BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1. Kajian Pustaka

2.1.1. Moral Kerja

moral kerja menurut Nitisemito dalam jurnal Variabel Moral Kerja dan Indikator Pengukurannya oleh Didit Darmawan, semangat dan gairah kerja sulit untuk dipisah-pisahkan meski semangat kerja memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap semangat kerja. Dengan meningkatnya semangat dan gairah kerja, maka pekerjaan akan lebih cepat diselesaikan dan semua pengaruh buruk dari menurunnya moral kerja seperti absensi dan selanjutnya akan dapat diperkecil dan selanjutnya menaikkan semangat dan gairah kerja yang berarti diharapkan juga meningkatkan kinerja karyawan.

Moral kerja dapat diartikan sebagai semacam pernyataan ringkas dari kekuatan-kekuatan psikologis yang beraneka ragam yang menekan sehubungan dengan pekerjaan mereka. Moral kerja dapat diartikan juga sebagai suatu iklim atau suasana kerja yang terdapat di dalam suatu organisasi yang menunjukkan rasa kegairahan di dalam melaksanakan pekerjaan dan mendorong mereka untuk bekerja secara lebih baik dan lebih produktif.

2.1.1.1 Pengertian Moral Kerja

Definisi Moral Kerja Moral kerja sebagai padanan bahasa inggris *working morale*, dalam tulisan ini diartikan sebagai “kegairahan kerja”. Moral atau

kegairahan kerja adalah: “kesepakatan batiniah yang muncul dari dalam diri seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu sesuai dengan baku mutu yang ditetapkan”. Moral organisasi adalah: “kondisi mental individu atau kelompok yang mempengaruhi aktivitas manusia organisasional *(Sumber: Sudarwan Danim, 2010)*.

Proses manajemen dan leadership yang efektif memerlukan moral kerja yang positif dalam arti suasana batin yang menyenangkan hingga memiliki semangat yang tinggi dalam melakukan pekerjaan. Moral kerja yang tinggi merupakan dorongan bagi terciptanya usaha berpartisipasi secara maksimal dalam kegiatan organisasi/kelompok, guna mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi tinggi rendahnya moral kerja seseorang. Dalam kegiatan manajemen dan leadership pendidikan, moral kerja yang tinggi dari setiap SDM yang terlibat di dalamnya, merupakan faktor yang menentukan bagi tercapainya tujuan-tujuan pendidikan. Berbagai faktor itu di antaranya adalah sebagai berikut :

1. Sebagian orang memandang bahwa minat/perhatian terhadap pekerjaan berpengaruh terhadap moral kerja. Bilamana seseorang merasa bahwa minat/perhatiannya seusai dengan jenis dan sifat pekerjaan yang dilakukan maka akan memiliki moral kerja yang tinggi.
2. Sebagian lainnya menempatkan faktor upah atau gaji penting dalam meningkatkan moral kerja. Upah atau gaji yang tinggi dipandang sebagai faktor yang dapat mempertinggi moral kerja.

3. Disamping itu ada kelompok orang yang memandang faktor status sosial dari pekerjaan dapat mempengaruhi moral kerja. Pekerjaan yang dapat memberikan status sosial atau posisi yang tinggi/baik (misalnya, sebagai kepala, staf pimpinan, kepala bagian dan sebagainya) menurut kelompok ini akan mempertinggi moral kerja.

4. Sekolompok lain memandang tujuan yang mulia atau pekerjaan yang mengandung pengabdian merupakan faktor yang dapat mempertinggi moral kerja. Tujuan dan sifat pengabdian diri dalam suatu pekerjaan mengakibatkan seseorang bersedia mendertia, berkorban harta benda dan bahkan jiwanya demi terwujudnya pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

5. Kelompok terakhir memandang faktor suasana kerja dan hubungan kemanusiaan yang baik, sehingga setiap orang merasa diterima dan dihargai dalam kelompoknya dapat mempertinggi moral kerja.

Istilah moral digunakan untuk menerangkan perilaku organisasi pada suatu perusahaan baik sekala kecil, menengah maupun besar, dalam organisasi bisnis, tentu saja pengertian moral tersebut dikaitkan dengan aktivitas kerja dan diistilahkan dengan *employee morale*. Beberapa pengertian moral kerja dapat kita lihat dari beberapa uraian teoritis di bawah ini :

Menurut Ito Naoki, *Japan International Cooperation Agency (JICA)*, 2006 bahwa Survei moral kerja merupakan metode investigasi untuk memeriksa kemauan kerja karyawan, kesadaran terhadap pekerjaan dan perusahaan. Tujuan dilakukannya survei moral kerja adalah untuk menemukan permasalahan dalam

manajemen ketenagakerjaan serta digunakan untuk *improvement* tempat kerja dan sistemnya.

Arikunto (2003;295) mendefinisikan bahwa :

"*Morale is employee's attitudes toward either their employing organizations in general or towards spesific job factors, such as supervision, fellow employees, and financial incentive. It can be ascribed to either the individual or to the group of which he or she is apart*".

Dalam hal ini Arikunto mengatakan bahwa moral kerja mengacu pada sikap-sikap karyawan baik terhadap organisasi-organisasi yang mempekerjakan mereka, maupun terhadap faktor-faktor pekerjaan yang khas, seperti supervisi, sesama karyawan, dan rangsangan-rangsangan keuangan. Ini dapat dianggap berasal baik dari individu maupun kelompok yang merupakan bagian dimana karyawan berada.

Lebih lanjut William B. & Keith Davis (2003:541-549) menghubungakan moral kerja dengan "*quality of work life effort*". Menurutnya, moral kerja bermanfaat dan dapat digunakan untuk berbagai kepentingan yang erat kaitannya dengan usaha membina relasi antar karyawan, komunikasi informal dan formal, pembentukan disiplin serta konseling.

Harris (1984:238) menyatakan bahwa :

Morale is to view it as workers' perceptions of the existing state of their well being-in order words, the workers' degree of satisfaction with organizational conditions and circumtances. Morale is said to be "high" when conditions and

circumtances appear to be favorable and "low" when conditions are unfavorable".

Menurut Harris, moral kerja dimaksudkan sebagai persepsi karyawan terhadap keadaan yang ada dengan kata lain kesejahteraan, tingkat kepuasan karyawan dengan kondisi organisasi dan keadaan sekitarnya. Moral dikatakan tinggi apabila kondisi dan keadaan sekitarnya nampak menyenangkan dan dikatakan rendah apabila kondisi tidak menyenangkan.

Dari sejumlah pengertian yang dikemukakan di atas, terlihat bahwa moral kerja adalah suatu predisposisi yang mempengaruhi kemauan, perasaan dan pikiran untuk bekerja dan berupaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan sebaik-baiknya.

Moral kerja dapat dilihat dalam kaitannya dengan moral individual dan moral kelompok. Moral individual berarti semangat individu untuk menyumbangkan tenaga maupun pikirannya dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Sedangkan moral kerja kelompok berarti semangat kerja dari kelompok secara bersama-sama untuk menyumbangkan tenaga dan pikirannya guna mencapai tujuan bersama.

2.1.1.2 Faktor-Faktor Moral Kerja Karyawan

Moral kerja seseorang tidak berada pada sebuah ruang yang kosong, ibarat munculnya rasa haus karena di dalam tubuh kekurangan zat cair. Akan tetapi rasa haus itu akan semakin cepat datang manakala seseorang bekerja keras dan mengeluarkan banyak keringat. Moral kerja pun demikian adanya.

