

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Konsep Profesionalisme

Meskipun profesionalisme dan apa yang membentuk profesi dapat dipisahkan secara konseptual, penelitian tentang profesionalisme lebih dikaitkan dengan perspektif konvensional tentang profesi. Menurut pendekatan fungsionalis, profesionalisme dikaitkan dengan pandangan bahwa pekerjaan yang menunjukkan sejumlah karakteristik yang diperlukan profesi (Guntur, 2002:36).

Pandangan alternatif tentang kemunculan dan keberhasilan profesionalisme didasarkan pada sosiologi maksimal Weber dan Karl Marx. Untuk tujuan ini, tujuan profesionalisme bagi akuntan dapat dianggap sebagai alternatif kontrol pasar bermotivasi pribadi atau sebagai sarana untuk mempertahankan struktur sosialis kapitalis (Palma, 2006:17)

Pandangan alternatif tentang profesi gagal mengembangkan bukti empiris sistematis apapun. Selain itu, ketidakkonsistenan pengharapan bagi analisis tingkat individu telah dikembangkan (Palma, 2006:19) yang mempelajari peran akuntan dalam perspektif ini menyimpulkan bahwa kebanyakan praktisi tidak memiliki kesadaran politik dan implikasi distribusional dari profesional akuntan. Karena profesionalisme sebagai atribut individu yang penting sulit untuk menerapkan diluar tradisi fungsionalis konvensional.

Sedangkan Hall (dalam Kalbers dan Fogarty, 2005:61) mengatakan ada lima elemen profesionalisme individual. Hall menyatakan bahwa profesional (1). Meyakini pekerjaan mereka mempunyai kepentingan, (2). Berkomitmen ke jasa barang publik, (3). Kebutuhan otonomi pada persyaratan pekerjaan, (4).

Mendukung regulasi mandiri untuk pekerjaan mereka, (5). Afiliasi dengan anggota profesinya.

Adapun lima konsep profesionalisme dari Hall (dalam Kalbers dan Fogarty, 2005:68) adalah sebagai berikut:

- a. Afiliasi Komunitas (*community affiliation*) yaitu menggunakan ikatan profesi sebagai acuan, termasuk didalamnya organisasi formal dan kelompok-kelompok kolega informal sumber ide utama pekerjaan. Melalui ikatan profesi ini para profesional membangun kesadaran profesi.
- b. Kebutuhan untuk mandiri (*Autonomy demand*) merupakan suatu pandangan bahwa seseorang yang profesional harus mampu membuat keputusan sendiri tanpa tekanan dari pihak lain (Pemerintah, klien, mereka yang bukan anggota profesi). Setiap adanya campur tangan (*intervensi*) yang datang dari luar, dianggap sebagai hambatan terhadap kemandirian secara profesional. Banyak yang menginginkan pekerjaan yang memberikan hak-hak istimewa untuk membuat keputusan dan bekerja tanpa diawasi secara ketat. Rasa kemandirian dapat berasal dari kebebasan melakukan apa yang terbaik menurut pegawai yang bersangkutan dalam situasi khusus. Dalam pekerjaan yang terstruktur dan dikendalikan oleh manajemen secara ketat, akan sulit menciptakan tugas yang menimbulkan rasa kemandirian dalam tugas.
- c. Keyakinan terhadap peraturan sendiri/profesi (*belief self regulation*) dimaksud bahwa yang paling berwenang dalam menilai pekerjaan profesional adalah rekan sesama profesi, bukan "orang luar" yang tidak mempunyai kompetensi dalam bidang ilmu dan pekerjaan mereka.
- d. Dedikasi pada profesi (*dedication*) dicerminkan dari dedikasi profesional

dengan menggunakan pengetahuan dan kecakapan yang dimiliki. Keteguhan untuk tetap melaksanakan pekerjaan meskipun imbalan *ekstrinsik* berkurang. Sikap ini merupakan ekspresi dari pencurahan diri yang total terhadap pekerjaan. Pekerjaan didefinisikan sebagai tujuan. Totalitas ini sudah menjadi komitmen pribadi, sehingga kompensasi utama yang diharapkan dari pekerjaan adalah kepuasan rohani dan setelah itu baru materi.

- e. Kewajiban sosial (*social obligation*) merupakan pandangan tentang pentingnya profesi serta manfaat yang diperoleh baik oleh masyarakat maupun profesional karena adanya pekerjaan tersebut.

2.2. Komitmen Profesionalisme

Prinsip etika profesi yang merupakan landasan perilaku etika profesional, terdiri dari delapan prinsip yaitu: tanggung jawab profesi, kepentingan umum, integritas, obyektivitas, kompetensi, kehati-hatian profesional, dan kerahasiaan. Kode etik professional (Trisnaningsih, 2003:33) menjelaskan tanggung jawab pegawai selama melakukan pengauditan dengan mensyaratkan pegawai agar sensitif terhadap situasi dilematis secara etis di dalam melakukan pengauditan dan mengevaluasi bukti-bukti audit.

Komitmen profesional mengacu pada kekuatan identifikasi individual dengan profesi. Individual dengan komitmen profesional yang tinggi dikarakterkan memiliki kepercayaan dan penerimaan yang tinggi dalam tujuan profesi, keinginan untuk berusaha sekuatnya atas nama profesi, dan keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaanya dalam profesi (Wijayanti, 2008:25).

