**BAB 1**

**PENDAHULUAN**

**1.1 Latar Belakang**

Setiap anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi timbul adanya perasaan kepuasan kerja dan ketidak puasan. Oleh karena itulah setiap pimpinan atau manajer suatu organisasi perlu menciptakan suatu iklim yang sehat secara etis bagi anggotanya atau pegawainya, dimana mereka melakukan pekerjaan secara maksimal dan produktif. Hal ini sudah barang tentu adanya perilaku individu dalam organisasi yang merupakan interaksi antara karakteristik individu dan karakteristik organisasi (*Thoha.1998*).

Kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting, karena terbukti manfaatnya baik bagi kepentingan individu, industri dan masyarakat. Bagi individu, kepuasan kerja dapat meningkatkan kebahagiaan hidup mereka. Bagi industri, kepuasan kerja dilakukan dalam rangka usaha peningkatan produksi dan pengurangan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawannya. Bagi masyarakat, mereka akan menikmati hasil yang baik dari industri serta naiknya nilai manusia di dalam konteks pekerjaan.

Paling tidak ada tiga alasan mengapa kepuasan kerja dalam organisasi penting. Pertama, terdapat bukti yang jelas bahwa karyawan yang tak terpuaskan lebih sering melewatkan kerja dan lebih besar kemungkinan mengundurkan diri. Kedua, telah diperagakan bahwa karyawan yang terpuaskan mempunyai kesehatan yang lebih baik dan usia yang lebih panjang. Ketiga, kepuasan pada pekerjaan dibawa ke kehidupan di luar pekerjaan (Stephen Robinson, 1996 : 187).

**1.2 Rumusan Masalah**

a. Apa definisi Kepuasan Kerja?

b. Apa saja kah faktor dan teori dari Kepuasan Kerja?

c. Apa saja fungsi Kepuasan Kerja?

d. Bagaimana kah pengaruh Kepuasan Kerja?

 e. Bagaimana cara mengukur Kepuasan Kerja?

**1.3 Tujuan**

a. Mengetahui definisi Kepuasan Kerja

b. Mengetahui apa saja faktor dan teori dari kepuasan kerja

c. Menambah wawasan mengenai fungsi Kepuasan Kerja

d. Mendapatkan informasi mengenai pengaruh Kepuasan Kerja

e. Mengetaui cara mengukur Kepuasan Kerja

**BAB 2**

**PEMBAHASAN**

**2.1. Pengertian Kepuasan Kerja**

 Kerja adalah sejumlah aktivitas fisik dan mental yang dilakukan seseorang untuk melakukan sebuah pekerjaan (Hasibuan, 2006). Seorang individu yang bekerja pada suatu organisasi, instansi atau perusahaan maka hasil kerja yang ia selesaikan akan mempengaruhi tingkat produktivitas organisasi. Oleh karena itu, setiap individu harus memiliki dan menjaga kepuasan kerjanyanya agar produktivitas dapat ditingkatkan.

Adapun pengertian kepuasan kerja menurut Hasibuan (2006) merupakan sikap emosional seseorang yang menyenangi dan mencintai pekerjaannya. Kepuasan kerja karyawan harus diciptakan sebaik mungkin supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan karyawan meningkat. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi keduanya.

Robbins (2001) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah perilaku individual terhadap pekerjaannya. Organisasi yang karyawannya mendapatkan kepuasan di tempat kerja cenderung lebih efektif daripada organisasi yang karyawannya kurang mendapatkan kepuasan kerja. Orang yang paling tidak merasa puas adalah mereka yang mempunyai keinginan paling banyak, namun mendapat yang paling sedikit. Sedangkan yang merasa paling puas adalah orang yang menginginkan banyak dan mendapatkannya. Sehingga kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai respon sikap atau emosi terhadap berbagai aspek pekerjaan (Kinicki and Kreitner, 2005).

Kepuasan kerja juga penting dalam aktualisasi karyawan. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis sehingga akan menyebabkan frustasi. Ciri perilaku pekerja yang puas adalah mereka yang mempunyai motivasi tinggi untuk bekerja, mereka lebih senang dalam melakukan pekerjaannya, sedangkan ciri pekerja yang kurang puas adalah mereka yang malas berangkat kerja, dan malas dalam melakukan pekerjaannya (Sumantri, 2001). Kepuasan kerja sebagai cara pandang pegawai dalam merasakan dirinya atau pekerjaannya (Mangkunegara, 2005). Sedangkan menurut Sondang P. Siagian (2001) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun yang bersifat negatif tentang pekerjaannya.

Maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan seseorang mengenai cara pandang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja didapatkan dari hasil interaksi seseorang dengan lingkungan kerjanya. Setiap individu akan memiliki nilai yang berbeda terhadap kepuasan kerja. Hal ini disebabkan karena setiap individu memiliki kriteria sendiri dalam menentukan aspek kepuasan kerjanya.

Kepuasan kerja memiliki keterkaitan dengan kondisi emosional seseorang yang positif, sebagai hasil dari penilaian terhadap pekerjaan. Kepuasan kerja akan berbanding lurus dengan tingkat pemenuhan kebutuhan pekerja. Semakin banyak aspek kebutuhan individu yang terpenuhi maka tingkat kepuasan kerja akan semakin tinggi, begitu pula sebaliknya.

**2.2**. **Faktor dan Teori Kepuasan Kerja**

**2.2.1. Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*)**

Menurut Locke, teori ketidaksesuaian mengungkapkan bahwa kepuasan atau ketidakpuasaan dari beberapa aspek pekerjaan menggunakan dasar pertimbangan dua nilai (values), yaitu (1) ketidaksesuaian yang dipersepsikan antara yang diinginkan individu dengan yang diterima dalam kenyataan dan (2) pentingnya pekerjaan yang diinginkan oleh individu tersebut.

Kepuasan kerja secara keseluruhan bagi individu adalah jumlah dari kepuasan kerja dari setiap aspek pekerjaan yang dialihkan dengan derajat pentingnya aspek pekerjaan individu.

Dalam teori ini faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah :

1. Gaji

Imbalan yang sesuai dengan apa yang elah dikerjakan oleh pekerja tersebut.

1. Jabatan

Contohnya, seorang supervisor mempunyai keinginan lebih mengutamakan aspek kenaikan jabatan daripada kenaikan gaji, maka supervisor tersebut akan memberi ranking yang lebih tinggi pada aspek kenaikan jabatan dibanding kenaikan gaji.

1. Bekerja pada tempat yang tepat

Pemindahan individu dari tempat kerja yang ruangannya sempit ke tempat kerja dengan ruangan yang luas akan menunjang kepuasan kerja individu tersebut tetapi tidak akan menunujang kepuasan individu lain yang merasa perubahan tempat kerja ke ruangan yang lebih luas dapat memberi perasaan nyaman bagi dirinya. Contohnya, individu yang mengalami phobia pada tempat sempit akan menjadi nervous dan tidak tenang bila ditempatkan pada ruangan kerja yang sempit.

1. Harapan

Faktor ini merupakan faktor instrinsik yang timbul dari dalam diri kayawan. Harapan adalah kepercayaan akan terwujudnya sesuatu yang diinginkan. Secara tidak langsung harapan juga mempengaruhi kepuasan kerja, karena menurut locke (1969, 1976), Kepuasan dan ketidakpuasan yang dirasakan oleh individu merupakan perbedaan atau kesenjangan antara harapan dan kenyataan yang di alami. selanjutnya Teori tersebut dikenal dengan Teori Ketidaksamaan Locke. Sehingga dapat disimpulkan dalam membuat suatu harapan/cita cita perlu untuk mengukur kapasitas diri, membuat harapan yang realistis. Karena tercapai atau tidaknya suatu harapan akan berpengaruh pada kepuasan kerja.