Menurut Bapak Sudarwan Danim dalam Motivasi Kepemimpinan & Efektivitas Kelompok, ada beberapa faktor yang mempengaruhi moral kerja karyawan. Diantaranya adalah :

1. *Kesadaran akan tujuan organisasi*. Manusia yang sadar akan tujuan organisasinya biasanya memiliki tanggung jawab dan terdorong mencapai target kerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.
2. *Hubungan antar manusia dalam organisasi berjalan harmonis*. Keharmonisan itu melahirkan susana atau iklim interaktif yang menyenangkan. Dengan adanya suasana yg menyenangkan itu gairah kerja seseorang secara otomatis akan terangsang.
3. *Kepemimpinan yang menyenangkan*. Gaya kepemimpinan yang demokratis, jujur dan adil akan membangkitkan moral kerja karyawan karena mereka merasakan adanya pengakuan dan penghargaan. Kesamaan bahasa, Berbahasalah dengan bahasa orang ! Demikian pernyataan ahli komunikasi. Petunjuk dan perintah kerja harus dapat disampaikan dalam bahasa-bahasa yang mudah dimengerti.
4. *Tingkatan organisasi*. Makin tinggi posisi manusia organisasional, pekerjaan yang dilakukannya akan semakin konseptual. sebaliknya, semakin rendah posisi manusia dalan organisasional, pekerjaan yang dilakukannya makin tehnis. Dengan demikian, faktor-faktor yang mempengaruhi moral kerjanya akan berbeda pula.
5. *Upah dan gaji*. Secara umum, semakin tinggi upah dan gaji, makin tinggi pula moral kerja karyawan. Hal ini tidaklah mutlak karena pada unit kerja

yang menawarkan upah dan gaji tinggi biasanya tuntutan kerjapun akan tinggi sehingga tak semua orang mampu melakukannya.

6. *Kesempatan untuk meningkat atau promosi*. Manuasia organisasional akan terdorong moral kerjanya manakala ada keyakinan bahwa dengan tampilan semacam itu akan terbuka akses baginya untuk meningkatkan karier atau promosi
7. *Pembagian tugas dan tanggung jawab*. Kejelasan akan tugas dan tanggung jawab utama membuat manusia organisasional dapat bekerja dalam susana kepastian. Jika terjadi sebaliknya maka akan muncul keraguan. Karyawan yang bekerja dalam kebingungan kerja akan lebih banyak berfikir tidak produktif daripada bertindak secara riil.
8. *Kemampuan individu*. Karyawan yang berbeda potensi, minat, intelegensi, kekuatan fisik, dsb, daya tanggapnya akan berbeda pula. Orang yang mempunyai "daya tanggap" tinggi, dengan signal sedikit saja moral kerjanya akan meningkat secara instan.
9. *Perasaan diterima dalam kelompok*. Rasa diterima oleh anggota kelompok merupakan prasyarat bagi seseorang untuk dapat bekerja dengan derajat moral kerja tertentu.
10. *Dinamika lingkungan*. Faktor lingkungan, baik lingkungan fisik maupun lingkungan non-fisik akan menentukan apakan seseorang terdorong untuk tampil dengan moral kerja yang tinggi ataukah sebaliknya.

11. *Kepribadian*. Manusia dengan kepribadian terbuka, umumnya moral kerjanya mudah untuk dirangsang, sebaliknya manusia yang cenderung tertutup amat sulit untuk menerima rangsangan dan isyarat perubahan.

Kesebelas faktor diatas bisa positif dan bisa negatif tergantung pada kondisi masaing-masing dan adalah hal yang sangat susah untuk mengukur moral kerja karyawan disebabkan karena moral kerja sifatnya abstrak. Disamping melihat indikator Peningkatan kinerja, moral kerja dapat dilihat melalui perilaku nyata yang ditampilkan oleh karyawan.

2.1.1.3 Tanda-Tanda Turunnya Moral Kerja Karyawan

Apabila naiknya Moral kerja dan kegairahan karyawan banyak memberikan manfaat dan keuntungan bagi perusahaan maka jika terjadi penurunan Moral kerja tentu akan mendatangkan kerugian bagi perusahaan. sebelum moral dan gairah kerja benar-benar mengalami penurunan, perusahaan perlu mengetahui tanda-tanda atau indikasi penurunan moral kerja. Dengan diketahuinya indikasi tersebut berarti perusahaan mempunyai peluang untuk menghindari kerugian yang timbul dikemudian hari.

Indikasi yang dikemukakan **Sudarwan Danim, 2010.** dibawah ini merupakan hal yang mutlak adanya penurunan akan tetapi indikasi ini merupakan kecendrungan secara umum, indikasi-indikasi tersebut adalah :

1. **Turunnya produktivitas kerja:**

   Produktivitas kerja yang turun ini dapat terjadi karena kemalasan, penundaan pekerjaan dan sebagainya.

2. **Labour turnover yang tinggi**

   Perlu diketahui apabila banyaknya karyawan yang keluar dari perusahaan ini menunjukkan banyak karyawan yang tidak betah. Apabila dalam perusahaan tersebut sering terjadi keluar dari perusahaan dan perekrutan karyawan baru maka sesungguhnya sangat merugikan perusahaan. Karyawan yang keluar biasanya sudah memiliki ketrampilan sedangkan perusahaan merekrut karyawan baru maka diperlukan penyesuaian dan pelatihan.

3. **Tingkat kerusakan yang tinggi**

   Indikasi lain yang menyebabkan turunnya moral kerja ialah apabila ternyata tingkat kerusakan terhadap bahan baku, bahan setengah jadi, barang jadi maupun terhadap peralatan meningkat. Naiknya tingkat kerusakan tersebut menunjukkan bahwa perhatian dalam pekerjaan berkurang sehingga terjadi kecerobohan dalam pekerjaan berkurang.

4. **Kegelisahan dimana-mana**

   Kegelisahan akan terjadi dimana-mana apabila moral kerja sedang menurun. Kegelisahan itu dapat berwujud ketidaktenangan dalam bekerja. Dan adanya keluh kesah karyawan. Pemimpin perusahaan harus mengetahui sedini mungkin masalah ini sehingga dapat dilakukan tindakan antisipasi agar tidak terjadi akibat yang lebih parah.

5. **Tuntutan yang seringkali terjadi**

   Tuntutan ini merupakan perwujudan dari ketidakpuasan, dimana pada tahap tertentu akan menimbulkan keberanian untuk mengajukan tuntutan.

6. **Pemogokan**

   Pemogokan merupakan indikasi yang kuat untuk menunjukkan adanya penurunan moral kerja. Pemogokan ini merupakan wujud ketidakpuasan dan kegelisahan. Pemimpin perusahaan harus cepat mengambil tindakan pemogokan bisa menimbulkan akibat yang parah yaitu kelumpuhan perusahaan.

2.1.1.4 Cara-cara untuk meningkatkan Moral Kerja Kayawan

mengemukakan Setiap perusahaan berkepentingan Moral kerja karyawan. Moral kerja dan gairah kerja ini bisa ditingkatkan dengan perangsang yang berbentuk uang dan bukan uang serta kombinasi keduanya. Cara atau kombinasi cara mana yang paling tepat bergantung pada situasi dan kondisi perusahaan tersebut dan tujuan yang ingin dicapai **Sudarwan Danim, 2010**. Beberapa upaya untuk meningakatkan moral kerja karyawan tersebut adalah:

1. **Gaji yang cukup:**

   Dengan adanya gaji yang cukup karyawan dihrapkan dapat bekerja dengan tenang dan diikuti semngat yang tinggi. Hal tersebut sangat beralasan karena gaji yang cukup kebutuhan mereka dapat terpenuhi.

2. **Memperhatikan kebutuhan rohani:**

   Pemenuhan kepada kebutuhan rohani juga bukan merupakan masalah yang sepele karena masalah ini berkaitan langsung dengan karyawan. Rasa tenteram, dihargai, diperhatikan merupakan contoh kebutuhan ini.

3. **Sekali-kali perlu suasana santai**

   Suasana santai sangat diperlu kan untuk menghindari rasa tegang dan bosan bagi karyawan. Rasa tegang dan bosan bagaimana akan mempengaruhi pekerjaan dan hasilnya. Oleh karena itu karyawan perlu sekali-kali diberi kesempatan misalnya piknik secara bersama-sama.