2.3. Dimensi Komitmen Profesionalisme

Menurut Hall (dalam Kalbers dan Fogarty, 2005:32) secara keseluruhan ada lima dimensi komitmen profesional adalah sebagai berikut:

1. Afiliasi Komunitas (*community affiliation*) yaitu menggunakan ikatan profesi sebagai acuan, termasuk didalamnya organisasi formal dan kelompok-kelompok kolega informal sumber ide utama pekerjaan. Melalui ikatan profesi ini para profesional membangun kesadaran profesi.
2. Kebutuhan untuk mandiri (*Autonomy demand*) merupakan suatu pandangan bahwa seseorang yang profesional harus mampu membuat keputusan sendiri tanpa tekanan dari pihak lain (Pemerintah, klien, mereka yang bukan anggota profesi). Setiap adanya campur tangan (intervensi) yang datang dari luar, dianggap sebagai hambatan terhadap kemandirian secara profesional. Banyak yang menginginkan pekerjaan yang memberikan hak-hak istimewa untuk membuat keputusan dan bekerja tanpa diawasi secara ketat. Rasa kemandirian dapat berasal dari kebebasan melakukan apa yang terbaik menurut pegawai yang bersangkutan dalam situasi khusus. Dalam pekerjaan yang terstruktur dan dikendalikan oleh manajemen secara ketat, akan sulit menciptakan tugas yang menimbulkan rasa kemandirian dalam tugas.
3. Keyakinan terhadap peraturan sendiri/profesi (*belief self regulation*) dimaksud bahwa yang paling berwenang dalam menilai pekerjaan profesional adalah rekan sesama profesi, bukan ”orang luar” yang tidak mempunyai kompetensi dalam bidang ilmu dan pekerjaan mereka.
4. Dedikasi pada profesi (*dedication*) dicerminkan dari dedikasi profesional dengan menggunakan pengetahuan dan kecakapan yang dimiliki. Keteguhan

untuk tetap melaksanakan pekerjaan meskipun imbalan *ekstrinsik* berkurang. Sikap ini merupakan ekspresi dari pencurahan diri yang total terhadap pekerjaan. Pekerjaan didefinisikan sebagai tujuan. Totalitas ini sudah menjadi komitmen pribadi, sehingga kompensasi utama yang diharapkan dari pekerjaan adalah kepuasan rohani dan setelah itu baru materi.

5. Kewajiban sosial (*social obligation*) merupakan pandangan tentang pentingnya profesi serta manfaat yang diperoleh baik oleh masyarakat maupun profesional karena adanya pekerjaan tersebut.

2.4. Komitmen Organisasi

Konsep komitmen organisasi telah didefinisikan dan diukur dengan berbagai cara yang berbeda. Menurut Cherington dalam Khikmah (2005:54) komitmen organisasi sebagai nilai personal, yang kadang-kadang mengacu sebagai sikap loyal pada perusahaan. Robbins (2001:45) mengemukakan komitmen organisasi merupakan salah satu sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak suka terhadap organisasi tempat bekerja. Lekatompessy (2003:34) mengemukakan tiga komponen tentang komitmen organisasi:

- 1) *Affective Commitment*, terjadi apabila pegawai ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional (*emotional attachment*) atau merasa mempunyai nilai sama dengan organisasi,
- 2) *Continuance Commitment*, yaitu kemauan individu untuk tetap bertahan dalam organisasi karena tidak menemukan pekerjaan lain atau karena *rewards* ekonomi tertentu,
- 3) *Normative Commitment*, timbul dari nilai-nilai pegawai. Pegawai bertahan menjadi anggota organisasi karena ada kesadaran bahwa berkomitmen terhadap

organisasi merupakan hal yang memang seharusnya dilakukan.

2.5. Dimensi Komitmen Organisasi

Menurut Zurnali (2010:45), hal menarik dalam pengertian komitmen organisasional adalah bahwa komitmen organisasional merupakan perasaan yang kuat dan erat dari seseorang terhadap tujuan dan nilai suatu organisasi dalam hubungannya dengan peran mereka terhadap upaya pencapaian tujuan dan nilai-nilai tersebut. Kemudian dinyatakan bahwa gambaran yang lebih jelas mengenai definisi komitmen organisasional adalah yang dikemukakan oleh Aranya (2004:7), yang mengemukakan: "*commitment organizational is identified three types of commitment; affective commitment, continuance commitment, and normative commitment as a psychological state "that either characterizes the employee's relationship with the organization or has the implications to affect whether the employee will continue with the organization"*".

Lebih lanjut Zurnali (2010:56) mengemukakan bahwa sering digunakan oleh para peneliti di bidang Ilmu Perilaku Organisasi dan Ilmu Psikologi. Bahwa komitmen organisasional sebagai sebuah keadaan psikologi yang mengkarakteristikan hubungan pegawai dengan organisasi atau implikasinya yang mempengaruhi apakah pegawai akan tetap bertahan dalam organisasi atau tidak, yang teridentifikasi dalam tiga komponen yaitu:

- a. Komitmen afektif (*affective commitment*), yaitu: keterlibatan emosional seseorang pada organisasinya berupa perasan cinta pada organisasi.
- b. Komitmen kontinyu (*continuance commitment*), yaitu: persepsi seseorang atas biaya dan resiko dengan meninggalkan organisasi saat ini. Artinya, terdapat

dua aspek pada komitmen kontinyu, yaitu: melibatkan pengorbanan pribadi apabila meninggalkan organisasi dan ketiadaan alternatif yang tersedia bagi orang tersebut.

- c. Komitmen normatif (*normative commitment*), yaitu: sebuah dimensi moral yang didasarkan pada perasaan wajib dan tanggung jawab pada organisasi yang mempekerjakannya.

Secara umum, riset yang berkaitan dengan para pegawai yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan tetap tinggal bersama organisasi dikarenakan mereka ingin tinggal (*because they want to*). Para pegawai yang memiliki komitmen kontinyu yang kuat dikarenakan mereka harus tinggal bersama organisasi (*because they have to*). Dan para pegawai yang memiliki komitmen normative yang kuat dikarenakan mereka merasa bahwa mereka harus tinggal bersama (*because they felt that they have to*).

Dalam riset-riset tentang komitmen organisasional yang mencoba menganalisis pegawai-pegawai perusahaan yang dalam menjalankan aktivitas organisasi bersentuhan dengan teknologi informasi dan komunikasi seperti perusahaan telekomunikasi dan informasi, perbankan, pertambangan, pemasaran, konsultan perencanaan, otomotif, semi konduktor, dan bioteknologi, Zurnali (2010:14) mendefinisikan masing-masing dimensi komitmen organisasional tersebut sebagai berikut:

- a. Komitmen afektif (*affective commitment*) adalah perasaan cinta pada organisasi yang memunculkan kemauan untuk tetap tinggal dan membina hubungan sosial serta menghargai nilai hubungan dengan organisasi dikarenakan telah menjadi anggota organisasi.

