

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Dunia usaha yang penuh persaingan pada koridor global menjadi tantangan tersendiri bagi seluruh perusahaan yang ada di dunia. Untuk menghadapi kondisi tersebut setiap perusahaan berusaha untuk melakukan yang terbaik dalam seluruh kegiatannya agar perusahaan yang dikelola mampu bersaing dengan perusahaan lainnya. Perusahaan harus dapat bertahan dalam berbagai kondisi untuk mencapai tingkat produktivitas yang maksimal. Hal utama yang menjadi perhatian dari seluruh perusahaan khususnya perusahaan yang ada di Indonesia adalah bagaimana cara mengelola sumberdaya manusia yang dimilikinya. Masalah pengelolaan sumber daya manusia menjadi penting karena sumberdaya manusia yang ada harus dapat bekerja secara optimal agar tujuan dan kemajuan perusahaan dapat tercapai dengan cara yang efektif dan efisien. Dalam hal ini sumberdaya manusia yang dimaksud adalah karyawan.

Karyawan merupakan salah satu faktor yang penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Karyawan menjadi penting perannya disuatu perusahaan karena karyawan adalah salah satu bentuk sumber daya yang dapat menunjang kebutuhan perusahaan. Kinerja yang dicapai oleh perusahaan sangat tergantung pada kinerja karyawan yang ada dalam perusahaan. Tenaga, minat, bakat, dan kreatifitas yang dimiliki oleh karyawan sangat dibutuhkan oleh perusahaan. GM Co. melaporkan bahwa laju kemangkiran kasualnya para pegawai tidak melapor untuk bekerja sesuai

dengan jadwal yang ditentukan adalah lima persen. Ini berarti 25.000 pegawai yang mangkir setiap hari, dan 50 juta jam yang hilang percuma setiap tahun. Jumlah kerugian yang dialami perusahaan ini setiap tahun adalah \$1 juta, jumlah yang mengejutkan (Clarence and Davis, 1981 dalam Davis dan Newstrom, 1985 : 105). Itu berarti bahwa karyawan yang berkualitas dan loyal terhadap perusahaan dapat menunjang kemajuan perusahaan. Tanpa dimilikinya karyawan yang berkualitas dan loyal terhadap perusahaan tidak mungkin dapat bersaing dengan perusahaan lain.

Kualitas sumber daya manusia Indonesia dewasa ini dibandingkan dengan kualitas sumber daya manusia di beberapa negara anggota-anggota ASEAN nampaknya masih rendah kualitasnya, sehingga mengakibatkan produktivitas per jam kerjanya masih rendah (menurut *World Development Report*, Indonesia pada tahun 2002 produktivitas per pekerja per jam sebesar 1,84 US \$ dan yang tertinggi adalah Singapura 35,91 US \$, diikuti oleh Malaysia 4,71 US \$ dan Thailand 4,56 US \$). (Zadjuli, 2001:6 dalam Koesmono, 2005)

Karyawan yang memiliki sikap perjuangan, pengabdian, disiplin, dan kemampuan professional sangat mungkin mempunyai prestasi kerja dalam melaksanakan tugas, sehingga lebih berdaya guna dan berhasil guna. Karyawan yang professional dapat diartikan sebagai sebuah pandangan untuk selalu berfikir, kerja keras, bekerja sepenuh waktu, disiplin, jujur, loyalitas tinggi, dan penuh dedikasi demi untuk keberhasilan pekerjaannya. ( Hamid *et. al.*, 2003 : 40 dalam Wahyuddin, 2005 )

Pentingnya peran karyawan dalam perusahaan mendorong perusahaan untuk lebih memperhatikan kebutuhan dan keinginan karyawannya. Kebutuhan dan

keinginan yang dimiliki karyawan merupakan faktor penggerak bagi karyawan untuk melakukan pekerjaan secara maksimal. Maka dari itu pemeliharaan karyawan menjadi salah satu fokus utama pada tiap perusahaan. Perhatian yang diberikan perusahaan kepada karyawan merupakan suatu cara untuk memelihara karyawan yang dimilikinya.