4. **Harga diri yang perlu mendapatkan perhatian**

   Gaji yang cukup ternyata bukan jaminan untuk menumbuhkan moral kerja karyawan. Bisa jadi seorang yang gajinya cukup pindah ke perusahaan lain yang tingkat gajinya lebih rendah. Ini disebabkan adanya perhatian harga diri yang rendah. Misalnya atasan memarahi karyawan didepan karyawan lain, ini akan menyebabkan rasa malu dan jengkel dan akibat mental yang lain.

5. **Beri kesempatan untuk maju**

   Kesempatan untuk maju perlu dibuka selebar-lebarnya agar tercipta persaingan yang sehat. Karyawan yang berprestasi harus mendapatkan penghargaan.

6. **Perasaan aman menghadapi masa depan**

   Setiap karyawan pasti tidak hanya memikirkan hidup untuk saat ini tapi memikirkan waktu yang akan datang. Bagaimana mungkin disaat yang akan datang jika dikaitkan dengan tempat kerjanya merupakan masalah yang penting. Misalnya adakah jaminan pensiun, uang pesangon dan sebagainya.

7. Usahakan agar karyawan mempunyai loyalitas

Loyalitas ini dapat dibangun dengan cara mengusahakan agar karyawan merasakan senasib dengan perushaan. Jika perusahaan banyak mendapatkan keuntungan(laba) sebaiknya karyawan diberikan tanda terima kasih misalnya bonus sehingga pada saat perushaan sedang mengalami kesulitan karyawanpun merasa ikut bertanggung jawab karena merasa memiliki.

8. Sekali-sekali karyawan perli di ajak berunding

Tindakan ajakan ini sebenarnya adalah menyeret emosi karyawan sehingga mereka terbawa pada perasaan bertanggung jawab dan ikut memiliki perusahaan. Jika mereka merasa bertanggung jawab atas perusahaan tentunya dalam bekerja akan lebih baik.

9. Pemberian insentif yang terarah

Pemberian insentif merupakan daya perangsang yang kuat untuk meningkatkan semangat dan gairah kerja. Akan tetapi tindakan ini perlu dijaga supaya dalam melaksanakan pekerjaannya karyawan tidak semata-mata mengejar insentif sehingga mengabaikan mutu pekerjaan.

10. Fasilitas yang menyenangkan

Dengan adanya fasilitas diharapkan akan memudahkan dalam bekerja sehingga semangat dan gairah kerjanya dapat ditingkatkan. Contoh fasilitas ini amat banyak, misalnya tersedianya kantin, balai pengobatan, pendidikan untuk anak karyawan, kamar kecil dan sebagainya.

2.1.2 Pengertian Kepuasan

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Dengan demikian, kepuasan merupakan evaluasi yang mengambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

Untuk menciptakan tenaga kerja atau karyawan yang berprestasi dan terampil diperlukan adanya unsur kepuasan lahiriah dan batiniah dalam diri karyawan itu sendiri.

Kebijaksanaan perusahaan serta memperhatikan tingkat kebutuhan hidup karyawan merupakan hal terpenting dalam pengukuran tingkat kepuasan, melalui tingkat kepuasan inilah semua tujuan perusahaan akan lebih mudah dicapai. Selain akan menghasilkan mutu tenaga yang ahli juga akan mendapatkan tenaga yang terampil, maka kerja akan mendapatkan hasil yang berdaya guna dan hasil guna akan tercapai. Beberapa pendapat mengenai definisi atau pengertian kepuasan kerja, diantaranya:

Menurut **Stephen P. Robbins** (2001:139) mendefinisikan " kepuasan kerja adalah sikap umum seorang individu yang merujuk pada pekerjaannya".

Menurut **T. Hani Handoko** (2000:193) " kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka".

Sedangkan menurut **Sondang P. Siagian** (2001:295) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai berikut :" kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik bersifat positif maupun yang bersifat negatif tentang pekerjaannya". Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil yang optimal. Ketika seorang merasakan kepuasan dalam bekerja tentunya ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya.

Kepuasan adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. **(Hasibuan, 2001 : 202).**

(Erwin A. Aziz ; 2011) menerangkan bahwa tidaklah berlebihan untuk mengatakan bahwa "tidak ada karyawan yang tidak complain terhadap lingkungan kerja dan kondisi kerja". Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa setiap karyawan selalu memiliki permasalahan yang berkaitan dengan lingkungan kerja dan kondisi kerja.

(Ito Naoki, Japan International Cooperation Agency, 2006) Motivasi pada pekerjaan telah mengalami pergeseran makna dari kebutuhan materi menjadi

kebutuhan mental dengan kata lain agar karyawan dalam bekerja merasa nyaman dan puas, maka perlu memperhatikan 4 aspek dibawah ini :

1. Kepuasan kehidupan

   Yakni karyawan merasa puas dalam menjalani kehidupannya, hal tersebut dapat diamati dengan indicator berikut ini :

   a. Tidak khawatir akan kehilangan pekerjaan
   b. Hidup layak dengan pendapatan yang diterima
   c. Menghapus rasa khawatir pada saat hari tua nanti
   d. Keleluasaan dalam menjalani kehidupan

2. Kepuasan pekerjaan

   Yakni karyawan merasa puas dengan beban pekerjaannya, hal tersebut dapat diamati dengan indicator berikut ini :

   a. Kebebasan akan pekerjaan yang sederhana dan berulang-ulang
   b. Kebebasan atas pekerjaan yang memiliki beban berlebihan baik secara fisik maupun mental
   c. Bisa memantau pertumbuhan kemampuan diri
   d. Pekerjaan yang manusiawi melalui penggalian kemandirian
   e. Evaluasi yang benar terhadap hasil pekerjaan
   f. Adanya rasa keadilan dan pelimpahan wewenang terhadap kualitas dan kuantitas pekerjaan
   g. Ikut serta dalam pendidikan dan pelatihan yang adil

3. Kepuasan tempat kerja

   Yakni karyawan merasa puas dalam bekerja di lingkungan kerjanya, hal tersebut dapat diamati dengan indicator berikut ini :

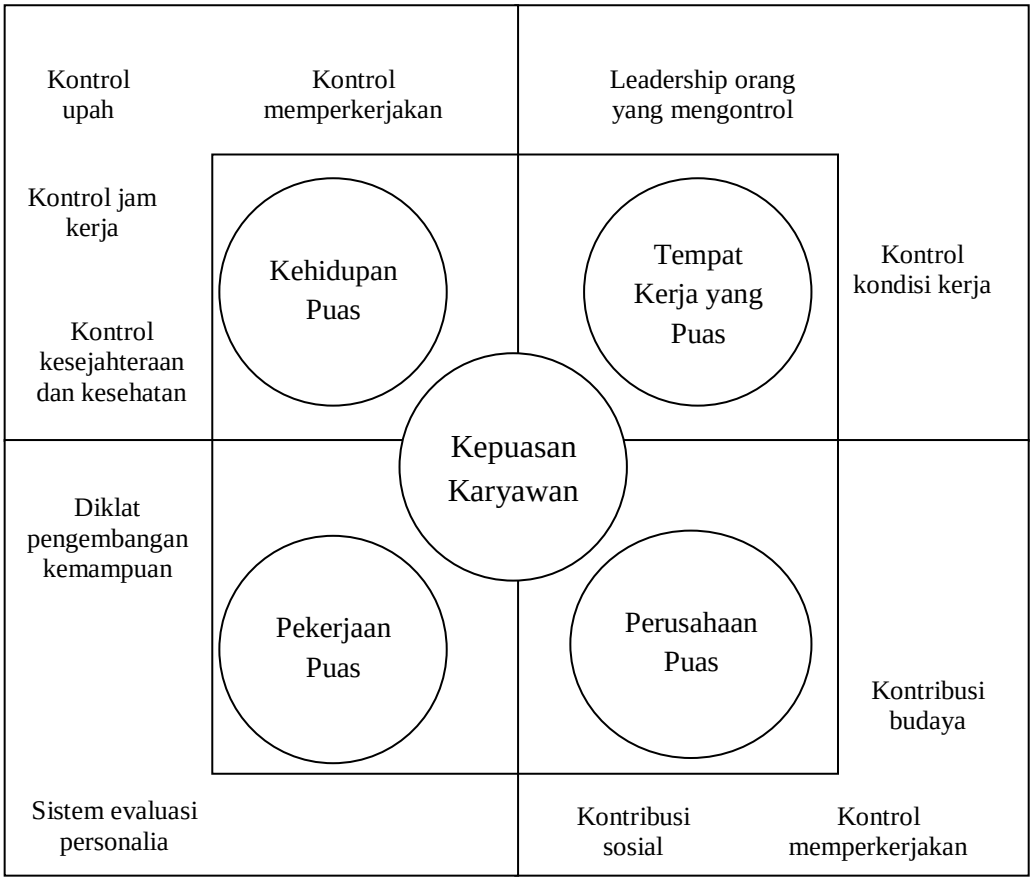
   a. Adanya hubungan yang baik atara atasan, rekan kerja dan bawahan
   b. Lingkungan kerja yang aman dan sehat
   c. Lingkungan kerja yang manusiawi