Berbagai hal yang diinginkan individu dengan berbagai hal yang tidak diterima dalam kenyataannya.

Menganggap penting pekerjaan yang diinginkan individu tersebut.

Berbagai hal yang diinginkan individu dengan berbagai hal yang diterima dalam kenyataannya.

Menganggap tidak penting pekerjaan yang diinginkan individu

Kepuasan Kerja

Tidak Puas

Sesuai

Tidak Sesuai

Puas

**Gambar 2.1** Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*)

**2.2.2. Teori Keadilan**

Teori keadilan mengungkapkan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas tergantung pada ada atau tidaknya keadilan dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. Teori keadilan mempunyai empat asumsi dasar (Munandar, 2001), yakni:

1. Orang berusaha untuk menciptakan dan mempertahankan satu kondisi keadilan
2. Jika dirasakan adanya kondisi ketidakadilan, kondisi ini menimbulkan ketegangan yang memotivasi orang untuk mengurangi atau menghilangkannya.
3. Makin besar persepsi ketidakadilan, makin besar motivasi untuk bertindak mengurangi kondisi tersebut
4. Orang akan mempersepsikan ketidakadilan yang tidak menyenangkan (misalnya, menerima gaji terlalu sedikit) lebih cepat daripada ketidakadilan yang menyenangkan (misalnya, mendapatkan gaji terlalu besar).

Komponen teori ini adalah *input*, hasil, pembanding, dan keadilan. Menurut Wexley dan Yuki dalam Mangkunegaran (2001) menyatakan bahwa *input* adalah semua nilai yang dimiliki karyawan yang menunjang pelaksanaan pekerjaanya. Nilai yang dimaksud diantaranya adalah pendidikan, *skill*, pengalaman, kecakapan, jumlah tugas, usaha, dan peralan/kecakapan pribadi. Hasil adalah semua nilai yang diperoleh karyawan dari kerja keras yang dilakukan, contohnya: gaji, keuntungan, simbol, status, penghargaan, dan kesempatan untuk aktualisasi diri.

Pembanding adalah dirinya sendiri di masa lalu atau seorang karyawan yang ada diperusahaan sama atau perusahaan lain. Menurut teori ini, puas atau tidaknya karyawan merupakan hasil perbandingan antara input dan hasil dirinya dengan dengan pembanding. Jika *input* dan hasil yang di bandingkan seimbang (*equity*) maka karyawan itu merasa puas, namun apabila terjadi ketidakseimbangan maka karyawan itu akan merasa tidak puas.

Kelemahan dari teori ini adalah kenyataan bahwa kepuasan orang juga ditentukan oleh *individual differences* (misalnya saat melamar pekerjaan apabila ditanya besarnya upah/gaji yang diinginkan) dan tidak liniernya hubungan antara besarnya kompensasi (misalnya upah) dengan tingkat kepuasan, lebih banyak bertentangan dengan kenyataan.

Pendidikan, skill, pengalaman, kecakapan, jumlah tugas, usaha, peralan pribadi

Gaji, keuntungan, symbol, status, penghargaan, kesempatan aktualisasi

Perbandingan dengan diri sendiri masa lalu / perbandingan dengan karyawan lain

Input

Hasil

Pembanding

Keadilan

Kepuasan Kerja

**Gambar 2.2** Teori Keadilan

**2.2.3. Teori Dua Faktor**

Teori dua faktor (*two factor theory*) menyatakan bahwa terdapat dua faktor yang menentukan kepuasan sesorang. Dua faktor yang menentukan rasa puas dan tidak puas seseorang adalah faktor pemeliharaan (*maintenance factors*) dan faktor motivasi (*motivational factors*) (Herzberg, 1996). Nama lain faktor pemeliharaan adalah *dissatisfiers, hygiene factors, job context*, dan *extrinsic factors*, sedangkan faktor motivasi mempunyai nama lain *satisfiers, motivator, job content*, dan *intrrinsic factors.*

*Dissatisfiers* adalah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber ketidakpuasan. Beberapa macam faktor pemeliharaan atau *hygiene factors* sebagai berikut (Hezberg, 1996):

1. Kebijakan dan administrasi perusahaan yang adil.
2. Perhatian yang di berikan oleh atasan kepada karyawanya dalam bentuk bimbingan ataupun bantuan teknis.
3. Hubungan interpersonal dengan rekan kerja
4. Hubungan interpersonal dengan atasan, sifat atasan juga mempengaruhi kepuasan kerja karyawanya. Jika atasan bersifat ramah maka kemungkinan akan menimbulkan rasa kepuasan kerja pada karyawan.
5. Gaji/ upah adalah imbalan yang sesuai dengan kerja karyawan .
6. Keamanan kerja (*security*) adalah rasa aman yang di rasakan karyawan terhadap lingkungan kerja, suasana kerja yang aman akan timbul kepuasan kerja.
7. Kondisi kerja (*working conditions*), lingkungan kerja yang baik akan memudahkan karyawan untuk mengerjakan tugas dengan baik.

Jika faktor-faktor ini dirasakan kurang atau tidak diberikan, maka karyawan akan merasa tidak puas (*dissatisfied*). Faktor-faktor ini disebut *hygiene* karena faktor-faktor tersebut menggambarkan lingkungan karyawan dan melayani fungsi utama dari pencegahan ketidakpuasan kerja (Hersey et al., 1996). Seorang karyawan tidak akan mengalami perasaan tidak puas dengan pekerjaannya apabila ia tidak memiliki keluhan-keluhan tentang faktor-faktor *hygiene* tersebut (Winardi, 2001).

Faktor-faktor *hygiene* disebut juga *maintenance*, karena tidak pernah memuaskan secara lengkap, beberapa faktor tersebut harus berlanjut dan terus ada agar karyawan tidak merasa tidak puas (Hersey *et al.,* 1996).

Faktor *hygiene* tidak menghasilkan pertumbuhan dalam kapasitas *output* karyawan. Faktor tersebut hanya mencegah menurunnya kinerja karyawan sehubungan dengan beberapa batasan kerja (Hersey *et al.,* 1996).

Ketika karyawan merasakan adanya *hygiene factor* yang memadai atas pekerjaannya, maka ia tidak akan merasakan ketidakpuasan kerja. Apabila *hygiene factor* dirasakan kurang, maka akan menimbulkan ketidakpuasan kerja, dan derajat ketidakpuasan kerja tersebut bergantung pada seberapa banyak *hygiene factor* tersebut dirasakan (Vandeveer & Menefee, 2006).

*Satisfiers* adalah faktor faktor yang menjadi sumber kepuasan kerja. Macam faktor motivasi sebagai berikut:

1. Prestasi (*achievement*), yaitu keberhasilan menyelesaikan tugas yang di bebankan kepada seseorang.
2. Penghargaan (*recognition),* yaitu besar kecilnya pengakuan yang diberikan kepada karyawan atas haasil kerjanya.
3. Kenaikan pangkat (*advancement*), yaitu besar kecilnya kemungkinan karyawan mendapatkan kenaikan pangkat/kemajuan dalam pekerjaannya.
4. Tantangan pekerjaan bisa menjadi sumber ketidakpuasan jika karyawan tidak bisa menyelesaikan tantangan tersebut.
5. Tanggung jawab (*responsibility*), yaitu besar kecilnya tanggung jawab yang dirasakan seorang karyawan.

Apabila beberapa faktor tersebut tidak ada, karyawan merasa *not satisfied* (tidak lagi puas), namun bukanlah *dissatisfied* (tidak puas). Faktor-faktor *motivator* menyebabkan seseorang beralih dari keadaan tidak puas ke keadaan puas. Oleh karena itu, para manajer dapat memotivasi karyawan dengan cara memasukkan *motivator* tersebut ke dalam pekerjaan seorang karyawan.