- b. Komitmen kontinyu (*continuance commitment*) adalah perasaan berat untuk meninggalkan organisasi dikarenakan kebutuhan untuk bertahan dengan pertimbangan biaya apabila meninggalkan organisasi dan penghargaan yang berkenaan dengan partisipasi di dalam organisasi.
- c. Komitmen normatif (*normative commitment*) adalah perasaan yang mengharuskan untuk bertahan dalam organisasi dikarenakan kewajiban dan tanggung jawab terhadap organisasi yang didasari atas pertimbangan norma, nilai dan keyakinan pegawai.

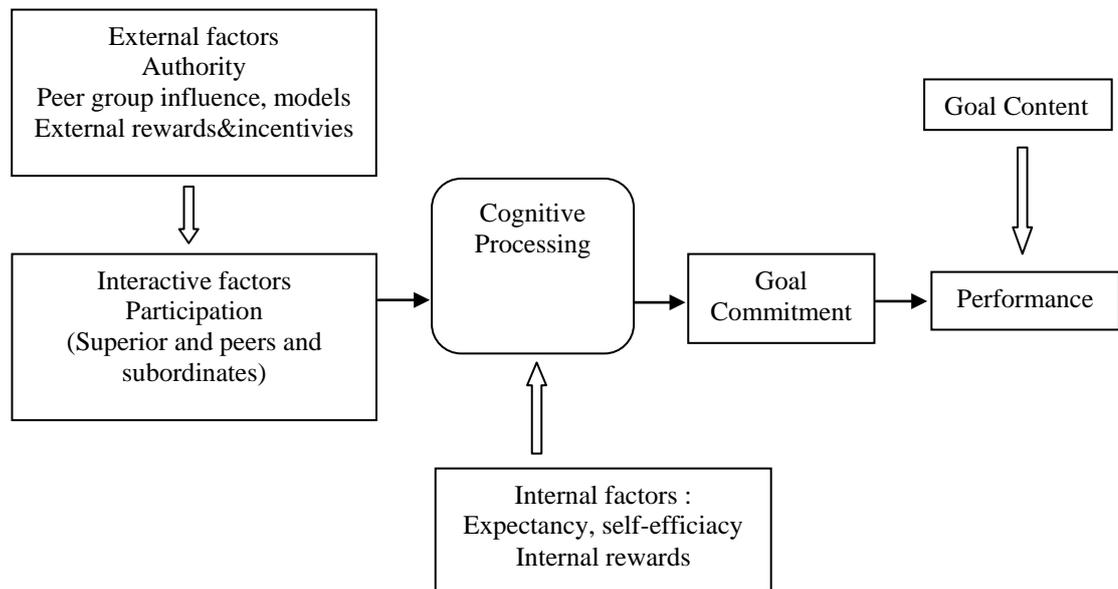
2.6. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Komitmen

Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional terdiri dari bidang-bidang (Hrebiniak & Alutto, 1972: 555) :

- 1) Ciri pribadi pekerja, termasuk juga masa jabatan dalam organisasi dan variasi kekuatan kebutuhannya seperti kebutuhan untuk berprestasi, imbalan dan lingkungan kerja.
- 2) Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas, dan kesempatan berinteraksi.
- 3) Kemampuan kerja, seperti keterandalan organisasi, peran pentingnya arti diri seseorang bagi organisasi, cara pekerja-pekerja lainnya membincangkan dan mengutarakan perasaan mereka mengenai organisasi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen menurut Porter dan Steers (1991: 144) meliputi tiga faktor eksternal, interaksi, dan internal.

Gambar 2.1
Proses Pembentukan Model Komitmen Organisasi



Sumber: Porter and Steers (1991:374)

Model komitmen menurut Porter & Steers (1991: 374) menekankan pentingnya proses pembentukan komitmen itu sendiri dan perlunya untuk memperhatikan aspek memperlakukan karyawan sebagai manusia seutuhnya dalam bentuk komitmen pada organisasi atau tempat dia bekerja.

Faktor eksternal yang terdapat pada gambar diatas meliputi kewenangan, pengaruh kelompok kerja serta imbalan dan insentif eksternal. Tingkat kewenangan karyawan akan mempengaruhi pada kemampuan untuk bekerja keras dalam menyelesaikan tugas-tugasnya dan komitmen cenderung meningkat (Oldham, 1975: 88). Kebijakan-kebijakan yang berhubungan dengan imbalan dan insentif eksternal yang meliputi gaji, upah dan bonus akan mempengaruhi tingkat komitmen.

Faktor interaksi yang meliputi partisipasi dan kompetisi memberikan kesempatan yang sama untuk duduk bersama dan ikut dalam proses pengambilan keputusan dapat meningkatkan rasa ikut memiliki karyawan pada perusahaan.

Demikian juga kompetisi dalam perusahaan akan berpengaruh dalam mengembangkan komitmen.

Faktor internal dalam model komitmen diatas meliputi harapan untuk sukses dan imbalan internal yang adil. Tingkat harapan untuk sukses pada akhirnya akan membentuk komitmen. Imbalan internal meliputi kesempatan untuk berpartisipasi, mengembangkan diri, dan keleluasaan untuk menjalankan tugas serta adanya penghargaan atas prestasi. Imbalan akan meningkatkan kadar komitmen.

2.7 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Departemen personalia atau manajemen harus senantiasa memonitor kepuasan kerja, karena hal itu mempengaruhi tingkat absensi, perputaran tenaga kerja, semangat kerja, keluhan-keluhan, dan masalah-masalah personalia vital lainnya. (Handoko, 1993:193)

Menurut Werther (1996:501) *job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with which employees view their work*. Artinya kepuasan kerja adalah cara pandang seorang pegawai terhadap pekerjaan yang menguntungkan atau tidak menguntungkan. Seperti juga motivasi, kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh lingkungan, sedangkan pekerjaan itu sendiri dapat menimbulkan kepuasan melalui disain pekerjaan. Pekerjaan yang berhubungan dengan elemen

perilaku seperti otonomi, identitas pekerjaan, pekerjaan yang signifikan, dan feedback atau umpan balik akan memberikan kontribusi pada kepuasan karyawan. Singkatnya setiap elemen yang berhubungan dengan lingkungan kerja dapat menambah atau menurunkan kepuasan kerja.

