



### **Hak cipta dan penggunaan kembali:**

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

### **Copyright and reuse:**

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1. Landasan Teori

##### 2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah praktek dan kebijakan yang meliputi ‘manusia’ atau aspek sumber daya manusia dari posisi manajemen, termasuk merekrut, memilih, melatih, memberi penghargaan, dan mengevaluasi (Dessler, 2008 : 2). Banyak ahli mengatakan bahwa terdapat lima fungsi dasar dalam aktivitas manajer, yaitu merencanakan, mengorganisasi, menyusun kepegawaian, memimpin, dan mengontrol. Kelima fungsi ini mencerminkan proses manajemen. Beberapa kegiatan spesifik yang melibatkan masing-masing fungsi, termasuk (Dessler, 2008 : 2). Manajemen sumber daya manusia yang tepat dapat menjadi keunggulan kompetitif bagi perusahaan agar dapat *sustain* dan *growth*. Hal ini dikarenakan dengan melakukan pengelolaan sumber daya manusia dengan tepat tentunya karyawan akan secara maksimal atau produktif dalam bekerja.

##### 2.1.2 Fungsi Sumber Daya Manusia

Beberapa kegiatan spesifik yang melibatkan masing-masing fungsi Manajemen sumber daya manusia, menurut (Dessler, 2008 : 2):

1. *Planning* (merencanakan), seperti menentukan tujuan dan standar, mengembangkan aturan dan prosedur, serta mengembangkan rencana.
2. *Organizing* (mengorganisasi), seperti memberikan masing-masing karyawan tugas yang spesifik, menentukan departemen, mendelegasikan kepemimpinan kepada bawahan, menentukan saluran

dari kepemimpinan dan komunikasi, mengkoordinasi pekerjaan dari bawahan.

3. *Staffing* (menyusun kepegawaian), seperti menentukan tipe orang yang harus dipekerjakan, merekrut karyawan berpotensi, memilih karyawan, menetapkan standar kinerja, mengkompensasi karyawan, mengevaluasi kinerja, memberi penyuluhan kepada karyawan, serta melatih dan mengembangkan karyawan.
4. *Leading* (memimpin), seperti membantu yang lain dalam menyelesaikan pekerjaan, menjaga moral, serta memotivasi bawahan.
5. *Controlling* (mengontrol), seperti menetapkan standar kuota penjualan, kualitas standar atau level produksi, mengecek untuk melihat bagaimana kinerja yang aktual jika dibandingkan dengan standar-standa tersebut, serta menggunakan kegiatan korektif yang dibutuhkan.

Konsep dan teknik yang dibutuhkan untuk menampilkan aspek ‘manusia’ atau personal dari tugas manajemen, meliputi. (Dessler, 2008 : 2):

1. Melakukan analisis (menentukan kebiasaan dalam setiap pekerjaan karyawan).
2. Merencanakan kebutuhan karyawan dan merekrut kandidat.
3. Memilih kandidat.
4. Mengorientasi dan melatih karyawan baru.
5. Mengelola gaji karyawan (mengkompensasi karyawan).
6. Menyediakan insentif dan keuntungan.
7. Mengevaluasi kinerja.

8. Mengkomunikasikan (mewawancarai, membimbing, dan mendisiplinkan).
9. Melatih dan mengembangkan manajer.
10. Membangun komitmen karyawan.

### **2.1.3 Aktivitas Perencanaan *Human Resource Management***

Dalam perencanaan suatu aktivitas sumber daya manusia, seorang manajer harus melakukan (Kinicki dan Kreitner, 2009 : 276) :

1. *Attract* : Pada tahapan *attract* ada 2 yaitu memerlukan perencanaan sumber daya manusia dan melakukan rekrutment serta pemilihan orang.
  - a. Dalam perencanaan sumber daya manusia yaitu mengetahui kebutuhan karyawan saat ini. Hal ini dapat diperoleh dengan membuat analisa pekerjaan dan deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan. Analisa pekerjaan dapat dilakukan dengan observasi dan analisa terhadap element dasar pada suatu pekerjaan. Sedangkan untuk deskripsi pekerjaan adalah kesimpulan dari suatu pekerjaan baik apa pekerjaan yang ditanggung, bagaimana dan mengapa pekerjaan tersebut dilakukan. Kemudian untuk spesifikasi pekerjaan adalah kualifikasi minimum seseorang agar mampu menyelesaikan pekerjaan.
  - b. Memprediksi kebutuhan karyawan masa depan. Hal ini yaitu merencanakan kebutuhan organisasi terhadap karyawan baru. Dalam hal ini tentunya perlu mengetahui mengenai visi, misi perusahaan agar mampu mendapatkan karyawan yang sesuai. Kemudian melihat kemungkinan dari sumber memperoleh suatu pekerja. Sumber ini dapat diperoleh dari internal maupun eksternal perusahaan.