Jadi, menurut teori ini, perbaikan *salary* dan *working condition* tidak akan menimbulkan kepuasan tetapi hanya mengurangi ketidakpuasan. Hal yang dapat memacu orang untuk bekerja dengan baik hanyalah kelompok *satisfiers*.

-Kebijakan dan administrasi perusahaan yang adil

-Perhatian yang di berikan oleh atasan kepada karyawanya

-Hubungan interpersonal dengan rekan kerja

-Hubungan interpersonal dengan atasan

-Gaji

-Keamanan kerja

-Kondisi kerja

-Prestasi

-Penghargaan

-Kenaikan pangkat

-Tantangan

-Tanggung jawab

Hygiene / Maintenance

Motivasi

Kepuasan

Ketidakpuasaan

Kepuasan Kerja

**Gambar 2.3** Teori Dua Faktor

**2.2.4 Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory)***

Kepuasan kerja merupakan hasil dari tenaga kerja yang berkaitan dengan motivasi kerja. Teori ini juga berhubungan dengan teori motivasi yang di buat oleh Maslow tentang tingkatan kebutuhan. Teori ini berasumsi bahwa kebutuhan yang lebih rendah tingkatanya harus di puaskan terlebih dahulu sebelum kebutuhan lain yang lebih tinggi. terdapat 5 kebutuhan dasar (maslow, feist & feist, 2008) meliputi :

1. Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*)

Adalah kebutuhan yang paling dasar dan paling di butuhkan setiap orang, jika kebutuhan ini tidak terpenuhi maka akan berakibat fatal (kematian). Contoh kebutuhan fisiologi antara lain : makanan, air, oksigen, suhu seimbang dll.

1. Kebutuhan rasa aman (*Safety Needs*)

Adalah suatu kebutuhan akan perasaan yang nyaman sehingga seseorang akan lancar dalam menjalani segala aktifitas yang ada, seseorang akan memikirkan kebutuhan ini setelah kebutuhan dasar terpenuhi. Adapaun kebutuhan rasa aman meliputi : rasa aman dari perang, terorisme, penyakit, rasa takut,rasa cemas, bahaya, kerusuhan dan bencana alam. Selain hal di atas kebutuhan terhadap hukum, aturan dan struktur juga merupakan bagian dari kebutuhan rasa aman.

1. Kebutuhan untuk dicintai

Adalah kebutuhan yang menuntut seseorang untuk berinteraksi satu sama lain. Macam kebutuhan untuk dicintai meliputi: dorongan untuk bersahabat, keinginan untuk berpasangan, kebutuhan untuk berbangsa dan bernegara, kebutuhan untuk berkeluarga dll.

1. Kebutuhan unutk dihargai

Setelah ketiga kebutuhan di atas maka manusia merasa membutuhkan penghargaan atas karya yang dimiliki. Kebutuhan untuk dihargai meliputi: kebutuhan terhadap penghargaan diri, keyakinan dan kompetensi.

1. Kebutuhan unutk mengaktualisasi diri (*Self- Actuallitation*)

Kebutuhan untuk mengaktualisasi diri meliputi pemenuhan diri (*self-fulfillment*), realisasi semua potensi, dan keinginan untuk menjadi kreatif.

**3.Kebutuhan dicintai:**

-rekan kerja support

-hubungan antar pegawai

-hubungan atasan dan pegawai

**4.Kebutuhan untuk dihargai:**

-pengahragaan

-motivasi

-gaji

-promosi

**2.Kebutuhan rasa aman :**

-rasa aman dari perang
-rasa aman dari terorisme
-rasa aman dari bencana

**1. Kebutuhan Fisiologis:**

-makanan

-suhu seimbang

**5.Kebutuhan aktualisasi :**

-kesempatan meraih prestasi

Kepuasan Kerja

Kepuasan Kerja

Kepuasan Kerja

Kepuasan Kerja

Kepuasan Kerja

**Gambar 2.4** Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory)*

Dalam pemenuhan kepuasan harus berurutan mulai dari kebutuhan yang paling rendah ‘Kebutuhan fisiologis’ hingga sampai kepada kebutuhan yang paling tinggi yaitu ‘Kebutuhan aktualisasi’. Jika pada kebutuhan jenjang yang paling bawah mengalami ketidakpuasan atau tingkat kepuasannya rendah, maka akan kembali ke kebutuhan yang tidak terpuaskan tersebut hingga memperoleh kepuasan yang di kehendaki.

Kelemahan teori kebutuhan dari Abraham Maslow :

1.    Secara umum, riset tidak mensahihkn teori Maslow. Maslow tidak memberikan pembenaran (subtansiasi) empiris, sementara beberapa studi yang berusaha mensahihkan teori itu tidak mendukung teori itu.

2.    Menurut teori ini kebutuhan manusia itu adalah bertingkat-tingkat atau hierarkis, tetapi dalam kenyataannya manusia menginginkan tercapai sekaligus dan kebutuhan itu merupakan siklus, seperti lapar-makan-lapar lagi-makan lagi dan seterusnya. Bila mengikuti Teori Maslow maka manusia tidak akan pernah bisa meningkat ke kebutuhan yang lainnya karena sepanjang hidup manusia tidak akan pernah puas dalam pemenuhan kebutuhan dasarnya. Dan kalaupun ia sudah mencapai kebutuhan yang lebih tinggi, tidak berarti bahwa manusia itu tidak akan memikirkan lagi akan kebutuhan dasarnya.

Maslow menempatkan kebutuhan yang yang sangat penting dalam kehidupan manusia dalam tingkatan yang lebih tinggi yaitu “Aktualisasi Diri”, yang di dalamnya terdapat kebutuhan rohani. Sehingga manusia tidak pernah berusaha untuk memenuhi kebutuhan yang satu ini karena manusia sibuk untuk pemenuhan kebutuhan akan sandang, pangan dan papan yang tidak pernah bisa terpuaskan karena tidak pernah “cukup”. Akhirnya yang tercipta adalah manusia-manusia yang serakah, individualisme, egoisme. Manusia-manusia yang mempunyai motto “hidup untuk makan” bukan “makan untuk hidup” .

**2.2.5 Stephen Robbins**

Menurut Stephen Robbins (2003:108) ada empat faktor yang kondusif bagi tingkat kepuasan kerja karyawan yang tinggi, yaitu :

Pekerjaan yang secara mental menantang

Orang lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka peluang untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan satu varietas tugas, kebebasan dan umpan balik tentang seberapa baiknya mereka melakukan itu. Karakteristik-karakteristik ini membuat pekerjaan menjadi menantang secara mental.

Imbalan yang wajar

Karyawan menginginkan sistem panggajian yang mereka anggap tidak ambigu, dan sejalan dengan harapan mereka. Bila pembayaran itu kelihatan adil berdasarkan pada permintaan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pembayaran masyarakat, kepuasan mungkin dihasilkan.

Kondisi lingkungan kerja yang mendukung

Karyawan merasa prihatin dengan kondisi lingkungan kerja mereka jika menyangkut masalah kenyamanan pribadi maupun masalah kemudahan untuk dapat bekerja dengan baik. Banyak studi yang menunjukan bahwa para karyawan lebih menyukaii lingkungan fisik yang tidak berbahaya atau yang nyaman. Selain itu kebanyakan karyawan lebih suka bekerja tidak jauh dari rumah, dalam fasilitas yang bersih dan relatif modern, dengan alat dan perlengkapan yang memadai.