Wexley dan Yukl (1977:129), mengartikan kepuasan kerja sebagai *"Is the way an employee feels about his or her job"*. Artinya bahwa kepuasan kerja adalah cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya. Jadi dapat disimpulkan kepuasan kerja adalah perasaan yang menyokong atau tidak menyokong dalam diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan maupun kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upaya pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lain, penempatan kerja, dan struktur organisasi. Sementara itu, perasaan yang berhubungan dengan dirinya antara lain berupa umur, kondisi kesehatan, kemampuan dan pendidikan.

Davis (1985:105), mengartikan kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidak menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka atau (secara lebih rinci) perasaan senang atau tidak senang yang relatif ("Saya senang melakukan tugas yang beraneka") yang berbeda dari pemikiran objektif ("Pekerjaan saya rumit") dan keinginan perilaku ("Saya merencanakan untuk tidak lagi melakukan pekerjaan ini dalam tiga bulan"). Definisi lain tentang kepuasan kerja menurut French (1994:111) adalah *"As a person's emotional response to aspects of work (such as pay, supervision, and benefits) or to the work it self"*. Artinya kepuasan kerja adalah perasaan emosional seseorang yang menyangkut (gaji, supervisi, manfaat) atas pekerjaan terhadap dirinya. Jadi bisa disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan

yang berhubungan dengan kondisi emosional seseorang terhadap aspek pekerjaan yang menyangkut diri pekerja seperti gaji, supervisi, dan insentif.

Robbins (2007:31) mendefinisikan kepuasan kerja (*job satisfaction*) merujuk pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu; seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu. Bila orang berbicara mengenai sikap karyawan, lebih sering mereka memaksudkan kepuasan kerja. Kepuasan itu terjadi apabila kebutuhan-kebutuhan individu sudah terpenuhi dan terkait dengan derajat kesukaan dan ketidaksukaan dikaitkan dengan pegawai; merupakan sikap umum yang dimiliki pegawai yang erat kaitannya dengan imbalan-imbalan yang mereka yakini akan mereka terima setelah melakukan sebuah pengorbanan. Apabila dilihat dari pendapat *Robbins* tersebut terkandung dua dimensi, pertama, kepuasan yang dirasakan individu yang titik beratnya individu anggota masyarakat, dimensi lain adalah kepuasan yang merupakan sikap umum yang dimiliki oleh pegawai.

Sementara itu Rivai (2005:475), mengatakan bahwa 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, makin tinggi kepuasan terhadap kegiatan tersebut. Dengan demikian, kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

Definisi lain tentang kepuasan kerja menurut Martoyo (2000:142), yaitu kepuasan kerja (*job satisfaction*) dimaksudkan adalah keadaan emosional

karyawan di mana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan/organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan. Balas jasa kerja karyawan ini, baik yang berupa finansial maupun yang nonfinansial. Bila kepuasan kerja terjadi, maka pada umumnya tercermin pada perasaan karyawan terhadap pekerjaannya, yang sering diwujudkan dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi ataupun ditugaskan kepadanya di lingkungan kerjanya.

Kepuasan kerja 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. (Malayu, 2001:199).

Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaan daripada balas jasa walaupun balas jasa itu penting. (Malayu, 2001:199).

Kepuasan diluar pekerjaan adalah kepuasan kerja karyawan yang dinikmati diluar pekerjaan dengan besarnya balas jasa yang akan diterima dari hasil kerjanya, agar dia dapat membeli kebutuhan-kebutuhannya. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasannya di luar pekerjaan lebih mempersoalkan balas jasa daripada pelaksanaan tugas-tugasnya. (Malayu, 2001:199).

Kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dicerminkan oleh sikap emosional yang seimbang antara balas jasa dengan

pelaksanaan pekerjaannya. Karyawan yang lebih menikmati kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan akan merasa puas jika hasil kerja dan balas jasanya dirasa adil dan layak. (Malayu, 2001:199).

Menurut Osborn (1985:4), kerja adalah kegiatan yang menghasilkan suatu nilai bagi orang lain. Fraser (1993:43) mengatakan, jika yang dirasakan dari pekerjaannya melampaui biaya marginal yang dikeluarkan oleh pekerja disebut cukup memadai, maka akan muncul kepuasan kerja.

Sukses tidaknya suatu organisasi sangat tergantung dari kualitas sumber daya manusia yang dimiliki karena sumber daya manusia yang berkualitas adalah sumber daya manusia yang mampu berprestasi maksimal. Kepuasan kerja mempunyai peranan penting terhadap prestasi kerja karyawan, ketika seorang karyawan merasakan kepuasan dalam bekerja maka seorang karyawan akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimiliki untuk menyelesaikan tugasnya, yang pada akhirnya akan menghasilkan kinerja dan pencapaian yang baik bagi perusahaan.

2.8 Teori Kepuasan Kerja

Dibawah ini ada juga beberapa teori yang termasuk dalam teori kepuasan kerja, selain teori dua faktor hezberg, diantaranya :

2.8.1. Teori Kebutuhan Maslow

Abraham Maslow (Malayu, 2001:152) menjelaskan teori motivasi yang lebih dikenal dengan hirarki kebutuhan. Menurut Maslow, manusia mempunyai sejumlah kebutuhan yang diklasifikasinya pada lima tingkatan (*Hierarchy of needs*), yaitu:

a. *Physiological Needs* (kebutuhan fisik dan biologis)

Physiological needs yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup dari kematian seperti rasa lapar, haus, kebutuhan akan perlindungan dan kebutuhan fisik lainnya. Yang termasuk ke dalam pemenuhan bagi kebutuhan ini adalah kebutuhan makan, minum, perumahan, udara, dan sebagainya.

b. *Safety and Security* (kebutuhan keselamatan dan keamanan)

Safety and security needs adalah kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan.

c. *Affiliation or Acceptance Needs* (kebutuhan sosial)

Adalah kebutuhan sosial, teman, afiliasi, interaksi, dicintai dan mencintai, serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat lingkungannya.

d. *Esteem or Status Needs* (kebutuhan akan penghargaan atau *prestise*)

Adalah kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan serta penghargaan *prestise* dari karyawan dan masyarakat lingkungannya.

e. *Self Actualization* (aktualisasi diri)

Adalah kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, ketrampilan dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan.