Hal-hal tersebut menggambarkan bahwa penyempurnaan dalam bidang sumber daya manusia selalu menjadi perhatian utama setiap perusahaan untuk lebih berkembang pada waktu yang akan datang. Dengan penyempurnaan dibidang SDM perusahaan berharap memiliki SDM yang professional dibidangnya masing-masing. Apabila karyawan telah bekerja secara professional dan mau bekerja keras, maka tujuan organisasi akan lebih mudah tercapai.

Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu telah terbukti bahwa kepuasan kerja yang dirasakan karyawan dapat mendorong karyawan untuk berkinerja lebih maksimal. Menurut Murray (1999) dalam jurnalnya berkata bahwa : *“After all, it seems eminently logical that a happy employee is a “better” employee, which is often defined as a “more productive” employee. However, thousands of studies have been carried out seeking to establish a positive and unmistakable correlation between high job satisfaction and high productivity with nothing conclusive being proven. Researchers have attempted to correlate job satisfaction with efficiency, absenteeism, turnover, and various other aspects of performance with decidedly mixed results”*. Dengan kata lain, karyawan yang bahagia adalah karyawan yang “baik”, yang sering kali di artikan sebagai karyawan dengan produktifitas tinggi. Ribuan penelitian membuktikan bahwa terdapat hubungan yang positif dan tidak diragukan antara

tingkat kepuasan kerja dengan tingkat produktifitas. Para peneliti telah mencoba menghubungkan antara *job satisfaction* dengan efisiensi, *absenteeism*, *turnover*, dan berbagai aspek lainnya dari kinerja dan memadukan hasilnya dengan jelas. Seseorang akan merasa puas ketika kebutuhan dan keinginannya terpenuhi. Karyawan pun akan merasa puas jika keinginan dan kebutuhannya juga terpenuhi. Hal tersebut sudah menjadi sifat dasar manusia, sesuai dengan teori Maslow (*Maslows Hierarchy of Needs*) yang menyatakan bahwa tingkat kebutuhan manusia terdiri dari lima tingkat dimulai dari yang paling bawah yaitu ; fisiologis, keamanan, social, penghargaan dan aktualisasi. Kepuasan yang dirasakan oleh karyawan itu kita kenal dengan istilah '*job satisfaction*' atau kepuasan kerja.

Strauss dan Sayles (1980) dalam Wahyuddin (2005) menyatakan kepuasan kerja juga penting untuk aktualisasi diri. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis dan pada gilirannya akan frustrasi. Karyawan seperti ini akan sering melamun, mempunyai semangat kerja rendah, cepat lelah dan bosan, emosinya tidak stabil, sering absen dan melakukan kesibukan yang tidak ada hubungan dengan pekerjaan yang harus dilakukan. Menurut Robbin (1996:179), kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Harus kita ingat bahwa pekerjaan seseorang lebih dari sekedar membuat program, *budgeting*, menata kertas, menulis dan sebagainya. Manusia yang diciptakan oleh Tuhan sebagai makhluk sosial, membutuhkan interaksi dengan manusia lainnya. Dalam hal ini para karyawan membutuhkan interaksi dengan teman sepekerjaan dan atasannya, mematuhi aturan-aturan organisasi, memenuhi standar kinerja, dan sebagainya. Hal itu berarti penilaian

karyawan atas seberapa puas atau tidak puas dirinya terhadap pekerjaannya merupakan suatu perhitungan yang rumit dari sejumlah elemen pekerjaan yang komplikatif.

Kinerja dan produktifitas yang dihasilkan oleh seorang karyawan memiliki hubungan dengan kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Berdasarkan hasil penelitian Locke (1998) dalam Robbin (1996) dinyatakan bahwa produktivitas membimbing ke kepuasan bukan sebaliknya. Jika Anda melakukan suatu pekerjaan yang baik, secara intrinsik anda akan senang mengenai hal itu. Lagi pula, dengan mengandaikan bahwa organisasi mengganjar produktivitas, produktivitas yang lebih tinggi seharusnya meningkatkan kemampuan verbal, tingkat gaji atau promosi. Ganjaran-ganjaran ini, selanjutnya akan meningkatkan kepuasan anda dengan pekerjaan itu.