4. Kepuasan perusahaan

   Yakni karyawan memiliki rasa kepuasan diri terhadap perusahaan, hal tersebut dapat diamati dengan indicator berikut ini :

   a. Adanya rasa percaya terhadap perusahaan
   b. Meningkatkan rasa memiliki pada perusahaan
   c. Adanya hubungan kepercayaan antara manjikan dan buruh
   d. Adanya kontribusi social perusahaan
   e. Adanya keterlibatan pada masalah lingkungan

kepuasan karyawan dapat dilihat pada gambar 2.1 sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kepuasan Karyawan
Sumber: Ito Naoki, Japan International Cooperation Agency, 2006

2.1.2.1 Aspek-aspek kepuasan

Menurut **Keith Davis** yang dikutip oleh **A.A. Anwar Prabu Mangkunegara** (2004:117) aspek-aspek kepuasan adalah :

1. **Perputaran (*turnove*r)**

Apabila kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan tinggi, maka turnover akan rendah. Sedangkan para karyawan yang kurang puas biasanya turnovernya akan rendah.

2. **Tingkat Ketidakhadiran (*absence*) Kerja**

Karyawan yang kurang puas cenderung tingkat kehadirannya (*absence*) tinggi. Mereka bersaing tidak hadir kerja dengan alasan yang tidak logis dan subyektif.

3. **Umur**

Ada kecenderungan karyawan yang tua lebih merasa puas dari pada karyawan yang berumur relatif muda. Hal ini diasumsikan bahwa karyawan yang tua lebih berpengalaman untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan. Sedangkan karyawan usia muda biasanya mempunyai harapan ideal tentang dunia kerja, sehingga apabila antara harapannya dengan realita kerja terdapat kesenjangan atau tidak keseimbangan dapat menyebabkan mereka menjadi tidak puas.

4. **Tingkat Pekerjaan**

Karyawan-karyawan yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas dari pada karyawan yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih rendah. Karyawan-karyawan yang tingkat pekerjaannya lebih

tinggi menunjukan kemampuan kerja yang baik dan aktif dalam mengemukakan ide-ide serta kreatif dalam bekerja.

5. **Ukuran Organisasi Perusahaan**

Ukuran organisasi perusahaan dapat mempengaruhi kepuasan karyawan. Hal ini karena besar kecil suatu perusahaan berhubungan pula dengan koordinasi, komunikasi, dan partisipasi karyawan.

Teori tentang kepuasan kerja yang cukup dikenal menurut (**Veithzal Rivai**, 2004 : 475) adalah :

1. **Teori ketidaksesuaian (*Discrepancy theory).*** Teori ini mengukur kepuasan kerja sesorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan yang dirasakan. Sehingga apabila kepuasannya diperoleh melebihi dari yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi, sehingga terdapat *discrepancy*, tetapi merupakan *discrepancy* yang positif.
2. **Teori keadilan (*Equity theory).*** Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan *(Equity)* dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan dan ketidakadilan. Input adalah faktor bernilai bagi karyawan yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah tugas dan peralatan atau perlengkapan yang dipergunakan untuk melaksanakan pekerjaannya. Hasilnya adalah sesuatu

yang dianggap bernilai oleh seorang karyawan yang diperoleh dari pekerjaannya, seperti upah/gaji, keuntungan sampingan, simbol, status, penghargaan dan kesempatan untuk berhasil atau aktualisasi diri.

3. **Teori dua faktor *(Two factor theori)*.** Menurut teori ini kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu bukan suatu variabel yang kontinyu. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* (motivator) dan *dissatisfies*. *Satisfies* ialah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari pekerjaan : pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan memperoleh penghargaan dan promosi. *Dissatisfies (hygiene faktor*) adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari : gaji/upah, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja dan status.

2.1.2.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kepuasan

Kepuasan kerja bukan merupakan konsep yang berdimensi tunggal, melainkan suatu konsep yang *multificated* (banyak dimensi) artinya bahwa kepuasan kerja banyak dipengaruhi oleh beberapa faktor. Seseorang bisa saja merasa puas dengan satu dimensi, namun tidak puas dengan dimensi lain. Seperti halnya dinyatakan oleh **Mathis dan Jackson** (terjemahan **Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira**, 2001:98), kepuasan kerja mempunyai banyak dimensi. Secara umum tahap yang diamati adalah kepuasan dalam pekerjaan itu sendiri, gaji,

pengakuan, hubungan antara atasan dengan karyawan, dan kesempatan untuk maju. Setiap dimensi menghasilkan perasaan puas secara keseluruhan dengan pekerjaan itu sendiri, namun pekerjaan juga mempunyai definisi yang berbeda bagi orang lain.

Menurut **Stephen P. Robbins** (2001:149) faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja adalah :

1. **Kerja yang secara mental menantang.** Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk maju menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baiknya mereka bekerja. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang.
2. **Ganjaran yang pantas.** Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang bersifat adil, tidak bermakna ganda dan sejalan dengan harapan mereka. Upah dan promosi dapat menghasilkan kepuasan jika didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan secara umum.
3. **Kondisi kerja yang mendukung.** Karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas yang baik.
4. **Rekan kerja yang mendukung.** Rekan kerja yang ramah dapat menimbulkan kepuasan kerja yang akan meningkat termasuk pula penyelia

yang bersikap ramah dan menawarkan pujian untuk kinerja yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja.

5. **Kesesuaian antara kepribadian-pekerjaan.** Kecocokan yang tinggi antara kepribadian seseorang karyawan dan okupasi akan menghasilkan seseorang individu terpuaskan.
6. **Disposisi genetik individu.** Disposisi seseorang terhadap hidup-positif atau negatif ditentukan oleh bentukan genetisnya, bentukan sepanjang waktu, dan dibawa serta kedalam disposisinya terhadap kerja.

Menurut **Viethzal Rivai** (2004:479) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja seorang karyawan adalah isi pekerjaan, penampilan, tugas pekerjaan yang aktual dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan, supervisi, organisasi dan manajemen, kesempatan untuk maju, gaji dan keuntungan dalam bidang financial lainnya seperti adanya insentif, rekan kerja, dan kondisi pekerjaan.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan indikator kepuasan kerja yang dikemukakan oleh **Mathis dan Jackson** (2001:98) bahwa kepuasan kerja mempunyai banyak dimensi. Secara umum tahap yang diamati adalah kepuasan kerja dalam pekerjaan itu sendiri, gaji, pengakuan, hubungan dengan atasan, dan kesempatan untuk maju.

2.1.3 Pengertian Kinerja

Kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugasnya. Pihak manajemen dapat mengukur karyawan atas unjuk kerjanya berdasarkan kinerja dari masing - masing karyawan.