Ada 4 faktor yang harus diketahui dalam menentukan strategi sumber daya manusia di Amerika yaitu :

- *Labor Relations* : Dalam hal ini suatu karyawan dapat dipengaruhi atas serikat kerja. *National Labor Relations Board* dimana membuat karyawan dalam menentukan atau memilih serikat kerja dan memiliki *collective bargaining*. *Collective bargaining* yang dimaksud adalah negosiasi antara pihak manajemen dengan karyawan mengenai kebijakan kompensasi, *benefit*, kondisi kerja dan keamanan bekerja.
- *Compensation and Benefits* : Pada tahun 1938 di Amerika telah diterapkan upah minimum karyawan. Selain itu juga telah ditentukan jumlah maksimum waktu kerja.
- *Health & Safety* : Hal ini menjelaskan mengenai kebijakan karyawan dalam menjaga keselamatan karyawan dalam bekerja terutama ketika melakukan pekerjaan yang berbahaya.
- *Equal Employees Opportunity* : Dimana setiap karyawan tidak diberikan deskriminasi. Deskriminasi yang dimaksud adalah ketika melakukan perekrutan dan promosi karena hal yang tidak relevan terhadap pekerjaan seperti warna kulit dan lainnya.

2. *Develop* : Dalam hal ini adalah melakukan pelatihan dan pengembangan karyawan sehingga dapat memperoleh hasil yang lebih baik. Suatu pelatihan dan pengembangan akan efektif jika berdasarkan pembelajaran mengenai fakta dan keterampilan. Pembelajaran fakta yang dimaksud adalah mengetahui peraturan pekerjaan atau sesuai dengan hukum, melalui video, catatan buku. Sedangkan untuk

pembelajaan keterampilan mengacu pada pengembangan hubungan interpersonal atau menggunakan metode baru seperti diskusi, berakting, maupun memberikan praktek bekerja yang lebih baik.

3. *Retain* : Dalam hal ini yaitu melakukan penilaian kinerja yaitu dapat dilihat berdasarkan menilai berdasarkan kinerja karyawan dan memberikan atau menyediakan agar karyawan mau memberikan masukan dan menerima saran (*feedback*).

Dalam hal ini variabel *Salary* termasuk dalam fungsi attracting karena sebelum menentukan gaji organisasi sudah harus menetapkan standar gaji organisasi untuk setiap jabatan yang ada di dalamnya. Variabel *Employee Empowerment* termasuk dalam fungsi develop karena setelah karyawan masuk kedalam organisasi maka karyawan harus dikembangkan potensi dengan cara pelatihan, pemberian motivasi, dll. Yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan para karyawan. Variabel *Job Satisfaction* termasuk dalam fungsi retain yang dimana kepuasan kerja karyawan tentunya hal penting bagi perusahaan sehingga harus adanya evaluasi agar dapat menjaga loyalitas dari pada para karyawannya

## **2.2. Gaji (*Salary*)**

Gaji adalah suatu bentuk pembayaran periode dari pengusaha terhadap karyawan, yang dikatakan sebagai ikatan kerja (Sharma dan Bajpai, 2011 : 450). Menurut Milkovich (2010 : 664) Gaji adalah pembayaran yang diberikan kepada karyawan sesuai dengan standar gaji yang diberikan oleh organisasi. Gaji akan tetap dibayarkan walaupun pekerja tidak masuk kerja. Robbins (2001 : 149), menyatakan bahwa karyawan tentunya mempunyai harapan dengan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, dan tidak diragukan. Bila gaji yang

diberikan lebih rendah dibandingkan gaji yang berlaku di perusahaan sejenis dan memiliki tipe yang sama, maka akan mengakibatkan ketidapuasan kerja karyawan. Berdasarkan beberapa definisi berdasarkan para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa gaji adalah balas jasa berupa uang tunai yang dibayarkan oleh perusahaan pada periode tertentu atas pekerjaan yang dilakukan dalam perusahaan / organisasi.