Kinerja karyawan (*employee performance*) adalah tingkat terhadap mana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan (Simamora, 1995 dalam Yuliana, 2007). Pencapaian produktifitas yang maksimal oleh para karyawan tidak dapat terlepas dari strategi yang ada di perusahaan. Suatu organisasi tidak akan berhasil jika tidak memiliki tujuan yang jelas. Oleh karena itu setiap organisasi harus menetapkan strategi perusahaan sesuai dengan tujuan berdirinya perusahaan. Hal tersebut bisa dinyatakan dalam visi dan misi perusahaan.

Berbicara mengenai strategi berarti kita berbicara tentang perencanaan dan pengimplementasian. Strategi yang direncanakan dan dibuat oleh manajemen puncak harus dapat diimplementasikan dengan baik hingga manajemen tingkat bawah, agar apa yang menjadi tujuan perusahaan dapat tercapai. Implementasi strategi tidaklah

semudah yang dibayangkan. Salah satu faktor penyebab tidak tercapainya tujuan perusahaan karena manajemen tingkat bawah tidak dapat menerjemahkan visi dan misi perusahaan. Masalah lainnya adalah ambisi pribadi yang dimiliki karyawan mungkin bertolak belakang dengan keinginan perusahaan. Dengan kata lain, hal di atas menegaskan bahwa tenaga kerja menjadi salah satu faktor terpenting dalam proses pengimplementasian strategi.

Untuk membantu perusahaan dalam penerjemahan strategi dan pengevaluasian kinerja, saat ini para eksekutif di perusahaan dapat menggunakan alat bantu yang bernama *balanced scorecard* (BSC). *Balanced scorecard* yang diciptakan oleh Norton dan Kaplan pada tahun 1992 ini sangat membantu perusahaan dalam menjawab tantangan yang ada dalam persaingan global. Kaplan dan Norton (1996), menyatakan *balanced scorecard* menyediakan para manajer suatu instrumen yang dibutuhkan untuk mengemudikan perusahaan menuju kepada keberhasilan persaingan masa depan. *Balanced scorecard* menerjemahkan misi dan strategi perusahaan kedalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang memberi kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategis.

*Balanced scorecard* merupakan suatu alat pengukuran kinerja yang tidak hanya berfokus pada ukuran *financial* perusahaan saja. *Balanced scorecard* yang dibuat oleh perusahaan diharapkan dapat membantu perusahaan untuk mengkomunikasikan misi dan strategi yang dimilikinya kepada para karyawan dengan menerjemahkan kedalam berbagai tujuan dan ukuran. Tujuan dan ukuran tersebut tersusun kedalam empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Akan tetapi *balanced scorecard* yang diciptakan oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1992 ternyata masih memiliki kelemahan. *Balanced Scorecard* yang ada tidak memperhatikan aspek karyawan sebagai *human capital* yang merupakan *value creation*. Pernyataan Rampersad (2006) tentang banyaknya studi kasus yang menunjukkan implementasi konsep *balanced scorecard* di Amerika Utara yang mengecewakan dan begitu pula dengan di Eropa dan Amerika Selatan. Hal tersebut terjadi karena *balanced scorecard* yang diciptakan Kaplan dan Norton tidak terlalu memperhatikan keterlibatan karyawan secara khusus. Tiap karyawan pasti memiliki kepentingan perorangan atau ambisi pribadi yang mungkin tidak sejalan dengan kepentingan organisasi. Adanya *personal balanced scorecard* bertujuan untuk menyeimbangkan ambisi pribadi dan ambisi organisasi sehingga karyawan dapat bekerja dengan komitmen yang lebih besar untuk mengembangkan organisasi.