Berikut dikemukakan teori hierarki kebutuhan dari Maslow yang disarikan oleh Gitosudarmo dan Sudita (2000:33) mengenai teori hirarki kebutuhan tersebut didalam penerapan pada diri individu pegawai dan organisasi, sebagaimana tergambar dalam tabel berikut ini:

Tabel 2.1
Hirarki Kebutuhan Maslow

Hirarki Kebutuhan	Faktor-faktor Umum	Faktor-faktor Organisasi
1. Kebutuhan Fisiologi	a. Makanan b. Minuman c. Perumahan	a. Gaji b. Kondisi kerja yg menyenangkan c. Kafetaria
2. Kebutuhan Rasa Aman	a. Keamanan b. Stabilitas c. Perlindungan d. Jaminan	a. Kondisi kerja yang aman b. Jaminan Sosial c. Keamanan kerja d. Pensiun
3. Kebutuhan Sosial	a. Persahabatan b. Kasih sayang c. Rasa saling	a. Mutu Supervisi b. Kelompok kerja yang erat c. Perkumpulan olah raga
4. Kebutuhan Penghargaan	a. Penghargaan b. Status c. Pengakuan d. Dihormati	a. Bonus b. Piagam penghargaan c. Jabatan d. Tanggung jawab e. Pekerjaan
5. Kebutuhan Aktualisasi Diri	a. Perkembangan b. Prestasi c. Kemajuan	a. Prestasi dalam pekerjaan b. Kesempatan untuk berkreasi c. Tantangan tugas d. Kemajuan dalam organisasi

Saydam (1996:235) mengatakan bahwa teori hierarki kebutuhan yang dikemukakan Maslow dalam bukunya *Motivation and Personality* pada dasarnya terdiri dari beberapa anggapan, yaitu:

- a. Manusia merupakan makhluk berkeinginan. Mereka dimotivasi oleh suatu keinginan untuk memuaskan berbagai kebutuhan, Kebutuhan yang tidak terpuaskan akan mempengaruhi tingkah laku. Kebutuhan yang sudah terpuaskan tidak lagi berfungsi sebagai motivasi.
- b. Kebutuhan seseorang tersusun secara berurutan dalam suatu hirarki (jenjang), mulai dari yang paling dasar sampai yang paling tinggi.
- c. Kebutuhan seseorang bergerak dari tingkat lebih rendah ke tingkat berikutnya, seolah kebutuhan yang lebih rendah itu secara minimal terpuaskan.

Menurut teori hierarki kebutuhan ini, seorang akan cenderung memuaskan kebutuhan-kebutuhannya secara sistematis mulai dari yang paling dasar,

selanjutnya bergerak ke atas mengikuti hierarki kebutuhan. Secara hierarki, jenjang kebutuhan yang lebih rendah akan mendapat prioritas dibandingkan dengan jenis kebutuhan yang berada di atasnya.

2.8.2. Teori X dan Y

Menurut Douglas Mc. Gregor, (Sondang, 2002:106), asumsi pertama menyatakan bahwa para bawahan tidak menyenangi pekerjaan, pemalas, tidak senang memikul tanggung jawab, dan harus dipaksa agar menghasilkan sesuatu. Para bawahan yang diasumsikan berciri seperti itu dikategorikan “manusia X”. Sebaliknya dalam organisasi terdapat pula karyawan yang senang bekerja, kreatif, menyenangi tanggung jawab, dan mampu mengendalikan diri, mereka dikategorikan sebagai “manusia Y”. Implikasinya terhadap motivasi pasti ada. Para manajer akan lebih mungkin berhasil menggerakkan manusia ‘X’ jika menggunakan ‘motivasi negatif’ sedangkan menghadapi para bawahan yang termasuk kategori ‘Y’, motivasi positiflah yang akan lebih efektif. Misalnya, upaya mendorong manusia ‘X’ meningkatkan produktifitasnya adalah berupa imbalan disertai dengan ancaman bahwa jika yang bersangkutan tidak bekerja dengan lebih baik, kepadanya akan dikenakan sanksi organisasi. Sebaliknya, pujian atau penghargaan akan merupakan ‘senjata yang ampuh untuk mendorong manusia ‘Y’ meningkatkan produktivitasnya.

2.8.3. Teori ERG (*Existence, Relatedness, and Growth*)

Teori ini dikemukakan oleh Clayton Alderfer (Sondang, 2002:108) yang mengatakan bahwa manusia mempunyai tiga kelompok kebutuhan inti yang

disebutnya Eksistensi, Hubungan dan Pertumbuhan (*Existence, Relatedness, and Growth—ERG*). Kelompok eksistensi sebagai kebutuhan, berkaitan dengan pemuasan kebutuhan materi yang diperlukan dalam mempertahankan eksistensi seseorang, yang kalau dikaitkan dengan teori Maslow terlihat pada kebutuhan fisiologis dan keamanan. Kelompok hubungan sebagai kebutuhan, berkaitan dengan pentingnya pemeliharaan hubungan interpersonal yang dalam teori Maslow tergambar pada kebutuhan sosial dan harga diri. Sedangkan kelompok pertumbuhan, merupakan kebutuhan untuk berkembang secara intelektual yang berarti identik dengan kebutuhan aktualisasi diri seperti ditekankan oleh Maslow.

Sepintas terlihat bahwa teori Alderfer ‘mirip’ dengan teori Maslow. Memang demikian dengan satu perbedaan mendasar, yaitu bahwa ketiga kelompok kebutuhan yang dikemukakan oleh Alderfer dapat timbul secara simultan dan pemuasannya pun tidak dapat dilakukan ‘sepotong-potong’ akan tetapi ketigatiganya sekaligus; meskipun mungkin dengan intensitas yang berbeda-beda. Dengan kata lain, Alderfer menolak pendekatan hierarkis yang dikemukakan oleh Maslow. Pandangan ini lebih mendekati ‘kebenaran ilmiah’ dan didukung oleh pengalaman banyak manajer dalam menggerakkan para bawahan. Pemuasan ketiga kelompok kebutuhan ini secara simultan akan merupakan pendorong kuat bagi para karyawan dalam meningkatkan produktifitas kerjanya.