### **2.2.1 Menetapkan Gaji Secara Adil**

Ada beberapa faktor penting dalam menetapkan gaji yang adil menurut Gaol (2014 : 210) yaitu :

1. *Internal equity*: Bayaran harus mempunyai nilai yang sesuai dengan pekerjaannya. Tidak boleh ada perbedaan pembayaran pada pegawai yang menangani pekerjaan yang sama atau sejenis. Misalnya petugas pembersih lantai bayarannya harus sama dengan bayaran petugas pembersih lantai lainnya.
2. *External Equity*: Suatu pekerjaan yang sama hendaknya juga memperoleh imbalan yang sama dibandingkan dengan imbalan pekerjaan yang sama di organisasi lain.

UNIVERSITAS  
MULTIMEDIA  
HUSANTARA

### 2.2.2 Indikator Gaji (*Salary*)

Menurut Weiss dalam Acoras dan Camps (2008 : 34), gaji diukur melalui 3 pernyataan yaitu :

1. Dalam pekerjaan saya sekarang, saya merasa gaji yang dibayarkan telah sesuai dengan jumlah pekerjaan yang saya lakukan.
2. Saya merasa gaji yang dibayarkan jika dibandingkan dengan rekan saya di posisi yang sama di perusahaan telah sesuai.
3. Gaji yang saya peroleh mampu bersaing dengan pekerja lain di perusahaan sejenis.

### 2.2.3 Tahap Tahap Dalam Menetapkan Tingkat Gaji

Menurut Gaol (2014 : 318) ada 4 tahap dalam menetapkan tingkat gaji, yaitu:

1. Mengidentifikasi dan mempelajari jabatan-jabatan melalui analisis jabatan (uraian jabatan, uraian kedudukan, dan standar jabatan).
2. Melakukan *internal equity* melalui penilaian jabatan (*job evaluation*, meliputi *job ranking*, *job grading*, *factor comparison*, dan *point system*)
3. Menciptakan gaji *external equity* dengan melakukan survei (*wage and salary surveys*, meliputi departemen Tenaga kerja, perkumpulan profesional/ahli, dan belajar sendiri/mencari informasi dari buku-buku).
4. Menetapkan gaji aktual dengan mempertemukan *internal equity* dan *external equity* melalui *pricing jobs*. *Pricing jobs* ini dapat dilakukan dengan mempertemukan nilai dari penilaian jabatan dengan nilai dari pasaran tenaga kerja. Contoh: *internal equity* = Rp 850.000 dan *external*

*equity* = Rp 600.000. Disebabkan adanya perbedaan, maka kita harus mempertemukan keduanya agar dapat didapatkan aktual *equity*.

Sedangkan menurut Gary Dessler dalam buku Gaol (2014 : 319) mengungkapkan langkah-langkah dalam menetapkan tingkat upah sebagai berikut:

1. Menyelenggarakan survei gaji.
2. Menentukan nilai jabatan melalui evaluasi jabatan.
3. Mengelompokkan jabatan dalam tingkat upah.
4. Menetapkan harga setiap tingkat upah melalui kurva upah.
5. Menyempurnakan tingkat upah

#### **2.2.4 Tantangan yang dihadapi dalam menetapkan gaji**

Menurut Gaol (2014 : 322) Menetapkan gaji yang rasional selalu akan menghadapi tantangan-tantangan karena selalu saja ada pihak yang tidak setuju. Oleh karena itu, tantangan-tantangan tersebut harus diadakan penyesuaian. Macam-macam tantangan tersebut adalah:

1. Standar gaji yang berlaku umum  
Beberapa jabatan harus dibayar lebih dari yang seharusnya sebab desakan pasar (terutama jabatan yang sulit diisi lowonganya).
2. Kekuatan serikat buruh  
Serikat buruh dapat menggunakan kekuatannya untuk memperoleh gaji sesuai dengan nilai relatif jabatannya.
3. Produktivitas

Perusahaan harus memiliki keuntungan agar bisa terus berjalan. Sebaliknya pegawai juga tidak akan digaji lebih daripada kontribusinya kepada perusahaan, karena gaji sesuai dengan kontribusinya.

4. Kebijakan gaji dan upah

Beberapa perusahaan memiliki kebijakan yang membuat mereka harus mengadakan penyesuaian gaji yang telah ditetapkan. Kebijakan yang umum diberikan yaitu kenaikan kenaikan yang sama pada pegawai yang tidak tergabung dalam serikat kerja. Beberapa perusahaan membayarkan gaji yang lebih agar dapat mengurangi tingkat *turnover* atau harus melakukan perekrutan karyawan baru.