*Personal balanced scorecard* menurut Rampersad (2006 : xv ) merupakan suatu alat yang efektif untuk membina karyawan agar mencapai integritas serta keselarasan antara kehidupan kerja dengan kehidupan diluar kerja. Menurut beliau pula manfaat dari penerapan *personal balanced scorecard* adalah terjadinya perubahan perilaku individu yang membawa pengaruh pada efektifitas organisasi, peningkatan kinerja, dan peningkatan kesadaran diri (*self-awareness*), tanggung jawab pribadi dan motivasi.

Maka dengan adanya *personal balanced scorecard* sebagai suatu sistem pengukuran, perusahaan dapat memperbaiki permasalahan internal yang menyangkut SDM (Sumber Daya Manusia ) yaitu dengan mensinergikan kembali antara ambisi karyawan dengan ambisi perusahaan. Dengan adanya sinergitas tersebut, maka

karyawan akan merasa lebih dihargai dan memiliki semangat tinggi untuk bekerja yang akan berdampak pada kinerja yang lebih tinggi sehingga perusahaan akan memberikan penghargaan lebih yang akhirnya akan meningkatkan kepuasan kerja. Seluruh penjelasan diatas memberikan suatu pemikiran bahwa *personal balanced scorecard* akan memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan sehingga penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: **Pengaruh Penerapan *Personal Balanced Scorecard Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.***

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan diatas, maka dapat diidentifikasi permasalahan yang ingin diteliti dalam penelitian ini adalah seberapa besarkah pengaruh penerapan *personal balanced scorecard* terhadap kepuasan kinerja karyawan.

## **1.3 Batasan Masalah**

Untuk lebih memperdalam hasil dari penelitian ini maka penelitian ini hanya dibatasi pada satu variabel bebas (variabel X) yang merupakan variabel bebas yaitu *personal balanced scorecard* dan satu terikat (variabel Y) yaitu kepuasan kinerja karyawan. Selain itu penelitian akan dilakukan pada karyawan-karyawan yang ada di bagian produksi, bagian keuangan, bagian administrasi, dan bagian marketing CV. Buana Karya.

#### 1.4 Maksud dan Tujuan Penelitian

Maksud dilakukannya penelitian ini adalah untuk mendapatkan gambaran atas Penerapan *personal balanced scorecard* dan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan.

Sedangkan tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dan menguji pengaruh *personal balanced scorecard* terhadap kepuasan kerja karyawan dan memberikan bukti akan pengaruh *personal balanced scorecard* terhadap kepuasan kerja karyawan yang sesungguhnya, baik melalui data yang ada dan hasil dari kuesioner yang diberikan kepada seluruh karyawan yang bekerja di CV. Buana Karya.

#### 1.5 Manfaat penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat khususnya bagi penulis sendiri maupun bagi pihak lain.

- Bagi Penulis
  - Penelitian ini dapat berguna dalam memperluas pengetahuan dan wawasan serta dapat meningkatkan pemahaman penulis tentang teori yang ada dan aplikasinya dilapangan mengenai penerapan *personal balance scorecard* terhadap kepuasan kerja karyawan.
  - Menambah wacana akan pentingnya konsep kepuasan kerja (*job satisfaction*)

- Menambah ilmu tentang pengaruh penganalisaan *Personal Balanced Scorecard* terhadap kepuasan kerja yang dirasakan oleh seorang karyawan.
- Sebagai masukan dan referensi bagi para peneliti lainnya yang tertarik dengan wacana-wacana dan teori tentang *Personal Balanced Scorecard* dan kepuasan kerja.
- Bagi Perusahaan
  - Penelitian ini dapat dijadikan sumbangan pemikiran berupa saran dan informasi tambahan yang dapat dijadikan dasar pertimbangan dalam mengelola sumberdaya manusia dalam hal ini karyawan, serta sebagai bahan pembandingan dalam penyempurnaan strategi perusahaan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
  - Sebagai masukan bagi perusahaan yang diteliti untuk lebih memperhatikan dan kepuasan kerja para karyawan yang dimilikinya.

