhatian dan sportif dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Wexley & Yukl, 1984).

Kepuasan kerja menjadi hal penting karena dapat memengaruhi produktivitas karyawan (Edward Lawler, dalam Steers & Porter, 1983) sebab karyawan yang memiliki kepuasan yang tinggi akan memandang pekerjaannya sebagai hal yang menyenangkan, berbeda dengan karyawan yang memiliki kepuasan kerja rendah, ia akan melihat pekerjaannya sebagai hal yang menjemukan dan membosankan sehingga karyawan tersebut bekerja dalam keadaan terpaksa.

Karyawan yang bekerja dalam keadaan terpaksa akan memiliki hasil kerja (*performance*) yang buruk dibanding dengan karyawan yang bekerja dengan semangat yang tinggi. Apabila perusahaan memiliki karyawan yang mayoritas kepuasannya rendah, dapat dibayangkan tingkat produktivitas perusahaan secara keseluruhan, dan ini akan merugikan perusahaan. Itulah sebabnya perusahaan perlu memperhatikan derajat kepuasan karyawannya dengan cara mengkaji ulang aspek-aspek yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja.

Perusahaan hendaknya tidak memiliki pemikiran *cost* untuk meningkatkan kepuasan akan lebih tinggi dibanding dengan benefit yang akan diperoleh.

Pemikiran yang demikian merupakan pemikiran yang keliru dan sama sekali tidak benar. Jika hal ini terjadi sama artinya perusahaan meletakkan bom waktu pada sang angsa sebab ketidakpuasan karyawan akan memunculkan reaksi-reaksi negatif yang akan merugikan perusahaan itu sendiri.

Reaksi negatif yang muncul misalnya karyawan sering mangkir, melakukan sabotase, menjadi agresif yang destruktif, hasil kerja yang menurun, angka *turn over* yang tinggi, dan lain-lain. Perusahaan yang memiliki angka *turn over* yang tinggi mengindikasikan bahwa karyawan tidak betah bekerja di perusahaan tersebut. Jika dilihat dari segi ekonomi tentu perusahaan akan mengeluarkan *cost* yang cukup besar karena perusahaan sering melakukan rekrutmen yang biayanya sangat tinggi.

Dalam bukunya yang berjudul *Psychology and Industry To Day*, Schultz (1990) mengatakan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan langsung dengan *positive behavior* pada pekerjaan. Menurutnya karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan memiliki *high performance* dari pada karyawan yang tidak puas.

Setelah melihat betapa pentingnya kepuasan kerja karyawan bagi perusahaan, yang berotoritas sebagai *decision maker* dalam membuat kebijakan adalah pihak manajemen perusahaan. Jika pihak manajemen merasa ada yang tidak beres dengan produktivitas karyawannya, segera lihat apakah penyebabnya masalah kepuasan kerja atau tidak.

Bila demikian segeralah bertindak, jangan menunggu sang angsa menjadi tidak produktif sama sekali. Keputusan apa yang akan diambil hendaknya mengacu kepada keseimbangan antara produksi dan kemampuan produksi. Jika hal ini diabaikan, dapat dipastikan akan terjadi inefisiensi pada perusahaan. Pepatah mengatakan: Gara-gara setitik rusak susu sebelanga. Sebelum mesin produksi perusahaan mengalami kerusakan sebaiknya sejak dini dipelihara agar tetap dapat memproduksi secara optimal dan konstan, dan yang paling penting perlu diperhatikan perusahaan adalah apakah kompensasi yang diberikan telah sesuai.