5. Pembatasan dari pemerintah

Pemerintah sudah menentukan gaji minimum yang harus diberikan perusahaan kepada pegawainya yang sudah diatur dalam hukum. Upah minimum regional dan upah lembur.

6. Nilai yang sebanding dengan pembayaran yang sama

Setiap jabatan dalam organisasi mempunyai nilai yang sama bagi organisasi harus dibayar sama pula. Tetapi dalam hal ini ada pengecualian jika perusahaan menganut sistem senioritas yaitu pegawai yang lebih berpengalaman dalam jumlah jam kerja akan mendapatkan gaji yang lebih tinggi dari pegawai baru dalam posisi yang sama.

## **2.3 Employee Empowerment**

### **2.3.1 Pengertian *Employee Empowerment***

*Employee Empowerment* (Pemberdayaan karyawan) adalah pendelegasian atau berbagi kekuasaan, otoritas atau tanggung jawab oleh mereka dalam struktur organisasi untuk orang-orang tingkat bawah organisasi (Saleem & Rasheed, 2014). Elnaga dan Imran (2014 : 15), pemberdayaan karyawan adalah membuat lingkungan pekerjaan dimana karyawan diberikan kesempatan untuk ikut berpartisipasi dan aktif dalam membantu kemajuan perusahaan. Maka dapat disimpulkan *Employee Empowerment* / pemberdayaan karyawan adalah suatu proses perubahan desain pekerjaan kepada karyawan dengan diberikan tanggung jawab, penghargaan dan pengakuan lebih untuk membantu karyawan dalam proses pengembangan diri

### **2.3.2 *Employee Empowerment* yang Efektif**

Menurut Gupta (2009 : 37), pemberdayaan karyawan membuat seseorang dapat lebih bertanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan. Suatu pemberdayaan yang efektif harus mempertimbangkan 3 hal berikut :

1. Semua anggota perusahaan harus mengetahui kebutuhan untuk berubah dalam budaya dan tingkah laku. Pemberdayaan akan dapat berlangsung ketika semua anggota perusahaan terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Komunikasi harus jelas kepada setiap orang. Karyawan yang memiliki tingkat pendidikan yang lebih tinggi, pengalaman kerja akan secara cepat menerima perubahan terkait dengan proses pemberdayaan.

Jadi pastikan bahwa karyawan yang dilatih dan diberikan pengetahuan harus dapat mempertemukan antara permintaan dengan proses pemberdayaan.

2. Sistem harus berubah untuk paradigma baru : sistem mencakup seluruh anggota di organisasi. Semua orang harus merasakan kebebasan dalam melakukan tindakan. Faktor yang menyebabkan orang takut harus dihilangkan dari mereka.

3. Karyawan harus disediakan sumber daya yang diperlukan. Pemberdayaan karyawan tanpa memberikan pelatihan dan adanya sumberdaya akan menyebabkan rasa ketidakamanan dan membuat mereka menolak untuk melakukan proses pemberdayaan. *Level top manajemen* harus menganalisa secara hati-hati mengenai lingkungan yang ada sebelum melakukan proses pemberdayaan.

### **2.3.3 Indikator *Employee Empowerment***

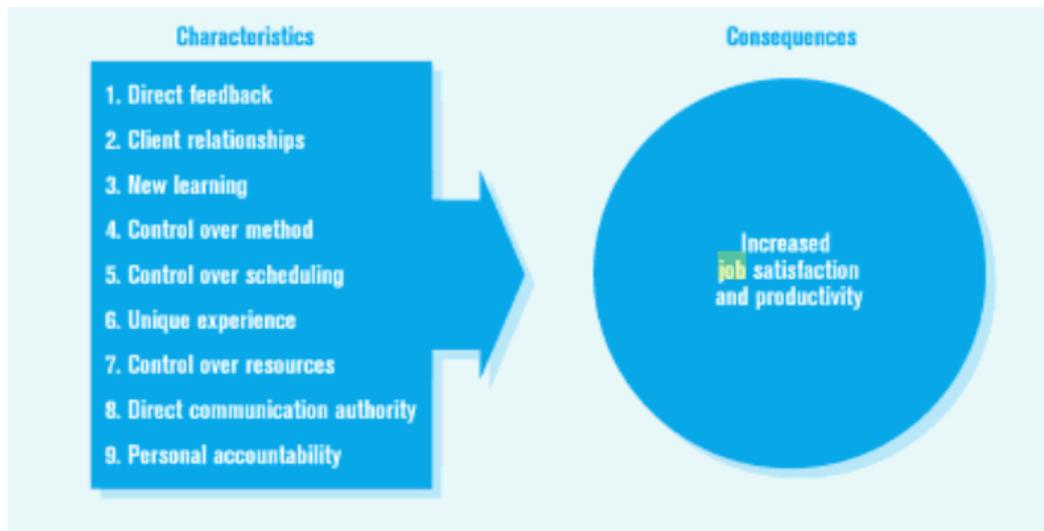
Menurut *Farmer* (2011 : 34) *job empowerment* diukur dengan 2 indikator yaitu:

1. *Delegation of Authority* : Memberikan kekuasaan kepada karyawan untuk mengambil keputusan.
2. *Opportunities to Participate in Decision Making* : Karyawan diberikan kesempatan untuk dapat berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.

### **2.3.4 Karakteristik dan Konsekuensi *Employee Empowerment***

Menurut *Dubrin* (2012 : 223), karakteristik dan konsekuensi dari pemberdayaan karyawan:

Gambar 2.1 Karakteristik dan Konsekuensi *Employee Empowerment*



Sumber : Dubrin (2012 : 223)

Karakteristik pemberdayaan karyawan:

1. *Direct feedback* : karyawan harus secepatnya melakukan evaluasi pekerjaannya. Umpan balik ini berdasarkan pekerjaannya atau dipersiapkan oleh supervisor atau atasan.
2. *Client relationships* : pekerjaan yang secara otomatis diperkaya ketika seorang karyawan memiliki klien atau pelanggan, meskipun konsumen berada di dalam atau diluar perusahaan. Melayani konsumen sangatlah memuaskan untuk sebagian besar orang daripada bekerja semata-mata hanya untuk seorang manajer.
3. *New learning* : pekerjaan yang diperkaya memungkinkan pelaksana untuk memperoleh pengetahuan baru. Pembelajaran dapat diperoleh dari pengalaman kerja atau program training yang terkait dengan pekerjaan.

4. *Control over method* : Ketika seorang pekerja memiliki pengendalian terkait metode memilih untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, sehingga akan meningkatkan motivasi kerja karyawan.
5. *Control over scheduling* : kemampuan untuk menjadwalkan kontribusi pekerjaan seseorang untuk pengayaan pekerjaan. Menjadwalkan mencakup kekuasaan untuk memilih kapan harus melaksanakan pekerjaan.
6. *Unique experience* : Pengayaan diperkaya untuk menunjukkan kualitas dan fitur yang unik.
7. *Control over resources* : Kontribusi lain untuk memperkaya diperoleh dari pengendalian terkait sumberdaya seperti uang, bahan baik dan orang.
8. *Direct communication authority* : Pekerjaan yang diperkaya menyediakan peluang bagi pekerja untuk mengkomunikasikan secara langsung dengan orang lain terkait hasil kerja .
9. *Personal accountability* : pekerja bertanggung jawab atas hasil kerja. Pekerja menerima penghargaan atas pekerjaan yang baik dan menerima salahan atas pekerjaan yang gagal.

Dengan adanya karakteristik pengayaan pekerjaan, akan membuat karyawan mampu meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja. Hal ini berguna untuk meningkatkan profitabilitas dan kinerja perusahaan.

#### 2.3.4 Keunggulan dan Kelemahan *Employee Empowerment*

Menurut Elnaga dan imran (2014) ada keunggulan dan kelemahan dari empowerment, yaitu:

Keunggulan umum dari empowerment dan involvement:

- Meningkatkan kepuasan kerja
- Menciptakan kerjasama tim yang efektif
- Meningkatkan partisipasi karyawan
- Mengurangi tingkat *turnover*
- Meningkatkan rasa percaya terhadap perusahaan
- Mengurangi absensi
- Menambah produktivitas dan keuntungan
- Mengurangi konflik dimana karyawan mau menerima perubahan dan ikut dilibatkan.