## 1.6 Kerangka Pemikiran

Salah satu *asset* penting dalam suatu perusahaan adalah karyawan atau sumberdaya manusia dimana asset tersebut memberikan kontribusi besar bagi perusahaan, karena sebagian besar pekerjaan-pekerjaan yang ada di perusahaan dilakukan oleh karyawan. Karyawan tersebut memerlukan pemeliharaan untuk menjaga perusahaan agar terus bisa menjalankan aktivitasnya. Agar terus berjalan, maka perusahaan harus memperhatikan aspek materi dan aspek non materi yang dibutuhkan oleh karyawan. Selain itu, karyawan-karyawan tersebut juga memiliki

kehidupan diluar kerja. Untuk itu pihak perusahaan membutuhkan suatu alat yang dapat mengukur integritas antara kehidupan kerja dan kehidupan diluar kerja melalui aspek materi dan aspek non materi. (Handy, 2006 : 6) menyatakan saat ini juga merupakan waktunya bagi manajer dan pejabat departemen sumber daya manusia untuk mulai menyadari solusi untuk banyak masalah terletak pada keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan normal (diluar pekerjaan) para karyawan untuk memadukan ambisi pribadi mereka dengan ambisi bersama.

*Personal balanced scorecard* digunakan sebagai *feed back* untuk mengetahui keseimbangan antara aspek-aspek materi dan non materi yang telah diberikan kepada karyawan dan juga bagaimana menciptakan keselarasan antara kehidupan kerja dan kehidupan diluar kerja (Rampersad, 2003). Rampersard (2006:xv) menyatakan *personal balanced scorecard* merupakan suatu alat yang efektif untuk membina (*coach*) karyawan agar mencapai integritas serta keselarasan antara kehidupan kerja dengan kehidupan diluar kerja. Selanjutnya Rampersard (2006:36) menyatakan elemen *personal balanced scorecard* terbagi kedalam empat perspektif. Ke empat perspektif tersebut adalah:

1. Internal yaitu mengenai kesehatan fisik dan keadaan mental. Bagaimana anda mengendalikan dua aspek ini untuk menciptakan nilai bagi anda sendiri dan orang lain? Bagaimana anda tetap merasa nyaman baik dalam waktu kerja maupun diluar kerja.
2. Eksternal yaitu hubungan dengan pasangan anda, anak-anak, atasan, rekan kerja, dan yang lainnya. Bagaimana mereka melihat anda.

3. Pengetahuan dan Pembelajaran Keterampilan dan kemampuan pembelajaran anda. Bagaimana anda belajar, dan bagaimana anda tetap bisa sukses dimasa depan.
4. Keuangan yaitu stabilitas keuangan. Sampai pada tingkat apa anda mampu memenuhi kebutuhan uang anda.

Dari keempat perspektif tersebut, perasaan tenang dalam bekerja dalam organisasi, mengelola perusahaan dengan baik, mengembangkan kemampuan perusahaan, perhatian atas kebutuhan materi dan non materi karyawan, dan membuat karyawan puas dengan balas jasa yang diterimanya, akan dapat diciptakan. Hal-hal tersebut diungkapkan oleh Rampersard (2006 : xvii) yang menyatakan bahwa tujuan dari *personal balanced scorecard* adalah menghilangkan rasa takut dalam organisasi, agar organisasi dapat mengelola dengan baik, untuk memanusiakan perusahaan, serta memberdayakan karyawan dan membuat mereka menjadi lebih bahagia, kuat, lebih aktif dan merasa puas.

Maka dengan terpenuhinya tujuan dari keempat perspektif tersebut karyawan akan merasa puas atas bentuk nilai balas jasa dari perusahaan terhadap kontribusi yang telah diberikan. Balas jasa yang diinginkan oleh karyawan adalah aspek materil dan non materil, karena kedua hal tersebut merupakan hal dasar yang harus dipenuhi karyawan dalam mencapai kepuasan kerja. Dengan terpenuhinya aspek tersebut, maka karyawan akan termotivasi untuk semangat dalam bekerja sehingga dengan adanya semangat yang tinggi dalam bekerja karyawan akan mendapatkan balas jasa yang meningkat dari perusahaan dan pada akhirnya akan berdampak pada kepuasan kerja karena aspek materi dan non materi tersebut dapat terpenuhi. Hal tersebut

senada dengan pernyataan Hasibuan (1994 : 152), yang menyatakan bahwa hal yang memotivasi semangat kerja seseorang adalah untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasan baik materil maupun non materil yang diperolehnya sebagai balas jasa dari jasa yang telah diberikannya bagi perusahaan.