Rekan kerja yang suportif

Dari bekerja orang mendapatkan lebih dari sekedar uang atau prestasi-prestasi yang berwujud, bagi sebagain karyawan kerja juga dapat mengisi kebutuhan akan interaksi social. Oleh karena itu, tidak heran jika seorang karyawan memiliki rekan kerja yang suportif dan bersahabat dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka.

Pekerjaan yang menantang secara mental

Imbalan yang wajar

Kondisi lingkungan kerja yang mendukung

Rekan kerja yang suportif

Kepuasan Kerja

**Gambar 2.5** Faktor lain menurut Stephen Robins

Jika dibentuk dalam sebuah jaring sederhana maka faktor kepuasan kerja bermula dari SDM seperti berikut ini:

Langsung:

-Orientasi

-Pelatihan, pengembangan

-Perencanan karier

-Konseling

Tidak langsung :

-kebijakan keamanan dan keamanan

-Praktik kompensasi

-Praktik kebijakan lain

SDM

Kualitas lingkungan

Pengawasan

Motivasi

Kepuasan Kerja

**Gambar 2.6** Faktor Kepuasan Kerja dari SDM

Jika dari semua teori disimpulkan maka terdapat beberapa faktor, antara lain :

a. Individu

Pendidikan

Kecakapan

Skills

Usaha

Prestasi

Peralan Pribadi

Tanggung Jawab

Kebutuhan Fisiologis

Gaji

Jabatan

Kepuasan Kerja

**Gambar 2.7** Pengelompokan dari segi individu

b. Organisasi

Perhatian atasan kepada karyawan

Penghargaan

Jumlah tugas

Kebijakan &administrasi perusahaan

Hubungan dengan atasan

Keadilan

Kepuasan kerja

**Gambar 2.8** Pengelompokan dari segi organisasi

c. Lingkungan

Keamanan lingkungan kerja

Kondisi lingkungan kerja

Bekerja pada tempat yang tepat

Rekan kerja supportif

Kesempatan aktualisasi diri

Kepuasan kerja

**Gambar 2.9** Pengelompokan dari segi lingkungan

**2.3. Fungsi Kepuasan Kerja**

Fungsi kepuasan kerja menurut Luthans (1998) adalah:

1. Untuk meningkatkan disiplin pekerja dalam bekerja. Pekerja akan datang tepat waktu dan akan menyelesaikan tugasnya sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.
2. Untuk meningkatkan semangat kerja dan loyalitas pekerja terhadap perusahaan.

Kedisiplinan kerja merupakan faktor penting untuk meningkatkan kepuasan kerja karena kedisiplinan membuat pekerjaan yang dilakukan semakin efektif dan efisien. Apabila kedisiplinan tidak dapat ditegakkan, kemungkinan tujuan suatu organisasi tidak akan tercapai. Seorang pekerja yang mempunyai tingkat kedisiplinan tinggi akan tetap bekerja dengan baik walaupun ada atau tidaknya atasan. Seorang pekerja yang disiplin tidak akan mencuri waktu kerja untuk melakukan kegiatan lain yang tidak ada kaitannya dengan pekerjaan. Demikian juga pekerja yang punya kedisiplinan tinggi akan mentaati peraturan yang ada dalam lingkungan kerja dengan kesadaran tinggi tanpa adanya paksaan. Pada akhirnya, pekerja yang mempunyai kedisiplinan kerja tinggi akan mempunyai kinerja yang baik karena waktu dimanfaatkan sebaik mungkin untuk bekerja sesuai target yang telah ditetapkan.

Pada umumnya, pekerja yang puas dengan sesuatu yang diperoleh dari perusahaan akan memberikan hasil yang lebih dari yang diharapkan perusahaan dan akan terus berusaha memperbaiki kinerjanya. Untuk itu, merupakan keharusan bagi perusahaan untuk mengenali berbagai faktor yang membuat pekerja puas bekerja di perusahaan. Dengan tercapainya kepuasan kerja pada pekerja, produktivitas pun akan meningkat.

Manfaat Kepuasan Kerja:

1. Bagi Pekerja
2. Jika kepuasan kerjanya tercapai, pekerja akan terhindar dari stres kerja yang tinggi
3. Kepuasan kerja membuat pekera betah bekerja, meningkatkan komitmen, dan setia pada pekerjaannya
4. Meningkatkan produktifitas pekerja
5. Meningkatkan semangat dalam bekerja
6. Meningkatkan tanggung jawab pada pekerjaan
7. Menjadi ikhlas dalam bekerja sehingga perasaan pekerja menjadi senang ketika mengerjakan tugas
8. Menjadikan pekerja lebih peduli kepada pekerjaan dan organisasi
9. Terjalin hubungan yang baik antar rekan kerja
10. Bagi Organisasi
11. Menjadi indikator baiknya perencanaan dan manajemen sumber daya Manusia
12. Membuat pekerja loyal kepada pekerjaannya dan tidak melamar kerja pada organisasi lain
13. Proses operasional dapat berjalan lancar tanpa kendala dan tepat waktu
14. Peraturan organisasi ditaati pekerja secara menyeluruh, sehingga terwujud lingkungan kerja yang disiplin
15. Organisasi mendapatkan bantuan penuh dari pekerja karena pekerja merasa turut memiliki organisasi
16. Meningkatnya kinerja pekerja turut meningkatkan kualitas dan kuantitas produk keluaran organisasi
17. Penggunaan sumber daya yang efektif akan ikut meningkatkan efektifitas biaya organisasi
18. Dengan atau tanpa pengawasan dari pihak organisasi (supervisor), pekerja yang terpenuhi kepuasan kerjanya akan bekerja dengan baik

**2.4. Pengaruh Kepuasan Kerja**

Mitchell (1982), menyebutkan ada empat hal yang merupakan akibat dari ketidakpuasan kerja, yaitu turnover, absensi, kesehatan, dan produktivitas, turnover dan absensi merupakan akibat langsung yang muncul karena tidak adanya kepuasan kerja pada karyawan suatu perusahaan.

* + 1. **Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas**

Dalam bukunya, As’ad mengatakan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan produktivitas. Perusahaan yang mempunyai lebih banyak karyawan yang merasa puas cenderung lebih efektif daripada perusahaan-perusahaan yang mempunyai karyawan yang kurang puas dalam jumlah yang lebih sedikit (Robbins, 2006).

Penilaian hubungan produktivitas dan kepuasan kerja, hanya sebatas level organisasi. Pada level individu, sulit untuk dikorelasikan antara kepuasan kerja dan produktivitas individu. Karyawan yang bahagia tidak selalu produktif. Penilaian pada level organisasi dan individu juga mempertimbangkan aspek interaksi dan kerumitan dalam proses kerja. Maka, walaupun tidak dapat dapat dikatakan seorang pekerja yang bahagia itu lebih produktif, tetapi benar apabila organisasi yang berbahagia adalah lebih produktif (Robbins, 2001). Sehingga hubungan kepuasan kerja dengan produktivitas disini adalah pada level organisasi.

* + 1. **Kepuasan Kerja terhadap Kesehatan**

Ada beberapa bukti tentang adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan kesehatan fisik dan mental. Dari suatu kajian longitudinal disimpulkan bahwa ukuran-ukuran dari kepuasan kerja merupakan peramal yang baik bagi *longevity* atau rentang kehidupan (Munandar, 2001).

* + 1. **Kepuasan Kerja terhadap *Turnover***

*Turnover* adalah keluar masuknya pekerja dari suatu organisasi secara permanen. *Turnover* juga dapat menunjukkan ketidakstabilan karyawan. Semakin tinggi *turnover*, maka akan semakin sering terjadi pergantian karyawan dalam suatu perusahaan tersebut. Karyawan yang melakukan *turnover* pada umumnya ditemukan sebabnya karena mereka tidak puas dengan manajemen perusahaan, kualitas, dan sifat dari kondisi kerja, besarnya upah, perasaan diperlakukan secara tidak adil oleh perusahaan dan mutu pengawasan yang tidak memadai. Kondisi tersebut akan membuat karyawan merasa dikecewakan dan tidak dihargai (Sunarso, 2000).