Kelemahan *empowerment*:

- Penyalahgunaan kekuasaan baru yang diterima karyawan
- Manajer tidak akan berbagi dengan seseorang yang dipandang rendah
- Manajer takut kehilangan pekerjaannya dan hak istimewa yang dimiliki
- Beberapa karyawan mungkin tidak memiliki pengetahuan yang cukup untuk mengambil keputusan yang baik
- Terlalu banyak tanggungjawab bagi beberapa karyawan
- Meningkatkan waktu untuk kelompok dapat mengganggu dan menambah waktu dari pekerjaan yang biasa dilakukan

UNIVERSITAS  
MULTIMEDIA  
HUSANTARA

### 2.3.5 Empowerment Model

**Gambar 2.2 Empowerment Model**



Sumber: Kinicki A. & Kreitner R. (2008)

## 2.4. Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

### 2.4.1 Definisi Kepuasan Kerja

Menurut Robins (2009:113), kepuasan kerja (*Job Satisfaction*) menjelaskan tentang perasaan positif dari pekerjaan seseorang yang dihasilkan dari evaluasi atas suatu karakteristik. Seseorang dengan tingkat kepuasan yang tinggi memiliki perasaan positif dengan pekerjaannya, sedangkan seseorang yang tidak puas akan memiliki perasaan yang negative.

Kreitner dan Kinicki (2009 : 170), menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan cinta atau keadaan emosional yang merupakan respon menuju berbagai aspek dalam suatu pekerjaan. Ini akan tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan lingkungannya.

Dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan yang menyokong atau tidak menyokong dalam diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan maupun kondisi dirinya.

## 2.4.2 Faktor-Faktor kepuasan kerja

Beberapa hal yang menentukan kepuasan kerja adalah sebagai berikut (Robins, 2001 : 149-151) :

1. Pekerjaan yang Secara Mental Menantang (*challenging*)

Karyawan cenderung menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka. Karakteristik ini membuat mental karyawan lebih tertantang. Pekerjaan yang tidak menantang cenderung membuat karyawan bosan, akan tetapi bila terlalu menantang dapat menimbulkan stress dan perasaan gagal

2. Sistem Pembayaran yang Pantas

Karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka harapkan sesuai dengan apa yang mereka kerjakan. Tidak semua karyawan menginginkan gaji yang terlalu tinggi, sebagian dari mereka memilih berdasarkan keleluasaan kerja.

3. Kondisi Kerja yang Mendukung

Karyawan yang peduli akan lingkungan kerja yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas dengan baik.

4. Rekan kerja yang Mendukung

Orang-orang mendapatkan lebih dari sekedar uang atau prestasi dalam pekerjaan mereka, karena bagi karyawan dalam pekerjaan membutuhkan adanya interaksi sosial.

5. Kesesuaian Kepribadian dengan Pekerjaan

Kepuasan kerja dapat dicapai apabila terdapat kesesuaian antara karakteristik karyawan dengan pekerjaan yang dia lakukan.

6. Ada dalam diri sendiri

Riset mengemukakan bahwa sebagian besar dari kepuasan dari beberapa orang ditentukan secara genetis. Artinya, disposisi seseorang terhadap sikap positif dan negative ditentukan oleh bentukan genetiknya, dan di bawa kedalam lingkungan kerja.

### **2.4.3 Dampak Kepuasan kerja (*Job Satisfaction*)**

Kepuasan kerja merupakan hal penting yang digunakan untuk menjadi penopang dari kelangsungan hidup suatu organisasi, berikut adalah dampak yang terjadi ketika pekerja mencapai kepuasan kerja (Robbins, 2001:151-153):

1. Produktivitas

Organisasi yang memiliki banyak pekerja yang lebih puas ditemukan menurut penelitian menimbulkan hasil yang lebih efektif daripada organisasi yang tingkat kepuasannya rendah. Hasil dari produktivitas akan berujung pada Revenue yang akan diterima oleh organisasi tersebut.

2. Keabsenan/kemangkiran

Jika seseorang yang puas akan pekerjaannya maka mereka akan lebih kerasan/betah berada di kantor. Sehingga hal ini akan meningkatkan jumlah kehadiran di kantor dan mengurangi resiko absteinsi dari pekerja

3. Pengunduran diri (Keluar Masuknya Karyawan/*Turnover*)

Ketika pekerja merasa puas akan pekerjaannya, mereka tidak akan melakukan pengunduran diri dari organisasi dimana mereka bekerja. Karena perusahaan akan memperjuangkan karyawanya untuk mempertahankan

karyawan-karyawan mereka, dengan cara : Kenaikan gaji, pujian, pengakuan, dan promosi.