Hal-hal yang mendatangkan kepuasan antara lain prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab dan kemajuan. Meskipun demikian, berdasarkan lamanya waktu perasaan tersebut dirasakan, tanggung jawab adalah faktor kunci. Pengawasan teknis, gaji, hubungan dengan atasan, dan kondisi kerja (Armstrong, 1990:76).

Hal-hal yang mendatangkan kepuasan kerja tidak terlepas dari faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Faktor-faktor tersebut menurut Luthans (2002) dapat diringkas dalam lima dimensi, yaitu:

1. Pekerjaan itu Sendiri (*The Works Itself*)

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan kemampuan dan keterampilannya, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja.

2. Bayaran (*Pay*)

Karyawan menginginkan sistem upah yang dipersepsikan adil, tidak meragukan, dan segaris dengan pengharapannya, bila upah terlihat adil sesuai dengan tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan.

### 3. Peluang Promosi (*Promotion Opportunities*)

Promosi terjadi pada saat seorang karyawan berpindah dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang lebih tinggi, dengan tanggung jawab dan jenjang organisasionalnya. Pada saat dipromosikan pada umumnya karyawan menghadapi peningkatan tuntutan dan keahlian, kemampuan dan tanggung jawab.

### 4. Supervisi (*Supervision*)

Supervisi mempunyai peranan penting dalam manajemen. Supervisi berhubungan dengan karyawan secara langsung dan mempengaruhi karyawan dalam melakukan pekerjaannya.

### 5. Rekan Kerja (*Coworkers*)

Bagi kebanyakan karyawan kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan jika mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung menghantar kepada peningkatan kepuasan kerja.

Kelima dimensi yang merupakan penjabaran dari faktor-faktor kepuasan kerja, dilandasi oleh beberapa teori yang mendukung kepuasan kerja yang dikemukakan oleh antara lain:

#### a. Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)

Teori ini dikembangkan oleh Adam pada tahun 1963. Menurut teori ini, puas atau tidak puasnya pegawai merupakan hasil dari membandingkan antara *input* dan *outcome* dirinya dengan perbandingan *input-outcome* pegawai lain

(*comparison person*). Jadi jika perbandingan tersebut dirasakan seimbang maka pegawai tersebut akan merasa puas. (tolong hal ini di ikuti dalam penulisannya).

b. Teori Perbedaan ( *Discrepancy Theory* )

Teori ini diperkenalkan oleh Porter pada tahun 1961. Beliau mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya diterima dengan kenyataan yang dirasakan. Locke (1969) menjelaskan bahwa kepuasan kerja seseorang bergantung pada ketidaksesuaian antara *should be* ( *Exceptancy, needs, value*) dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan.

c. Teori Pemenuhan Kebutuhan ( *Need Fulfillment Theory* )

Teori ini menyatakan bahwa kepuasan kerja pegawai tergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan. Pegawai akan merasa puas apabila ia mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Makin besar kebutuhan pegawai terpenuhi, makin puas pula pegawai tersebut, demikian pula sebaliknya pegawai akan merasa tidak puas jika kebutuhannya tidak terpenuhi (Mangkunegara, 2008).

d. Teori Pandangan Kelompok ( *Social Reference Group Theory* )Teori ini menekankan bahwa kepuasan kerja pegawai tidak hanya terbatas pada pemenuhan kebutuhan saja tetapi juga bergantung pandangan kelompok dan pendapat kelompok acuan ( Mangkunegara 2000:1)

### **1.7 Lokasi Penelitian**

Penelitian atas kepuasan kerja karyawan ini dilakukan di CV Buana Karya yang beralamat di Jl Raya Majalaya-Rancaekek KM 8 No 46. Waktu penelitian akan dilakukan pada tanggal 1 Maret 2013 sampai 30 April 2013.