Menurut Hamdia Mudor dan Phadet Tooksoon (2011), hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara langsung berpengaruh pada *turnover* dengan hubungan negatif. Dengan kata lain, kepuasan kerja dapat mengurangi perilaku pengunduran diri karyawan begitu juga sebaliknya. Organisasi perlu mengambil pertimbangan tentang kepuasan kerja dan menerapkan praktek HRM di tempat kerja untuk mengurangi *turnover* dan mendapatkan tujuan organisasi. Berdasarkan uraian diatas menunjukkan bahwa, jika karyawan memiliki kepuasan kerja yang tinggi, semakin kecil kemungkinan karyawan untuk *resign* dan begitu juga sebaliknya.

Hal senada juga disampaikan oleh Robbins (2001), kepuasan kerja memiliki korelasi negatif dengan *turnover.* Tetapi korelasi kepuasan kerja dengan turnover lebih kuat disbanding dengan absensi. Selain kepuasan kerja, faktor lain yang memengaruhi keputusan turnover dari karyawan diantaranya kondisi pasar, pengharapan mengenai kesempatan kerja alternatif dan panjangnya masa kerja dalam organisasi tersebut.

Suatu moderator penting dalam hubungan kepuasan kerja dengan turnover adalah tingkat kinerja karyawan. Karena pada umumnya organisasi akan berusaha memuaskan karyawan yang memiliki kinerja yang baik. Sedangkan karyawan dengan kinerja buruk, secara ekstrim akan mendapatkan usiran secara halus dari organisasi. Dari sini sebaiknya organisasi justru memperhatikan mereka yang memiliki kinerja yang buruk, bagaimana meningkatkan kinerja dan memuaskan mereka.

* + 1. **Kepuasan Kerja terhadap Absensi**

Terdapat dua faktor pada perilaku kehadiran bekerja, yaitu motivasi untuk hadir dan kemampuan untuk hadir. Motivasi dipengaruhi oleh kepuasan kerja bersama dengan tekanan internal dan eksternal untuk datang bekerja.

Absensi karyawan akan merugikan perusahaan, karena merusak kelancaran kerja, mengakibatkan penundaan, dan menyebabkan pengalihan pekerjaan kepada karyawan yang lain (cadangan) untuk mengganti para karyawan yang tidak masuk bekerja (Wexley dan Yukl, 2005).

Menurut Robbins (2001), kepuasan kerja dengan absensi secara konsisten memiliki hubungan yang negatif. Korelasi antara kepuasan kerja dengan absensi sedang saja—biasanya kurang dari 0,4. Sementara itu, tentu masuk akal bahwa karyawan yang tidak puas lebih besar kemungkinan tidak masuk kerja. Tetapi faktor lain juga memengaruhi tingkat kehadiran karyawan.

Apabila kepuasan mendorong kepada kehadiran karyawan tanpa ada faktor lain, tentunya karyawan yang puas akan memilih untuk masuk kerja. Adanya faktor lain yang memengaruhi misalnya lingkungan, maka dapat dikatakan kehadiran tidak murni dipengaruhi oleh kepuasan kerja, misalnya terjadinya badai akan memberikan pilihan bagi karyawan untuk masuk kerja atau absen. Tetapi dapat simpulkan pekerja dengan skor kepuasan kerja yang tinggi mempunyai kehadiran yang jauh lebih tinggi dari pada mereka yang mempunyai kepuasan kerja lebih rendah. Mereka yang lebih puas akan memilih masuk kerja meskipun ada badai di lingkungan mereka.

**2.5. Pengukuran Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah indikator yang bersifat kualitatif. Artinya untuk mengukur kepuasan kerja diperlukan suatu metode pengukuran yang terstruktur dan sistematis agar data yang ditemukan dalam subjek penelitian mampu diterjemahkan dalam suatu bahasa yang dapat diinterpretasikan. Dengan kata lain, data tersebut sebaiknya dikuantitatifkan agar memudahkan pembaca mengartikannya, dan selanjutnya mempermudah pula dalam pengambilan keputusan. Untuk itu dapat digunakan sejumlah daftar pertanyaan yang telah teruji validitas dan reliabilitasnya.

Daftar pertanyaan yang digunakan dapat bermacam-macam, tergantung dari aspek mana kepuasan kerja itu diteliti, namun semuanya berkaitan dengan apa yang mereka rasakan di tempat kerja (Panggabean, 2002). Alat yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja, antara lain :

1. *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ)

Pengukuran kepuasan kerja ini dikembangkan oleh Weiss dan England pada tahun 1967. Minnesota Satisfaction Questionare (MSQ) adalah suatu instrumen atau alat pengukur kepuasan kerja yang dirancang sedemikian rupa yang di dalamnya memuat secara rinci unsur-unsur yang terkategorikan dalam unsur kepuasan dan unsur ketidakpuasan. Skala MSQ mengukur berbagai aspek pekerjaan yang dirasakan sangat  memuaskan, memuaskan, tidak dapat memutuskan, tidak memuaskan dan sangat tidak memuaskan. Karyawan diminta memilih satu alternatif jawaban yang sesuai dengan kondisi pekerjaannya. Skor yang tinggi mencerminkan skor kepuasan kerja yang tinggi juga.

Alat ukur ini merupakan skala *rating* untuk menilai kepuasan kerja pada pekerja yang menunjukkan sejauh mana pekerja merasa puas terhadap beberapa aspek pekerjaan misalnya gaji. Skor yang tinggi mencerminkan kepuasan yang tinggi pula. Terdapat dua jenis pertanyaan, yakni *the short form* MSQ dan *the long form* MSQ.

* 1. *The Long Form* MSQ

Metode ini berisi seratus pertanyaan yang bertujuan untuk memperkuat pengaruh lingkungan kerja terhadap pekerja. Terdapat lima respon yang disediakan, yakni sangat tidak puas (bobot=1), tidak puas (bobot=2), tidak merespon (bobot=3), puas (bobot=4), dan sangat puas (bobot=5). Pertanyaan sejumlah seratus dibagi dalam lima jenis, dimana tiap jenis terdiri dua puluh pertanyaan. Berikut beberapa pertanyaannya.

**Tabel 2.1** Pertanyaan *The Long Form* MSQ







Keterangan:

1. Sangat tidak puas (bobot = 1)
2. Tidak puas (bobot = 2)
3. Tidak merespon (bobot = 3)
4. Puas (bobot = 4)
5. Sangat puas (bobot = 5)
	1. *The Short Form MSQ*

*Short Form* MSQ merupakan 20 daftar pertanyaan dari *The Long Form* MSQ, dan terdiri dari 3 skala, yakni kepuasan intrinsik, kepuasan ekstrinsik, dan kepuasan umum. Daftar jenis pertanyaann *The Short Form MSQ* :