#### **2.4.4 Indikator Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)**

Menurut Hackman dan Oldham dalam Acoras dan Camps (2008:34) kepuasan kerja diukur dengan 3 indikator yaitu :

1. Saya merasa nyaman dengan pekerjaan saya.
2. Saya merasa rasa adil ditempat kerja telah terpenuhi
3. Saya menyukai pekerjaan saya dibandingkan pekerja lain pada umumnya.

#### **2.5. Hubungan antar variabel**

##### **2.5.1 *Salary terhadap Job Satisfaction***

Menurut Yang X. & Wang W. (2013) Gaji merupakan variabel yang paling banyak diteliti terhadap kepuasan kerja, namun hasil penelitiannya beragam. Biasanya diprediksi bahwa gaji secara positif berkaitan dengan kepuasan kerja, dimana dibantu dengan banyaknya penelitian di perusahaan swasta. (Desantis & Durst,1996; Ellickson & Logsdon; 2001; Kim,2005 Steijn, 2004; Ting, 1997;West & Berman,2009) .

##### **2.5.2 *Employee Empowerment terhadap job satisfaction***

Bagaimana cara menerapkan pemberdayaan untuk meningkatkan kepuasan kerja. Dalam memberikan pemberdayaan karyawan, ada 4 faktor penting yang berbeda. Faktor tersebut adalah elemen dari pemberdayaan karyawan, dimana memberikan karyawan langkah untuk bertindak lebih mandiri untuk mencapai

pekerjaan mereka termasuk informasi, pengetahuan, kekuatan dan hadiah (Daft, R.2011).

- Informasi : dalam setiap organisasi dimana karyawan diberdayakan secara sepenuhnya, tidak ada informasi yang dirahasiakan oleh perusahaan kepada karyawan. Itulah yang membuat karyawan harus menerima setiap informasi terkait dengan kinerja perusahaan

- Pengetahuan : Sebelum dan sesudah pemberdayaan karyawan, setiap perusahaan perlu untuk memberikan pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan. Dimana membangun kemampuan untuk pengambilan keputusan dalam melakukan pemecahan masalah. Dengan memberikan kekuatan dari pengetahuan dan karyawan, seorang karyawan dapat berkontribusi untuk mencapai tujuan perusahaan

- Kekuatan: Untuk membuat keputusan sementara, karyawan harus mempunyai kekuatan dengan memberikan kekuatan tradisional dari pihak manajemen. Hal ini berarti manajer juga turut mengambil peraturan baru, pengetahuan dan tanggung jawab

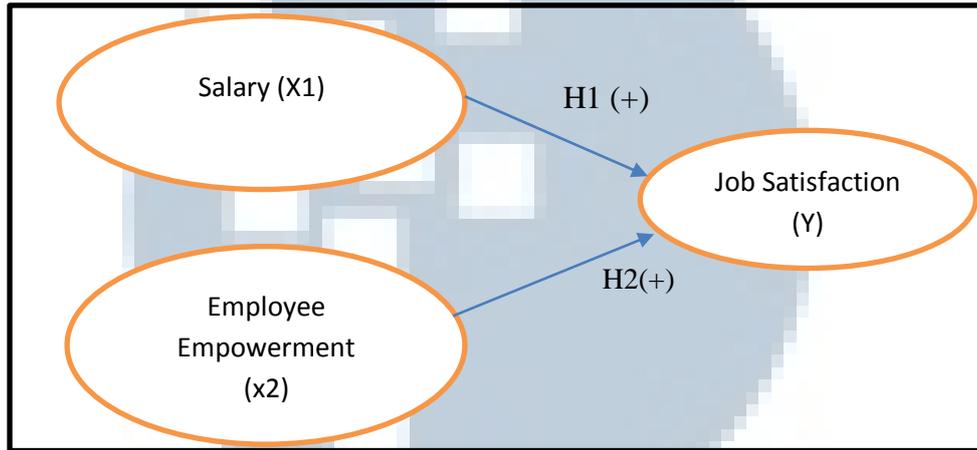
- Pemberian hadiah: Kebutuhan karyawan untuk memperoleh bonus berdasarkan kinerja mereka terhadap kinerja perusahaan. Karyawan akan lebih komitmen terhadap perusahaan dengan mendapatkan apresiasi, rasa untuk berkembang, dihargai dan dipercaya.

Berdasarkan hasil penelitian dapat di ungkapkan bahwa *Employee Empowerment* memiliki pengaruh positif terhadap *job satisfaction*.