Kinerja adalah sebuah aksi, bukan kejadian. Aksi kinerja itu sendiri terdiri dari banyak komponen dan bukan merupakan hasil yang dapat dilihat pada saat itu juga. Pada dasarnya kinerja merupakan sesuatu hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda dalam mengerjakan tugasnya. Kinerja tergantung pada kombinasi antara kemampuan, usaha, dan kesempatan yang diperoleh. Hal ini berarti bahwa kinerja merupakan hasil kerja karyawan dalam bekerja untuk periode waktu tertentu dan penekanannya pada hasil kerja yang diselesaikan karyawan dalam periode waktu tertentu.

Pengertian Kinerja yaitu suatu hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan diartikan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. **Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2000:67)** dalam bukunya Sumber Daya Manusia Perusahaan, mengemukakan pengertian kinerja sebagia berikut: “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya”.

A. A. Anwar Prabu Mangkunegara (2004:67) bahwa istilah Kinerja berasal dari Kata Job Performance/ Actual Performance (Prestasi Kerja atau Prestasi sesungguhnya yang dicapai oeh seseorang). Pengertian Kinerja (Prestasi

Kerja) Prestasi sesungguhnya yang dcapai oleh seseorang). Pengertian Kinerja (Prestasi Kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pendapat di atas didukung oleh pernyataan dari Sunarto (2003), yaitu : Kinerja yang tinggi dapat tercapai oleh karena kepercayaan (trust) timbal balik yang tinggi di antara anggota - anggotanya artinya para anggota mempercayai integritas, karakteristik, dan kemampuan setiap anggota lain. Untuk mencapai kinerja yang tinggi memerlukan waktu lama untuk membangunnya, memerlukan kepercayaan, dan menuntut perhatian yang seksama dari pihak manajemen

2.1.3.1 Aspek-aspek Penilaian Kinerja.

Moekijat (1989) yang mengutip pendapat B Flippo pada bukunya "principles of personnal management" menggunakan istilah Performance Appraisal menawarkan empat sistem penilaian dan salah satunya adalah sistem grafic scales.

Moekjizat (1989) dalam melaksanakan kinerja dalam penilaian grafic scales yang harus dipertimbangkan adalah sifat individu dan faktor kontribusi pegawai tersebut terhadap organisasi/kelompok seperti inisaiatif, semangat, kepercayaan yang mempengaruhi jumlah dan kualitas kinerja yang dihasilkan. Adapun aspek-aspek penilaian kinerja tersebut adalah :

- Pekerjaan yang dihasilkan
- Kerjasama

- Inisiatif
- Pengetahuan
- Kehadiran
- Kesetiaan

2.1.3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor yang mempengaruhi pencapain kinerja adalah faktor kemampuan *(ability*) dan faktor motivasi *(motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat **Kieth Davis**, (1964:484) yang dikutip oleh **A.A. Anwar Prabu Mangkunegara** (2000:67) sebagai berikut :

- *Human Performance = Ability + Motivation*
- *Motivation = Attitude + Situation*
- *Ability = Knowledge + Skill*

a. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability)* pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, karyawan yang memiliki IQ dirata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-sehari, maka ia akan mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

b. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang mengerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai organisasi (tujuan kerja).

Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi). Artinya, seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

2.1.3.3 Cara–cara Meningkatkan Kinerja

Cara - Cara untuk Meningkatkan Kinerja Berdasarkan pernyataan menurut **Timpe (1993)** cara - cara untuk meningkatkan kinerja, antara lain (p. 37) :

1. Diagnosis

   Diagnosis yang berguna dapat dilakukan secara informal oleh setiap individu yang tertarik untuk meningkatkan kemampuannya dalam mengevaluasi dan memperbaiki kinerja. Teknik - tekniknya : refleksi, mengobservasi kinerja, mendengarkan komentar - komentar orang lain tentang mengapa segala sesuatu terjadi, mengevaluasi kembali dasar - dasar keputusan masa lalu, dan

mencatat atau menyimpan catatan harian kerja yang dapat membantu memperluas pencarian manajer penyebab - penyebab kinerja.

2. Pelatihan

Setelah gaya atribusional dikenali dan dipahami, pelatihan dapat membantu manajemen bahwa pengetahuan ini digunakan dengan tepat.

3. Tindakan

Tidak ada program dan pelatihan yang dapat mencapai hasil sepenuhnya tanpa dorongan untuk menggunakannya. Analisa atribusi kausal harus dilakukan secara rutin sebagai bagian dari tahap - tahap penilaian kinerja formal.

1.1.4 Keterkaitan antar Variabel Penelitian

2.1.4.1 Pengaruh Identifikasi Moral Kerja Terhadap Kepuasan

(Erwin A. Aziz, 2011) memaparkan bahwa orang yang menyelesaikan permasalahan terhadap hasil dari survei moral kerja akan membantu karyawan supaya dapat bekerja dengan perasaan puas terhadap perusahaan. Sehingga dengan demikian bahwa survei moral kerja berfungsi sebagai alat bantu untuk mencari permasalahan yang ada dengan keterkaitan baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kepuasan karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

(Ito Naoki, *Japan International Cooperation Agency*, 2006) Tujuan dilakukannya identifikasi moral kerja adalah untuk menemukan permasalahan dalam manajemen ketenagakerjaan serta digunakan untuk *improvement* tempat kerja dan sistemnya.

Dengan *continuous improvement* sebagai tindak lanjut dari survei moral kerja diharapkan akan meningkatkan kepuasan karyawan dalam bekerja.

2.1.4.2 Pengaruh Moral Kerja Karyawan Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan

Moral kerja akan mempengaruhi kinerja karyawan. Hal ini seperti dikemukakan oleh **Hasibuan (2003:94) :** "Moral mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal. Moral kerja ini akan merangsang seseorang untuk berkarya dan berkreativitas dalam pekerjaannya". Kerja adalah keinginan dan kesungguhan Dari pendapat diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa dengan Moral kerja yang tinggi maka kinerja karyawan akan meningkat karena para karyawan akan dapat bekerja sama dengan individu lainnya secara maksimal sehingga pekerjaan lebih cepat, kerusakan berkurang, absensi dapat diperkecil, perpindahan karyawan dapat diperkecil dan sebagainya. Begitu juga sebaliknya, jika moral kerja turun maka kinerja akan turun juga. Jadi dengan kata lain moral kerja akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