**Tabel 2.2** Pertanyaan *The Short Form MSQ*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **No.** | **Pertanyaan** | **Skala** |
| 1 | *Ability utilization. The chance to do something that makes use of my abilities.* | 1-5 |
| 2 | Achievement. The feeling of accompllishment I get from the job. | 1-5 |
| 3 | *Activity. Being able to keep busy all the time.* | 1-5 |
| 4 | *Advancement. The chances for advancement on this job.* | 1-5 |
| 5 | *Authority. The chance to tell other people what to do.* | 1-5 |
| 6 | *Company policies and practices. The way company policies are put into practice.* | 1-5 |
| 7 | *Compensation. My pay and the amount of work I do.* | 1-5 |
| 8 | *Co-workes. The way my co-workers get along with each other.* | 1-5 |
| 9 | *Creativity. The chance to try my own methods of doing the job.* | 1-5 |
| 10 | *Independence. The chance to work alone on the job* | 1-5 |
| 11 | *Moral values. Being able to do things that don’t go against my conscience.* | 1-5 |
| 12 | *Recognition. The praise I get for doing a good job* | 1-5 |
| 13 | *Responsibility. the freedom to use my own judgement.* | 1-5 |
| 14 | *Security. The way my job provides for steady employment.* | 1-5 |
| 15 | *Social service. The chance to do things for other people.* | 1-5 |
| 16 | *Social status. The chance to be “some body” in the community.* | 1-5 |
| 17 | *Supervision-human relations. The way my boss handles his men.* | 1-5 |
| 18 | *Supervision-technidal. The competence of my supervisor in making decisions.* | 1-5 |
| 19 | *Variety. The chance to do different things from time to time.* | 1-5 |
| 20 | *Working conditions. The working conditions.* | 1-5 |

Keterangan :

1. Sangat Tidak Puas (bobot = 1)
2. Tidak Puas (bobot = 2)
3. Tidak merespon (bobot = 3)
4. Puas (bobot = 4)
5. Sangat puas (bobot = 5)
6. *Job Descriptive Index* (JDI)

Job descriptive Index adalah suatu instrumen pengukur kepuasan kerja yang dikembangkan oleh Kendall dan Hulin (1969). Dengan instrumen ini dapat diketahui  secara luas bagaimana sikap karyawan terhadap komponen-komponen dari pekerjaan itu. Variabel yang diukur adalah kepuasan terhadap pengawasan (supervisi), kepuasan terhadap rekan kerja, kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri, kepuasan terhadap gaji, dan kepuasan terhadap promosi.

Cara penggunaan JDI adalah dengan memberikan suatu set kata untuk mendeskripsikan tentang apa yang mereka rasakan tentang beberapa aspek pekerjaan mereka. Karyawan diminta untuk mengisi evaluasi kepuasan kerja dengan “Y” jika setuju dengan pernyataan yang diberikan, “N” jika mereka tidak setuju atau “?” jika tidak dapat memutuskan. Kemudian dari hasil survey tersebut kemudian dapat diambil kesimpulan tentang status kepuasan kerja karyawan.

Contoh JDI:



**Gambar 2.10** Set Pernyataan JDI | Sumber: [www.bgsu.edu](http://www.bgsu.edu)

Pemberian skor untuk Job Descriptive Index adalah sebagai berikut jika jawaban “Y”, maka nilainya 3. Jika jawaban “N”, maka nilainya -3 dan jika memilih “?” maka nilainya 0.

1. *Pay Satisfaction Questionnaire* (PSQ)

*Pay Satisfaction Questionnaire* merupakan sebuah daftar pertanyaan yang ditujukan untuk menilai kepuasan kerja terhadap aspek pembayaran. Bentuk kepuasan gaji dalam penelitian dapat diartikan bahwa seseorang akan terpuaskan dengan gajinya ketika persepsi terhadap gaji dan yang mereka peroleh sesuai dengan yang diharapkan. Kepuasan gaji diukur dengan empat dimensi yang berjumlah 18 item, dengan indikator Tingkat Gaji *(pay level)* Kompensasi *(benefits),* Kenaikan Gaji *(pay raise*), Struktur dan Administrasi Penggajian *(Pay structure and administration).*

1. *Job Diagnostic Survey* (JDS)

*Job Diagnostic Survey* dikembangkan oleh Hackman dan Oldman (1975). Hackman dan Oldman. Alat ukur ini menunjukkan kaitan kepuasan kerja dengan lima dimensi inti dari karakteristik pekerjaan, yaitu keanekaragaman keterampilan *(skill variety)*, identitas tugas *(task identity)*, keberartian tugas *(task significance)*, otonomi *(autonomy)*, dan umpan balik *(feedback)*. Tujuan dari JDS diantaranya.:

1. Untuk memberi pengalaman pada pekerja yang baru pertama kali masuk dunia kerja.
2. Untuk mendapat respon umpan balik yang potensial memberi motivasi pada pekerjaan masa lalu, sekarang dan masa depan.
3. Untuk mengidentifikasi dan membandingkan karakteristik kritis dalam pekerjaan.

**Tabel 2.3** *Job Diagnostic Survey (JDS)* oleh Hackman dan Oldham (1974)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| No. | Daftar Pertanyaan | Skala |
| 1 | *My job provides a lot of variety* | 1-7 |
| 2 | *My job allows me the opportunity to complete the work I start* | 1-7 |
| 3 | *My job is one that may affect a lot of other people by how well the work is performed* | 1-7 |
| 4 | *My job lets me be left on my own to do my own work* | 1-7 |
| 5 | *My job by itself provides feedback on how well I am performing as I am working* | 1-7 |
| 6 | *While performing my job I get the opportunity to work on many interesting projects* | 1-7 |
| 7 | *My job is arranged so that I have a chance and the ability to talk with customer/clients* | 1-7 |
| 8 | *My job has the ability to influence decisions that significantly affect the organization* | 1-7 |
| 9 | *My job provides me the opportunity of self-directed flexibility of work hours* | 1-7 |
| 10 | *My job provides me with the opportunity to both communicate with my supervisor and to receive recognition from them as well* | 1-7 |
| 11 | *My job gives me the opportunity to use many new technologies* | 1-7 |
| 12 | *My job arranged so that I have an understanding of how it relates to the business mission* | 1-7 |
| 13 | *My job influences day-to-day company success* | 1-7 |
| 14 | *I am able to act independently of my supervisor in performing my job function* | 1-7 |
| 15 | *I receive feedback from my co-workers about my performance on the job* | 1-7 |

Keterangan :

1. *Strongly Disagree* (bobot = 1)
2. *Disagree* (bobot = 2)
3. *Slightly Disagree* (bobot = 3)
4. *Undecided* (bobot = 4)
5. *Slightly Agree* (bobot = 5)
6. *Agree* (bobot = 6)
7. *Strongly Agree* (bobot = 7)
8. *Brayfield Rothe Index* (BRI)

Brayfield dan Rothe (1951) mengemukakan bahwa usaha yang sistematis untuk mengembangkan indeks kepuasan kerja telah dilakukan oleh Hoppock pada permulaan 1930. Indeks itu terdiri atas empat pertanyaan di mana masing-masing diminta untuk memilih 7 jawaban dengan menggunakan skala interval dari yang paling sangat setuju (7) ke jawaban yang paling sangat tidak setuju (1). Rentang nilai BRI adalah 18 (sangat rendah) hingga 90 (tinggi).

**Tabel 2.4** Daftar Pertanyaan BRI

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **No.** | **Pertanyaan** | **Skala** |
| 1. | *I feel fairly satisfied with my present job* | 1-7 |
| 2. | *Most days I am enthusiastic about my work* | 1-7 |
| 3. | *Each day of work seems like it will never end* | 1-7 |
| 4. | *I find real enjoyment in my work* | 1-7 |
| 5. | *I consider my job rather unpleasant* | 1-7 |

1. Pengukuran Kepuasan Kerja berdasarkan teori Ketidaksesuaian *(Discrepancy Theory)*

Pada teori ketidaksesuaian, puas / tidak puas dilihat dengan dasar pertimbangan dua nilai, yakni ketidaksesuaian yang dipersepsikan antara yang diinginkan dengan yang diterima dalam kenyataan dan pentingnya pekerjaan yang diinginkan oleh individu.