Dari hal-hal tersebut diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pengertian teori ERG adalah teori motivasi kepuasan yang mengatakan bahwa individu mempunyai kebutuhan-kebutuhan akan Eksistensi (E), Keterkaitan-*Relatedness* (R), dan pertumbuhan (G).

Teori ERG ini beraguman bahwa kebutuhan lebih rendah yang terpuaskan akan menghantarkan ke hasrat untuk memenuhi kebutuhan order lebih tinggi; tetapi kebutuhan-kebutuhan ganda dapat beroperasi sebagai motivator sekaligus, dan halangan dalam mencoba memuaskan kebutuhan lebih tinggi dapat menghasilkan *regresi* ke suatu kebutuhan tingkat lebih rendah.

Teori ERG lebih konsisten dengan pengetahuan kita mengenai perbedaan-perbedaan individu diantara orang-orang. Variabel-variabel seperti pendidikan, latar belakang keluarga dan lingkungan budaya dapat mengubah pentingnya atau kekuatan dorong yang dipegang sekelompok kebutuhan untuk seorang individu tertentu.

Clayton Alderfer (Sondang, 2002:121) mengemukakan bahwa sebagai tambahan terhadap kemajuan pemuasan yang dikemukakan Maslow, juga terjadi proses pengurangan keputusan. Jika seseorang terus menerus terhambat dalam usahanya untuk memenuhi kebutuhan pertumbuhan (G), maka kebutuhan akan keterkaitan (R) akan muncul sebagai kekuatan motivasi utama yang menyebabkan individu tersebut mengarahkan kembali upayanya menuju pemenuhan kategori kebutuhan yang lebih rendah. Jadi hambatan tersebut mengarah pada upaya pengurangan karena menimbulkan usaha untuk memenuhi kebutuhan yang lebih rendah.

2.8.4. Teori Motivasi dari David Mc. Clelland

Menurut Sihotang (2007:250), teori Mc. Clelland ini disebut *Achievement Theory*. Apabila seseorang telah dirasuki/dihinggapi *achievement needs* (kebutuhan keberhasilan) dia akan menunjukkan ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Mereka sudah terbiasa menentukan tujuan yang dapat dicapai secara tepat dan akurat.
- b. Mereka menyenangi pekerjaan dan sangat berkepentingan atas keberhasilannya.
- c. Lebih menyukai pekerjaan yang dapat memberi gambaran tentang keadaan pekerjaannya.
- d. Tidak cepat merasa puas atas pendapatannya yang sudah cukup besar, akan tetapi selalu berupaya untuk lebih bertumbuh dan berkembang lagi.

Ciri-ciri orang yang telah tertular *achievement needs* adalah selalu berprestasi disegala bidang pekerjaannya dengan cara pengembangan dan pendidikan untuk menanamkan kompetensi berprestasi. Dapat kita samakan dengan menanamkan kewirausahaan pada semua karyawan.

Teori Mc. Clelland yang erat hubungannya dengan konsep belajar dari kebudayaan motivasi itu menjadi kuat bila ditujukan untuk memenuhi kebutuhan akan prestasi (*need for achievement*), kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*), dan kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*). Orang yang membutuhkan prestasi harus mempunyai ketahanan fisik dan mental yang tinggi sehingga tahan menghadapi tantangan hidup dan kemungkinan memperoleh reward yang tinggi pula.

Kondisi pekerjaan yang mengandung faktor *intrinsik* bermotivasi yaitu prestasi (*achievement*), pengakuan (*recognition*), tanggung jawab (*responsibility*), kemajuan (*advancement*), pekerjaan itu sendiri (*the work itself*), dan kemungkinan berkembang (*the possibility of growth*). Kesemua faktor ini mendorong timbulnya kepuasan kuat pada sumber daya manusia untuk menghadapi pekerjaan itu.

Dari pendapat Mc.Clelland mengemukakan bahwa jika kebutuhan seseorang sangat kuat, dampaknya adalah motivasi orang tersebut untuk menggunakan perilaku yang mengarah ke pemuasan kebutuhannya. Misalnya seorang yang mempunyai kebutuhan untuk berprestasi yang tinggi, maka individu tersebut terdorong untuk menetapkan tujuan yang penuh tantangan, dan mereka akan bekerja keras untuk mencapai tujuan tersebut serta menggunakan keahlian dan kemampuannya untuk mencapainya.

Masing-masing dari beberapa teori kepuasan diatas berusaha untuk menjelaskan dari sudut pandang yang agak berbeda. Tidak ada satupun teori itu yang telah diterima sebagai dasar tunggal untuk menjelaskan motivasi. Walaupun demikian beberapa kritik bersifat *skeptis*, nampak bahwa orang mempunyai kebutuhan yang berasal dari pembawaan dan kebutuhan yang dapat dipelajari, dan berbagai faktor kerja menghasilkan suatu tingkat kepuasan. Jadi masing-masing teori tersebut menyediakan beberapa pemahaman bagi para manajer tentang perilaku dan prestasi.

Sementara itu Rivai (2005:475) mengemukakan tentang teori kepuasan kerja yang cukup terkenal yaitu:

a. Teori Ketidaksesuaian (*Disperancy Theory*)

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter. Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Sehingga apabila kepuasannya diperoleh melebihi dari yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi, sehingga terdapat *disperancy*, tetapi merupakan *disperancy* yang positif.

Kepuasan kerja karyawan tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.

b. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori ini dikembangkan oleh Adam. 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, symbol, status, penghargaan dan kesempatan untuk berhasil atau aktualisasi diri. Sedangkan orang selalu membandingkan dapat berupa seseorang di perusahaan yang sama, atau di tempat lain atau bisa pula dengan dirinya di masa lalu. Menurut teori ini, setiap karyawan akan membandingkan rasio input hasil dirinya dengan rasio input orang lain. Bila perbandingan itu dianggap cukup adil, maka karyawan akan merasa puas. Bila perbandingan tersebut tidak seimbang tetapi menguntungkan bisa menimbulkan kepuasan, tetapi bisa pula tidak. Tetapi bila perbandingan itu tidak seimbang akan timbul ketidakpuasan.

c. Teori dua faktor *Herzberg* sebagai landasan teori

Teori ini dikembangkan oleh *Frederick Herzberg*, seorang psikolog. Dalam usaha mengembangkan kebenaran teorinya. *Herzberg* melakukan penelitian yang bertujuan untuk menemukan jawaban terhadap pertanyaan apa

sesungguhnya yang diinginkan oleh seseorang dari pekerjaannya? Timbulnya keinginan menemukan jawaban terhadap pertanyaan ini didasarkan pada keyakinan *Herzberg* bahwa hubungan seseorang dengan pekerjaannya sangat mendasar dan karena itu sikap seseorang terhadap pekerjaannya itu sangat mungkin menentukan keberhasilan dan kegagalannya.