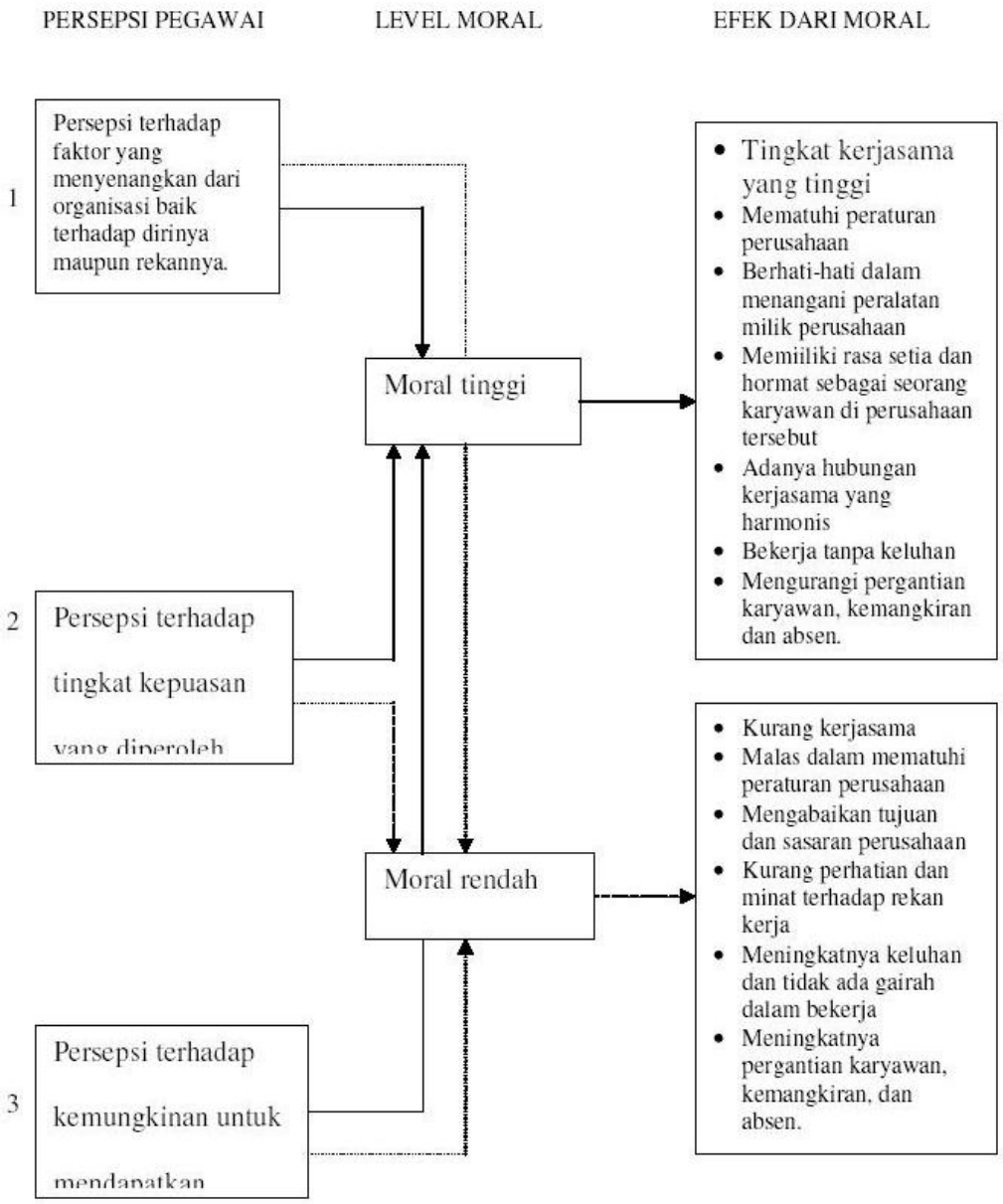
Harris (1984:239) menjelaskan bahwa semenjak moral dilibatkan kedalam sikap-sikap karyawan, adalah penting untuk meninjau akibat dari moral tinggi (dipersepsi dengan kepuasan tinggi) dan moral rendah (persepsi kepuasan rendah).

Satu dari efek atau pengaruh yang tidak dapat diramalkan dari moral adalah dampak pada Kinerja karyawan. Berbagai penelitian yang dilakukan oleh

Kazt dan Vroom memperlihatkan tidak ada hubungan yang konsisten antara tingkat moral kerja yang spesifik dengan kinerja produktif karyawan. Kadang-kadang kinerja tinggi dan moral juga tinggi, tetapi di lain waktu kinerja rendah meskipun moral kerja tinggi dan sebaliknya.

Selanjutnya Harris mengatakan bahwa kemungkinan gejala hubungan antara kinerja dengan tingkat moral harus dipertimbangkan dari tiga persepsi yang mempengaruhi tingkat moral seperti yang telah disebutkan di atas, yaitu :

1. Persepsi karyawan terhadap keadaan organisasi yang tidak dapat dikendalikannya, seperti pengawasan, kerja sama dengan rekan sekerja, dan kebijakan organisasi terhadap pekerja. Bila faktor tersebut dipandang menyenangkan bagi karyawan, moral kerja akan cenderung tinggi
2. Persepsi karyawan terhadap tingkat kepuasan yang diperoleh dari imbalan yang diterima
3. Persepsi karyawan terhadap kemungkinan untuk mendapatkan imbalan dan masa depan serta kesempatan untuk maju. Harris mencoba menggambarkan keterkaitan antara persepsi karyawan dan tingkat moral kerja serta efeknya pada bagan berikut ini:



Sumber: Harris (1984:241)

Gambar 2.2 : Hubungan antara persepsi karyawan, level moral dan efek moral

keadaan moral tinggi, efek positif lain akan dihasilkan, dan semua aktivitas dilakukan secara sukarela. Dengan moral tinggi, pegawai cenderung menunjukkan kemauan untuk dibawa kerjasama, lebih puas dengan kondisi yang ada, mau

mematuhi peraturan, berhati-hati dalam menggunakan peralatan milik perusahaan, menunjukkan loyalitas dan hormat terhadap perusahaan, dapat bekerjasama dengan harmonis, dan bekerja tanpa keluhan. Moral tinggi juga cenderung mengurangi absen, mangkir dan pergantian pegawai. Dan tentu saja sebaliknya jika moral rendah, maka berbagai efek kebalikan dari hal di atas akan terjadi. Pemeliharaan moral kerja yang tinggi harus dianggap sebagai tanggung jawab manajemen yang permanen, karena sekali moral kerja merosot, maka dibutuhkan waktu lama untuk memperbaikinya kembali.

Menurut Gellerman (1984:322), moral kerja yang jelek dapat menimbulkan pemogokan, pemerkerjaan karyawan yang berlebihan, kepurapuraan, dan berbagai reaksi lainnya. Selanjutnya moral kerja yang rendah dapat mempunyai akibat jangka panjang dan jauh lebih merusak organisasi daripada hilangnya produktivitas temporal. Bakat manajerial dan profesional kiranya akan jauh lebih berkembang bila moral kerja dipertahankan pada suatu tingkat yang tinggi, dan gambaran yang diberikan perusahaan terhadap karyawan baru yang prospektif dapat sangat menunjang kondisi moral kerja intern secara luas. Oleh karena itu perlulah untuk terus menerus menganalisa kekuatan yang mempengaruhi moral kerja dan mengambil langkahlangkah yang tepat guna memeliharanya daripada bereaksi setelah keadaan yang serius muncul.

2.1.4.3 Pengaruh Kepuasan Terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil yang optimal ketika seorang merasakan kepuasan dalam

bekerja tentunya ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menghasilkan tugas pekerjaannya.

Dengan diperolehnya kepuasan kerja oleh karyawan baik itu dengan pemberian gaji yang sesuai, pekerjaan yang diberikan sesuai dengan keahliannya,

dan hubungan dengan atasan terjalin dengan baik, hal ini akan meningkatkan kinerja para karyawannya.

Kinerja karyawan salah satu hal yang penting selalu dalam setiap organisasi, karena kinerja merupakan hasil kerja yang dilakukan setiap pegawai untuk memperoleh hasil yang optimal. Dengan kinerja yang tinggi maka tujuan organisasi akan mudah tercapai.

Dengan diperolehnya kepuasan kerja karyawan maka kinerja karyawan akan meningkat karena karyawan merasa diperhatikan oleh perusahaan jadi ada pengaruh antara karyawan dengan perusahaan yaitu akan terpenuhinya kepuasan kerja dan perusahaan mendapatkan kinerja yang tinggi dari para karyawannya. Hal ini sesuai dengan pendapat dari **Stephen P. Robbins** yang diterjemahkan oleh **Hadyana Pujaatmaka dan Benyamin Molan (**1998:98) yang menyatakan bahwa :

> “ Kinerja merupakan tingkat efisiensi dan efektivitas serta inovasi dalam pencapaian tujuan oleh pihak manajemen dan divisi-divisi yang ada dalam organisasi. Kinerja dikatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik, kinerja juga dipandang sebagai fungsi dari

interaksi antara kemampuan, motivasi, dan kesempatan, sehingga kinerja seseorang dipengaruhi oleh kepuasan kerja".

2.1.4.4 Pengaruh Moral Kerja Karyawan dan Kepuasan Karyawan Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan

Moral Kerja Karyawan - Seiring dengan berkembangnya ilmu pengetahuan dewasa ini yang disadari dengan terciptanya mesin dan peralatan canggih, serta munculnya inovasi-inovasi kerja. Perusahaan memerlukan seorang manajer yang mampu menumbuhkan suatu moral kerja kepada karyawan guna mencapai hasil yang telah ditetapkan.