Dua nilai diatas dapat diperjelas dengan adanya teori motivasi. Prinsip dalam teori motivasi dapat digunakan untuk mengukur kesesuaian persepsi pegawai dan kenyataan yang nantinya akan menunjukkan tingkat kepuasan kerja pegawai. Berbeda dengan cara pengukuran-pengukuran sebelumnya, metode ini memberi kebebasan penguji untuk membuat kuisioner berdasar teori dari A.H.Maslow, Hezberg, Mc Clelland atau yang lain. Untuk contoh dibawah digunakan teori dari Abraham Maslow.

Model dan skala yang digunakan dapat berbeda antar penguji, namun poin yang harus ada dari kuisioner ini adalah:

1. Kebutuhan Fisiologis (gaji sudah mencukupi kebutuhan pangan keluarga inti)
2. Keamanan (merasa aman dari berangkat ke kantor sampai pulang ke rumah)
3. Sosial (mengikuti kegiatan *outbound* akhir tahun bersama pegawai lain)
4. *Prestige* (menjadi pegawai teladan)
5. Aktualisasi diri (dapat mengembangkan potensi di tempat kerja)

Dari lima poin diatas, dibuat pernyataan yang meminta jawaban responden sesuai skala yang ditentukan. Misal, skala 1-5 untuk 1 yang paling sesuai dan 5 paling tidak sesuai. Skala yang diberikan, dapat menunjukkan tingkat kesesuaian, semakin sesuai dengan keinginan pekerja, berarti pekerja dianggap semakin puas terhadap pekerjaannya. Contoh diatas hanyalah sebuah perumpamaan, pernyataan dan skala dapat dirubah sesuai kebutuhan.

**2.6. Upaya meningkatkan Kepuasan Kerja**

Berdasarkan pengukuran kepuasan kerja, maka akan didapatkan kondisi organisasi yang memiliki kepuasan kerja tinggi dan rendah. Pada tingkat indvidu juga dapat diketahui kepuasan kerja masing-masing individu apakah mendapatkan kepuasan kerja atau ketidakpuasan kerja. Maka terdapat dua upaya dengan sasaran yang berbeda, karyawan yang memiliki kepuasan dan ketidakpuasan kerja.

Secara umum, upaya meningkatkan kepuasan kerja pada dua kondisi diatas dapat dijelaskan menurut teori dua faktor. Melalui faktor-faktor pemuas kerja, dapat diupayakan untuk dilakukan peningkatan. Menurut teori dua faktor tentang motivasi seseorang, dua faktor itu dinamakan faktor pemuas (*motivation factor*) yang disebut dengan *satisfier* atau *intrinsic motivation* dan faktor pemelihara (*maintenance factor*) yang disebut *disatisfier* atau *extrinsic motivation* (Hezberg, 1996).

Agar dapat meningkatkan kepuasan kerja maka Pimpinan harus memperhatikan dua faktor tersebut. Faktor pemuas yang disebut motivator merupakan faktor pendorong seseorang seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri seseorang tersebut (kondisi intrinsik). Agar kepuasan kerja meningkat, pimpinan harus memenuhi faktor-faktor pemuas, antara lain :

* 1. Prestasi yang diraih (*achievement*)

Pada dasarnya orang menginginkan yang baik, oleh karenanya. Pimpinan harus meyakini bahwa dia telah menempatkan karyawan pada posisi sesuai dengan bakat dan kemampuannya

1. Pengakuan orang lain (*recognition*)

Setiap pegawai ingin diakui prestasinya dalam pekerjaan. Kesuksesan pegawai tidak memiliki arti sebelum mereka mendapatkan pengakuan. Pimpinan jangan segan memuji keberhasilan pegawai, namun pujian harus dengan tulus. Sebagai contoh adalah apa yang dilakukan oleh manajemen unilever, mereka mengakui karyawan yang berprestasi dengan cara merekam suara karyawan yang berprestasi dalam memotivasi kerja karyawan lain dan memperdengarkan suara motivasi tersebut setiap pagi jam kerja.

1. Tanggung jawab (*responsibility*)

Pegawai akan meningkat kepuasannya bila mereka mempunyai rasa memiliki terhadap pekerjaannya. Seorang pimpinan harus memberikan kebebasan yang cukup dan kekuatan untuk menanggung pekerjaanya sehingga mereka merasa “memiliki” hasilnya

1. Peluang untuk maju (*advancement*)

Pimpinan harus memberikan peluang pegawai untuk maju, karena hal itu akan meningkatkan motivasi pegawai. Pegawai harus diberikan kesempatan berperan dalam organisasi, bisa lewat pengembangan ide. Sebagai contoh manajemen Walls membuat *enterprise award* dengan membuat kompetisi antar kelompok karyawan untuk menciptakan kreatifitas dan metode baru dalam bekerja.

1. Kepuasan kerja itu sendiri (*the work itself*)

Pimpinan harus mampu membuat pegawai percaya bahwa pekerjaan yang mereka lakukan adalah penting dan tugas yang mereka lakukan amat berarti.

1. Kemungkinan pengembangan karir (*the possibility of growth*)

Pimpinan harus melakukan pengembangan jenjang karir dan prosedur evaluasi kinerja pegawai yang jelas. Hal ini digunakan untuk menunjang sistem promosi yang transparan dan adil. Dengan adanya transparansi ini, maka pegawai menjadi jelas apa yang dia tuju dan apa yang akan didapatkannya pada sasaran itu. Hal ini akan menumbuhkan keadilan, sehingga akan meningkatkan kepuasan kerja.

Selain itu pimpinan juga harus memperhatikan faktor pemelihara (*maintenance factor*) kepuasan kerja, faktor pemelihara merupakan faktor yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara keberadaan pegawai sebagai manusia, pemeliharaan ketentraman, dan kesehatan. Faktor tersebut meliputi :

1. Kompensasi

Pimpinan harus mengembangkan sistem kompensasi yang sesuai dengan *performance appraisal*, sehingga akan tercipta keadilan dan transparansi.

1. Keamanan dan keselamatan kerja

Pimpinan juga harus mampu memenuhi rasa aman pegawainya, misal dengan penyediaan asuransi, pengobatan gratis.

1. Kondisi kerja

Kondisi kerja pegawai harus memeuhi standar yang nyaman, seperti musholla, toilet, dsb.

1. Status

Pengakuan terhadap status mereka, dengan cara memberikan kesempatan mereka memberikan ide bagi perbaikan produk atau layanan.

1. Prosedur Organisasi

Pimpinan harus menciptakan prosedur kerja yang mendukung keadilan, transparansi, pengembangan karir, wewenang dan kompensasi.

1. Mutu dari supervisi teknis dari hubungan interpersonal diantara teman sejawat dengan atasan dan dengan bawahan

Pimpinan harus menciptakan komunikasi personal dan proses sosialisasi kebijakan organisasi sehingga dimengerti dengan baik oleh seluruh pegawai.

 Pada karyawan yang memiliki ketidakpuasan kerja, upaya yang dilakukan mungkin hampir sama melalui beberapa faktor di atas. Namun, satu hal yang perlu ditingkatkan lagi adalah kemampuan pimpinan mengetahui adanya ketidakpuasan kerja selain melalui upaya pengukuran yang sistematis. Karena karyawan akan menunjukkan beberapa sikap untuk menunjukkan ketidakpusannya. Respon ketidakpuasan karyawan dapat dinyatakan dalam berbagai cara (Robbins, 2001):

1. *Exit*: perilaku yang mengarah untuk meninggalkan organisasi. Mencakup pencarian suatu posisi baru maupun meminta berhenti.
2. Suara (*voice*): dengan aktif dan konstruktif mencoba memperbaiki kondisi. Mencakup saran perbaikan, membahas permasalahan dengan atasan, dan beberapa bentuk kegiatan serikat buruh.
3. Kesetiaan (*loyality*): pasif tetapi optimis menunggu membaiknya kondisi. Mencakup berbicara membela organisasi menghadapi kritik luar dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk melakukan hal yang tepat.
4. Pengabdian (*neglect)*: secara pasif membiarkan kondisi memburuk, termasuk kemangkiran atau datang terlambat secara kronis, upaya yang dikurangi, dan tingkat kekeliruan yang meningkat.