## 2.5 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan pembahasan penelitian kali ini, berikut adalah model penelitian yang digunakan penulis untuk melakukan penelitian terhadap fenomena yang terjadi di PT Citra Surya Abadi Prima

**Gambar2.1 Kerangka pemikiran**



Sumber: Tlaiss, H.A. (2013). & Raza, H., Mahmood, J., Owais, M., & Raza, A. (2015).

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran di atas, maka dapat dikemukakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh variabel gaji dan *Employee Empowerment*.

## 2.7 Studi Terdahulu

**Tabel 3.1. Penelitian Terdahulu**

No.	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Findings
1	Hasnain Raza, Jawad Mahmood,	<i>Journal of Applied Environment al and</i>	<i>“ Impact of Employee Empowerment on Job</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sampel penelitian berjumlah 50 responden</li> <li>• Penelitian ini menunjukan bahwa <i>Employee Empowerment</i></li> </ul>

	Muhamma d Owais , dan Aiman Raza	<i>Biological Sciences,</i> (2011)	<i>Satisfaction of Employees in Corporate Banking Sector of Pakistan”</i>	membantu organisasi agar mendapatkan karyawan yang lebih termotivasi terhadap pekerjaanya dan dapat membantu dalam memajukan perusahaan.  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Penelitian ini menunjukkan bahwa <i>Employee Empowerment</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>job satisfaction</i>.</li> </ul>
2	Saqib Usman, M.Tahir Akbar dan Dr. Muhamme d Ramzan	<i>IORS Journal Of Humanities And Social Science</i> (2010)	<i>Effect of Salary and Stress on Job Satisfaction of Teachers in District Sialkot, Pakistan</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dengan sample guru sebanyak 87</li> <li>• Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaji atau <i>salary</i> berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja guru</li> </ul>
3	Jai Prakash Sharma dan Naval Bajpai	<i>European Journal of Social Sciences</i> (2011)	<i>Salary Satisfaction as an Antecedent of Job Satisfaction : Development of a Regression Model to</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Data dikumpulkan dari 250 karyawan yang bekerja di bidang <i>managerial</i> maupun <i>non-managerial</i> yang berasal dari perusahaan swasta dan perusahaan negeri</li> </ul>

			<i>Determine the Linearity between Salary Satisfaction and Job Satisfaction in a Public and a Private Organization”</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• penelitiann ini menunjukkan bahwa gaji pada karyawan swasta lebih berpengaruh terhadap kepuasan kerja dibandingkan gaji pada karyawan negeri. Hal ini dapat dikatakan bahwa gaji merupakan faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan.</li> </ul>
4	J Forbes Farmer, PH.D,	<i>International Journal Of Business and Social Science (2011)</i>	<i>The Effect of Staff Empowerment on Supervisory Relations, Burnout and Job Satisfaction: A comparative Case Study of Two American Prisons</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• total kuisisioner yang terdistribusi berjumlah 149</li> <li>• Penelitian ini menunjukkan bahwa <i>Empowered Staff</i> lebih memiliki Job Satisfaction dari pada karyawan yang tidak memiliki <i>Employee Empowerment</i></li> </ul>
5	Amir Abou Elnaga dan Amen Imran	<i>American Journal of Research</i>	<i>The Impact of Employee Empowerment</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Advantages dan Disadvantage terhadap <i>Employee Empowerment</i> dan <i>Employee</i></li> </ul>

		<i>Communication (2012)</i>	<i>on Job Satisfaction”</i>	<i>Empowerment fails dan Empowerment practices.</i>
6	Lauri Young, Morgan milner, Dave Edmunds, Germaine Pentsil, dan Michael Broman	<i>Journal of Behavioral Studies In Business (2014)</i>	<i>“The tenuous relationship between salary and satisfaction”</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sampel 79, 60% laki-laki dan 40% wanita</li> <li>• Menggunakan skala <i>Likert</i></li> <li>• Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dengan meningkatkan salary maka akan berpengaruh secara langsung terhadap penurunan kepuasan. Penelitian ini bertolak belakang dengan penelitian lainnya mengenai kepuasan kerja.</li> </ul>
7	Tlaiss Hayfaa	<i>Employee Relations (2013)</i>	<i>“Determinants of job satisfaction in the banking sector : the case of Lebanese managers”</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metode dilakukan pada 113 manajer wanita</li> <li>• Menggunakan convenience sampling</li> <li>• Metode yang dipakai SPSS</li> <li>• Hasil menunjukkan bahwa adanya kepuasan kerja berkaitan dengan faktor terkait pekerjaan.</li> </ul>