Tujuan perusahaan pada umumnya adalah mencapai keuntungan dan berusaha untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya dalam jangka panjang. Untuk dapat mencapai tujuan tersebut maka perusahaan melaksanakan kegiatannya dalam menggunakan faktor produksi yaitu alam, modal, skill, teknologi, ketrampilan tenaga kerja dan lain-lain. Salah satu faktor yang paling penting adalah tenaga kerja, karena teknologi yang sempurna bila tidak didukung oleh sumber daya alam yang berkualitas, maka perusahaan tidak akan mampu berjalan dengan baik. Sebagai pendorong sumber daya manusia untuk bekerja adalah moral, dalam kehidupannya manusia melakukan bermacam-macam aktivitas dan salah satunya adalah perilaku manusia itu sendiri. Perilaku manusia sekarang hanyalah cermin yang paling sederhana dari moral dasar mereka, sejalan dengan tujuan perusahaan maka antara moral kerja dan permintaan perusahaan harus saling mendukung.

Adanya pemberian moral kerja ini berarti telah memberikan kesempatan terhadap karyawan yang menjadi bawahannya sehingga karyawan bisa dan mampu mengembangkan kemampuannya. Moral kerja karyawan secara sederhana dapat dirumuskan sebagai kondisi ataupun tindakan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan atau kegiatan semaksimal mungkin karyawan untuk berbuat dan berproduksi. Peranan moral adalah untuk mengintensifkan hasrat dan keinginan tersebut, oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa usaha peningkatan kinerja karyawan seseorang akan selalu terkait dengan usaha untuk mengadakan moral kerja yang baik perlu mengetahui kebutuhan-kebutuhan manusia. McClelland (dalam Robbins, 1995: 87) memusatkan pada tiga kebutuhan manusia yaitu:

1. Kebutuhan prestasi, tercermin pada keinginan karyawan mengambil tugas yang dapat di pertanggung jawabkan secara pribadi atas perbuatanperbuatannya;
2. Kebutuhan afiliasi, kebutuhan ini ditunjukkan adanya keinginan untuk bekerjasama, senang bergaul, berusaha mendapatkan persetujuan dari orang lain, melaksanakan tugas-tugasnya secara lebih efektif bila bekerja dengan orang-orang lain dalam suasana kerjasama; dan
3. Kebutuhan kekuasaan, kebutuhan ini tercermin pada seseorang yang ingin mempunyai pengaruh atas orang-orang lain.

Seorang karyawan mungkin melaksanakan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik dan ada yang tidak tujuan perusahaan dapat tercapai bila karyawan dapat melaksanakan tugas dengan baik, tetapi bila tidak maka pimpinan

perusahaan perlu mengetahui penyebabnya. Biasanya penurunan semangat dapat terjadi karena kurang disiplin yang disebabkan oleh turunnya motivasi karyawan tersebut untuk itu pimpinan perusahaan harus dapat meningkatkannya suatu moral kerja kepada karyawannya sekaligus memberikan kepuasaan terhadap karyawan sehingga dapat memberikan peningkatan kinerja karyawan. Untuk dapat mengembangkan dan memberdayakan Sumberdaya Manusia, diperlukan moral kerja dan kepuasan.

Menurut Armstrong (1998: 97) menyatakan bahwa seorang karyawan yang tidak puas atas pekerjaannya dapat dimotivasi moral kerjanya agar bekerja lebih baik lagi untuk memperbaiki dirinya.

Maka dengan adanya moral tinggi dan kepuasan yang baik tercermin dari rasa tanggung jawab dan gairah kerja yang menciptakan suatu keinginan untuk bekerja dan memberikan sesuatu yang terbaik untuk pekerjaannya. Pentingnya moral kerja karyawan dan kepuasan menuntut pimpinan perusahaan untuk peka terhadap kepentingan karyawan. Pimpinan perusahaan melakukan pedekatan tidak hanya terhadap karyawan tetapi juga terhadap keluarga dan lingkungannya sehingga perusahaan tahu apa yang menyebabkan karyawan moral kerjanya tinggi dalam bekerja.

Moral kerja yang tepat dan baik dapat meningkatkan dan menumbuhkan kinerja karyawan dan kepuasan, dan akan menambah peningkatan kinerja karyawan dalam bekerja karena dengan adanya gaji atau upah yang sesuai bagi karyawan maka dengan demikian akan tercapai kinerja karyawan yang tinggi. Jadi dapat disimpulkan bahwa moral kerja karyawan dan kepuasan merupakan faktor

penentu dalam mencapai kinerja karyawan. Diharapkan dengan adanya moral kerja yang tinggi dan kepuasan dapat mencapai tujuan perusahaan yang diinginkan.

Banyak orang beranggapan bahwa kepuasan karyawan lebih banyak ditemukan dengan tingginya tingkat upah dan aspek finansial lainnya. Hal ini merupakan anggapan yang kurang benar sebab masih banyak factor lainnya yang mempengaruhi tingkat kepuasaan hal ini dibuktikan bahwa hubungan antara karyawan maupun antara pimpinan dan bawahan sangat menentukan tingkat kepuasaan.

Kepuasaan merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan para karyawan memandang pekerjaan mereka. Peningkatan kepuasan kerja merupakan salah satu segi dari keefektifan perusahaan, keefektifan dalam suatu organisasi atau dalam perusaahan dapat dicapai melalui kelancaran proses komunikasi antar pihak dalam perusaahaan yang pada akhirnya memperlancar perusahaan tersebut.

Menurut As'ad (1995: 104) 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.

2.2. Kerangka Pemikiran

Isu permasalahan pada usaha industri pakaian jadi di wilayah Desa Padasuka Kecamatan Kutawaringin Kabupaten Bandung tingkat keluar masuknya pekerja sangat tinggi (koran PR tanggal 22 November 2011) dan hal tersebut terjadi tanpa ada penyebab yang pasti dan ada beberapa karyawan masih menunggu perintah atasannya dalam menyelesaikan pekerjaannya serta adanya beberapa karyawan yang tidak masuk kerja sehingga menghambat tujuan yang telah ditetapkan oleh usaha industri pakaian jadi Tulus Collections. Moral kerja akan mempengaruhi kinerja karyawan. Hal ini seperti dikemukakan oleh **Hasibuan (2003:94) :**

"Moral mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal. Moral kerja ini akan merangsang seseorang untuk berkarya dan berkreativitas dalam pekerjaannya". Kerja adalah keinginan dan kesungguhan Dari pendapat diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa dengan Moral kerja yang tinggi maka kinerja karyawan akan meningkat karena para karyawan akan dapat bekerja sama dengan individu lainnya secara maksimal sehingga pekerjaan lebih cepat, kerusakan berkurang, absensi dapat diperkecil, perpindahan karyawan dapat diperkecil dan sebagainya. Begitu juga sebaliknya, jika semangat kerja turun maka kinerja akan turun juga. Jadi dengan kata lain semangat kerja akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Akan tetapi, analisis konseptual, metodologi empiris, dan praktis mempertanyakan dan memperdebatkan hasil yang lemah tersebut. Meta-analisis yang lebih rumit dilakukan oleh Tim Jugde dan rekannya pada 312 sampel dengan kombinasi N 54,417 menemukan korelasi sebenarnya menjadi 0,30. Dengan demikian hasil

analisis ini menunjukkan hubungan yang jauh lebih kuat antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan **(Luthans, 2006: 246).**

(Erwin A. Aziz, 2011) memaparkan bahwa orang yang menyelesaikan permasalahan terhadap hasil dari survei moral kerja akan membantu karyawan supaya dapat bekerja dengan perasaan puas terhadap perusahaan. Sehingga dengan demikian bahwa survei moral kerja berfungsi sebagai alat bantu untuk mencari permasalahan yang ada dengan keterkaitan baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kepuasan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Adapun kajian survei moral kerja yang dimaksud dapat dilihat pada tabel berikut ini :