Yang sangat menarik dari hasil penelitian yang dilakukan oleh *Herzberg* ialah bahwa apabila para pekerja merasa puas dengan pekerjaannya, kepuasan itu didasarkan pada faktor-faktor yang sifatnya *intrinsik* seperti keberhasilan mencapai sesuatu, pengakuan yang diperoleh, sifat pekerjaan yang dilakukan, rasa tanggung jawab, kemajuan dalam karir dan pertumbuhan professional dan intelektual, yang dialami oleh seseorang. Sebaliknya apabila para pekerja merasa tidak puas dengan pekerjaannya, ketidakpuasan itu pada umumnya dikaitkan dengan faktor-faktor yang sifatnya *ekstrinsik*, artinya bersumber dari luar diri pekerja yang bersangkutan, seperti kebijaksanaan organisasi, pelaksanaan kebijaksanaan yang telah ditetapkan, supervisi oleh para manajer, hubungan *interpersonal* dan kondisi kerja.

Suatu ide yang dikemukakan oleh *Herzberg* yang agak berbeda dari anggapan umum ialah bahwa lawan kata Kepuasan bukan Ketidakpuasan tetapi tidak ada kepuasan. Bagi *Herzberg* faktor-faktor yang mengarah kepada kepuasan kerja lain atau berbeda dari faktor-faktor yang mengarah kepada ketidakpuasan. Artinya, para manajer berusaha menghilangkan faktor-faktor yang mengakibatkan ketidakpuasan mungkin saja berhasil mewujudkan ketenangan kerja dalam organisasi, akan tetapi ketenangan kerja itu belum tentu bersifat motivasional bagi para pekerja. Dalam hal demikian para manajer hanya akan menyenangkan

perasaan para bawahannya, tetapi tidak memberikan motivasi kepada mereka. Karena itulah *Herzberg* menggunakan istilah hygiene bagi faktor-faktor yang menyenangkan para pekerja seperti kebijaksanaan perusahaan, teknik pelaksanaan berbagai kebijaksanaan organisasi, supervisi, hubungan interpersonal, kondisi kerja dan sistem upah dan gaji yang dibuat dan diterapkan sedemikian rupa sehingga para karyawan tenang bekerja tetapi belum merasa puas dengan pekerjaan masing-masing. *Herzberg* berpendapat bahwa apabila para manajer ingin memberi motivasi pada para bawahannya, yang perlu ditekankan adalah faktor-faktor yang menimbulkan rasa puas, yaitu dengan mengutamakan faktor-faktor motivasional yang sifatnya *intrinsik*.

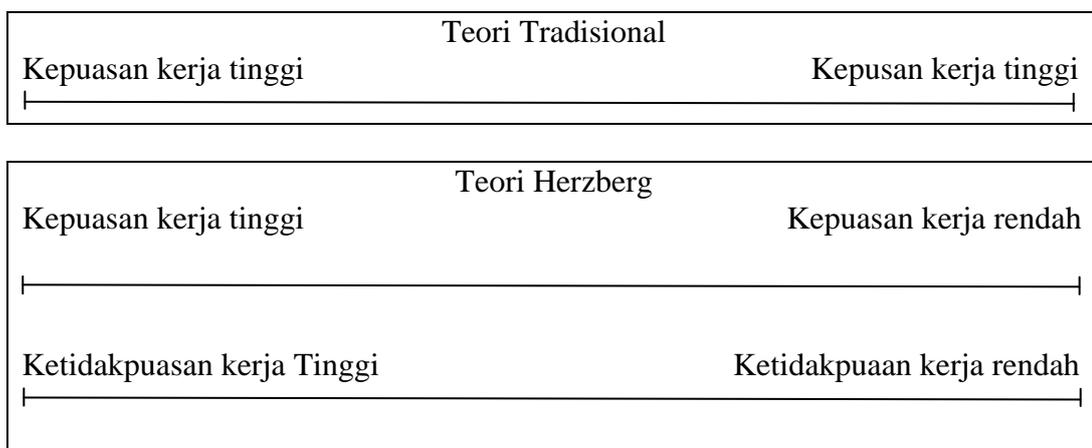
Menurut Gibson (1997:107), penelitian awal *Herzberg* menghasilkan dua kesimpulan khusus mengenai teori tersebut yaitu:

1. Kondisi *ekstrinsik*, keadaan pekerjaan (*job context*), yang menghasilkan ketidakpuasan dikalangan karyawan jika kondisi tersebut tidak ada. Jika kondisi tersebut ada, maka tidak perlu memotivasi karyawan. Kondisi tersebut adalah faktor-faktor yang membuat orang merasa tidak puas (*dissatisfier*) atau disebut juga faktor iklim baik (*hygiene factors*) karena faktor tersebut diperlukan untuk mempertahankan tingkat yang paling rendah yaitu tidak adanya ketidakpuasan. Faktor-faktor ini mencakup : (a) Upah, (b) Jaminan pekerjaan, (c) Kondisi kerja, (d) Status, (e) Kebijakan perusahaan, (f) Penyelia, (g) Mutu hubungan antarpribadi di antara rekan sekerja, dengan atasan dan dengan bawahan.
2. Kondisi *intrinsik*, isi pekerjaan (*job content*), yang apabila ada dalam pekerjaan tersebut akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat, yang dapat

menghasilkan prestasi kerja yang baik. Jika kondisi tersebut tidak ada, maka tidak akan timbul rasa ketidakpuasan yang berlebihan. Faktor-faktor dari rangkaian ini disebut pemuas atau motivator, yang meliputi : (a) Prestasi, (b) Pengakuan, (c) Tanggung jawab, (d) Kemajuan, (e) Pekerjaan itu sendiri, (f) Kemungkinan berkembang.