Kemampuan pimpinan mengetahu dan menganalisis kondisi di atas cukup penting. Kemudian pimpinan harus mampu mengendalikan dan mencari faktor-faktor dominan yang belum terpenuhi. Faktor yang menjadi penyebab rendahnya kepuasan kerja atau ketidakpuasan kerja karyawannya. Sering ditemukan bahwa organisasi lebih mementingkan kepuasan kerja karyawan yang memiliki kinerja yang baik. Mereka akan sekuat tenaga dipertahankan oleh organisasi supaya tidak terjadi *turnover.* Sebaliknya karyawan dengan kinerja yang rendah akan sedikit mendapatkan perhatian dari pimpinan, sehingga berisiko tinggi menimbulkan ketidakpuasan kerja. Dari sini, dapat dikatakan bahwa upaya meningkatkan kepuasan kerja tidak harus melihat kondisi kepuasan kerja karyawan, apakah dia puas atau tidak. Upaya meningkatkan kepuasan kerja harusnya dilakukan menyeluruh dengan memperhatikan penekanan-penekanan tiap individu sesuai dengan tingkat kepuasannya. Jadi upaya meningkatkan kepuasan kerja tidak hanya diperuntukkan untuk mereka yang tidak puas saja, melainkan juga pada mereka yang sudah memiliki kepuasan kerja, begitupun sebaliknya.

Selain itu, upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja tidak serta merta dapat dilakukan hanya melalui teori, tetapi memerlukan fleksibilitas dalam penerapannya. Hal ini tergantung faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan di suatu organisasi. Upaya peningkatan ini memerlukan penyesuaian dengan faktor yang mempengaruhinya sehingga tercapai kepuasan kerja yang maksimal.

**BAB III**

**KESIMPULAN**

 Kepuasan kerja adalah perasaan seseorang mengenai cara pandang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja didapatkan dari hasil interaksi seseorang dengan lingkungan kerjanya. Beberapa teori kepuasan kerja diantaranya adalah teori ketidaksesuaian, teori keadilan, teori dua faktor, dan teori pemenuhan kebutuhan. Fungsi kepuasan kerja adalah untuk meningkatkan disiplin dan semangat kerja. Kepuasan kerja dapat berpengaruh pada produktivitas, kesehatan, *turnover,* absensi para karyawan di sebuah perusahaan.

Alat yang diukur untuk mengukur kepuasan kerja *minnesota satisfaction questionnaire* (MSQ), *job descriptive index* (JDI), *pay satisfaction questionnaire* (PSQ), *job diagnostic survey* (JDS), *brayfield rothe index* (BRI), pengukuran kepuasan kerja berdasarkan teori ketidaksesuaian *(Discrepancy Theory)*.

**DAFTAR PUSTAKA**

Askolani (2002) *Makalah Kepuasan Kerja....,* [pdf] Universitas Pendidikan Indonesia. Available from :

<http://file.upi.edu/Direktori/FPEB/PRODI._MANAJEMEN_FPEB/197507042003121-ASKOLANI/Makalah_Kepuasan_Kerja.pdf> [Accesed 14 Maret 2013 on 19.16 WIB].

DeWayne, P. F. (2005). *Job Satisfaction of International Educators*. USA: Boca Raton.

Hasan, L 2012, ‘PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN DISIPLIN TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI PEGAWAI DINAS PERINDUSTRIAN PERDAGANGAN PERTAMBANGAN DAN ENERGI KOTA PADANG’, Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Volume 3, Nomor 1, pp. 57-92.

Hasibuan, M. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Bumi Aksara

Kinicki, Angelo and R. Kreitner. (2005). *Perilaku Organisasi.* Jakarta: Salemba Empat.

Mangkunegara, Anwar Prabu. (2005). *Evaluasi Kinerja SDM.*  Bandung: Refika Aditama.

Michael, A, DO HAPPY WORKERS WORK HARDER? The effect of job satisfaction on work performance, viewed 13 March 2013, <<http://www2.eur.nl/fsw/research/veenhoven/Pub1980s/89a-C9-full.pdf>>.

Robbins, Stephen. (2001). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.

Siagian, Sondang. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Wahab, R.B, 2012, ‘PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. BANK MANDIRI (PERSERO) TBK MAKASSAR’, skripsi S1, Universitas Hasanuddin, Makassar.

 Wijono, Sutarto. (2010). *Psikologi Industri & Organisasi.* Jakarta: Prenada Media Group.

Wexley, K.N., & Yulk, G.A. (1977). *Organizational Behavior and Personnel Psychology.* Richard D. Irwin: Homewood. Illinois.

As’ad, M. (2004). Psikologi Industri. Yogyakarta: Liberti Yogyakarta.

Robbins, S.P, 2001, *Organizational Behavior*, Prentice-Hall Inc, New Jersey

[https://wikispaces.psu.edu/display/PSYCH484/2.+Need+Theories](https://wikispaces.psu.edu/display/PSYCH484/2.%2BNeed%2BTheories) , diakses tanggal 9 Mei 2013 pukul 18.00 WIB

**LAMPIRAN**

**PERTANYAAN DAN JAWABAN DISKUSI**

1. Dalam pengukuran tingkat kepuasan kerja dapat menggunakan 1 metode atau kombinasi? Intan Retno

Jawab: tergantung tujuan kita mau mengukur kepuasan kerja dari aspek apa, misalnya menggunakan metode PSQ untuk pembayaran. Jadi penilai kepuasan kerja harus mengetahui faktor – faktor apa yang menyebabkan ketidakpuasan pekerjanya untuk menentukan metode yang tepat. Tapi jika mengkombinasikan beberapa metode maka harus memberikan interpretasi sendiri.

2. Jelaskan kerja mempengaruhi kesehatan? Apa yang dimaksud dengan kajian longitudinal?

Jawab: Kepuasan kerja individu dipengaruhi berapa faktor, seperti lingkungan kerja. Contohnya beban kerja dapat mempengaruhi kesehatan. Contoh lain stres kerja dapat mempengaruhi kesehatan.

Kajian longitudinal adalah kajian sepanjang waktu yang dilakukan secara berulang-ulang untuk melihat efek sebelum dan sesudah pemberian perlakuan (before—after).

3. Pembobotan MSQ halaman 28 kenapa dikelompokkan menjadi 3 bobot nilai??

Pengelompokan bukan merupakan tingkatan pembobotan, melainkan klasifikasi tingkatan variable pemuasan yang ada di organisasi. Variabel dengan klasifikasi 1 yaitu kepuasan hanya internal individu, klasifikasi 2 yaitu dalam diri dan organisasi, sedangkan klasifikasi 3 yaitu kepuasan umum yang dapat dirasakan semua anggota. Pengelompokan ini hanya menunjukkan tingkat kepuasan mana dari variable pertanyaan yang terpenuhi. Untuk skala skoring tetap 1-5, untuk MSQ menggunakan 1= paling tidak puas hingga 5= sangat puas. Penggunaan MSQ ini boleh dimodifikasi dengan bahasa yang sesuai dengan organisasi, tetapi skala scoring tidak boleh dibalik.