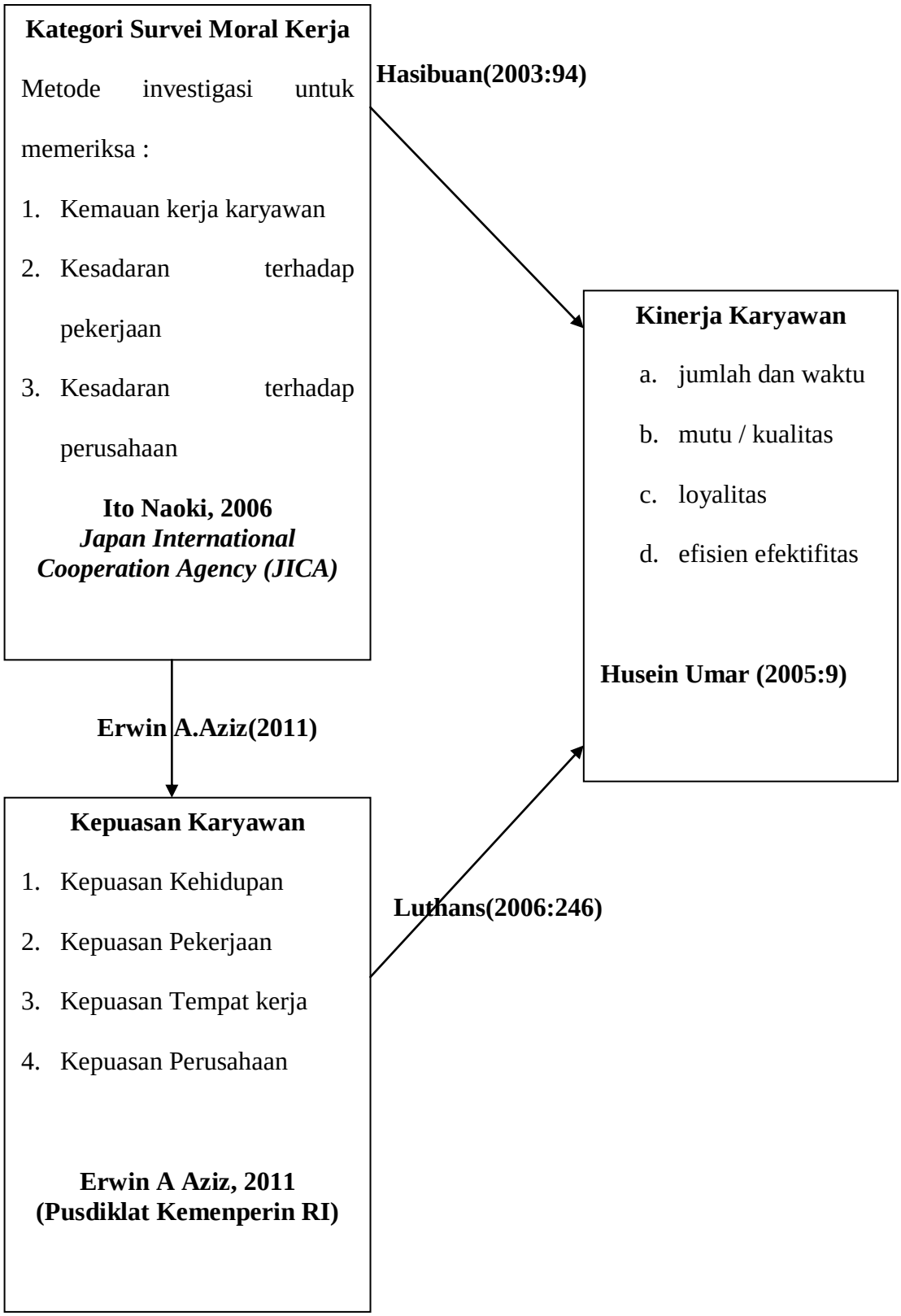
Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2000:67) dalam bukunya Sumber Daya Manusia Perusahaan, mengemukakan pengertian kinerja sebagia berikut: "Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya".

A. A. Anwar Prabu Mangkunegara (2004:67) bahwa istilah Kinerja berasal dari Kata Job Performance/ Actual Performance (Prestasi Kerja atau Prestasi sesungguhnya yang dicapai oeh seseorang). Pengertian Kinerja (Prestasi Kerja) Prestasi sesungguhnya yang dcapai oleh seseorang). Pengertian Kinerja (Prestasi Kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pendapat di atas didukung oleh pernyataan dari Sunarto (2003), yaitu : Kinerja yang tinggi dapat tercapai oleh karena kepercayaan

(trust) timbal balik yang tinggi di antara anggota - anggotanya artinya para anggota mempercayai integritas, karakteristik, dan kemampuan setiap anggota lain. Untuk mencapai kinerja yang tinggi memerlukan waktu lama untuk membangunnya, memerlukan kepercayaan, dan menuntut perhatian yang seksama dari pihak manajemen.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Peneliti	Judul	Hasil	Persamaan	Perbedaan	
				Penelitian Terdahulu	Rencana Penelitian
Lembaga Studi Ketenagakerjaan Negara Jepang (1955)	Pengembangan survei moral kerja dengan metode NRK	*continuous improvement* pada lingkungan kerja dan sistemnya	Terletak pada jenis survei yang digunakan yakni meneliti moral kerja karyawan terhadap aspek kepuasan karyawan.	Pada penelitian terdahulu meneliti moral kerja di Negara Jepang	Objek penelitian adalah Klaster Industri Pakaian Jadi Tulus Collections di Desa Padasuka Kecamatan Kutawaringin Kabupaten Bandung
Parwanto dan Wahyuddin Dipetik dari Jurnal Program Pasca sarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta	Pengaruh faktor-faktor kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pusat pendidikan komputer akuntansi IMKA dl Surakarta	**Pertama :** Bahwa faktor kepuasan kerja, gaji, kepemimpinan, dan sikap rekan sekerja mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan **Kedua :** Bahwa sikap rekan sekerja merupakan faktor kepuasan kerja yang mempunyai pengaruh paling dominan besar dibandingkan variabel lain terhadap kinerja **Ketiga :** Bahwa faktor kepuasan kerja, gaji, kepemimpinan, dan sikap rekan sekerja dapat menjelaskan variasi kinerja karyawan sebesar 99,5 % sedangkan sisanya 0,5 % dijelaskan oleh faktor kepuasan kerja lain di luar model	Kesamaan dalam meneliti variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan	Meneliti kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan	Tidak hanya meneliti kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, namun akan diteliti juga mengenai perbedaan moral kerja karyawan berdasarkan gender, umur, masa kerja dan jenis pekerjaan Dan pada langkah terakhir akan disusun juga upaya-upaya dalam meningkatkan kinerja karyawan



Gambar 2.3 : Paradigma Penelitian

2.3. Hipotesis

Menurut Umi Narimawati (2008:63) “Hipotesis adalah kesimpulan penelitian yang belum sempurna sehingga perlu disempurnakan dengan membuktikan kebenaran hipotesis itu melalui penelitian.”

Dalam penelitian ini hipotesis yang akan diuji adalah hipotesis penelitian mengenai pengaruh identifikasi moral kerja karyawan sebagai upaya peningkatan kepuasan karyawan dan kinerja karyawan. Berdasarkan kajian teori yang telah dikemukakan sebelumnya, maka hipotesa penelitian yang dimaksud adalah sebagai berikut :

1. Adanya pengaruh moral kerja karyawan terhadap kepuasan
2. Adanya pengaruh moral kerja karyawan sebagai upaya peningkatan kinerja karyawan
3. Adanya pengaruh kepuasan karyawan terhadap peningkatan kinerja karyawan
4. Adanya pengaruh moral kerja karyawan dan kepuasan karyawan sebagai upaya peningkatan kinerja karyawan