Model *Herzberg* pada dasarnya mengasumsikan bahwa kepuasan bukanlah konsep berdimensi satu. Penelitiannya menyimpulkan bahwa diperlukan dua kontinum untuk menafsirkan kepuasan kerja secara tepat. Gambar 2.2 menyajikan secara grafis dua pandangan yang berbeda tentang kepuasan kerja. Sebelum ada penelitian *Herzberg*, mereka yang mempelajari motivasi, memandang kepuasan kerja sebagai konsep berdimensi satu, yaitu mereka menempatkan kepuasan kerja pada satu ujung kontinum dan ketidakpuasan kerja pada ujung lain dari kontinum yang sama. Ini berarti bahwa kondisi tersebut menimbulkan kepuasan peniadaan hal itu akan menyebabkan timbulnya ketidakpuasan kerja, demikian juga halnya, jika suatu kondisi tersebut akan menyebabkan kepuasan kerja.

Gambar 2.2
Kepuasan Kerja Menurut Pandangan Tradisional vs Herzberg



Sumber: Organisasi, Gibson 1997:108

Menurut As'ad (2003:108), prinsip dari teori ini adalah kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja (*job dissatisfaction*) itu merupakan dua hal yang berbeda. Artinya, kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu tidak merupakan suatu variabel yang kontinyu. Teori ini terbagi menjadi dua kelompok yaitu : *satisfiers* atau *motivator* dan *dissatisfier* atau *hygiene factor*. *Satisfiers* atau *intrinsik factor* atau *job content* dan *hygiene* adalah faktor-faktor atau situasi yang dibuktikan sebagai sumber kepuasan kerja. Hadirnya faktor ini akan menimbulkan kepuasan, tetapi tidak hadirnya faktor ini tidaklah selalu mengakibatkan ketidakpuasan. *Dissatisfiers* atau *extrinsic factor* atau *job context* dan *hygiene* ialah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan. Perbaikan terhadap kondisi atau situasi tidak akan mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan, tetapi tidak akan menimbulkan kepuasan karena bukan merupakan sumber kepuasan kerja. Dalam perkembangan selanjutnya *satisfiers* dan *dissatisfiers* dibuat berpasangan dengan teori motivasi Maslow. Pada *satisfiers* berhubungan dengan *higher order needs* (*social needs* dan *self actualization needs*), sedangkan *dissatisfiers* disebutkan sebagai tempat pemenuhan *lower order needs* (*physiological needs, safety and security needs* dan sebagian dari *social needs*).

Menurut Sondang (2002:107), teori *Herzberg* disebutnya sebagai Teori Motivasi dan *Higiene* (*Motivation-Hygiene Theory*). Penelitian yang dilakukannya dalam pengembangan teori ini dikaitkan dengan pandangan para karyawan tentang pekerjaannya. Hasil temuannya menunjukkan bahwa jika para karyawan berpandangan positif terhadap tugas pekerjaannya, tingkat kepuasannya biasanya tinggi. Sebaliknya, jika karyawan memandang tugas pekerjaannya secara negatif,

dalam diri mereka tidak ada kepuasan; bukan ketidakpuasan seperti umum dikemukakan para pakar motivasi lainnya. Penekanan teori ini ialah, jika tingkat kepuasan para karyawan tinggi, aspek motivasionalah yang penting; sedangkan jika tidak ada kepuasan, aspek higienalah yang menonjol.

Menurut teori ini faktor-faktor yang mendorong aspek motivasi ialah keberhasilan, pengakuan, sifat pekerjaan yang menjadi tanggung jawab seseorang, kesempatan meraih kemajuan dan pertumbuhan. Sedangkan faktor-faktor *higene* yang menonjol ialah , kebijaksanaan perusahaan, supervisi, kondisi pekerjaan, upah dan gaji, hubungan dengan rekan sekerja, kehidupan pribadi, hubungan dengan para bawahan , status, status dan keamanan.

Menurut Rivai (2005:478), salah satu teori yang menjelaskan tentang kepuasan kerja adalah teori *motivator-higiene* (M-H) yang dikembangkan oleh *Frederick Herzberg*. Teori (M-H) sebenarnya berujung pada kepuasan kerja. Namun penelitian menunjukkan hubungan yang positif antara kepuasan kerja dan turnover SDM serta antara kepuasan kerja dan komitmen SDM. Pada intinya, teori (M-H) justru kurang sependapat dengan memberikan balas jasa tinggi macam strategi golden handcuff karena balas jasa tinggi hanya mampu menghilangkan ketidakpuasan kerja dan tidak mendatangkan kepuasan kerja (balas jasa hanyalah faktor *higiene*, bukan *motivator*). Untuk mendatangkan kepuasan kerja, *Herzberg* menyarankan agar perusahaan melakukan *job enrichment*, yaitu suatu upaya menciptakan pekerjaan dengan tantangan, tanggung jawab dan otonomi yang lebih besar.

Menurut Robbins (2007:218-219), faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja terpisah dan berbeda dari faktor-faktor yang menimbulkan

ketidakpuasan kerja. Oleh karena itu manajer yang berusaha menghilangkan faktor-faktor yang menciptakan ketidakpuasan kerja dapat membawa ketenteraman, tetapi belum tentu memotivasi. Manajer akan menenteramkan angkatan kerja bukan memotivasi karyawan. Akibatnya, karakteristik seperti kebijakan dan administrasi perusahaan, penyeliaan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja, dan gaji telah dicirikan sebagai faktor *hygiene*. Jika memadai, orang-orang tidak akan tak terpuaskan; tetapi mereka juga tidak akan puas. Jika ingin memotivasi orang pada pekerjaannya, *Herzberg* menyarankan untuk menekankan prestasi, pengakuan, kerja itu sendiri, tanggung jawab dan pertumbuhan. Inilah karakteristik yang dianggap orang sebagai mengganjar secara intrinsik.

Menurut Nawawi (2003:354), teori *Herzberg* mengemukakan bahwa ada dua faktor yang dapat memberikan kepuasan dalam bekerja yaitu:

- a. Faktor yang dapat memotivasi (*motivator*) adalah faktor prestasi, faktor pengakuan/penghargaan, faktor tanggung jawab, faktor memperoleh kemajuan dan perkembangan dalam bekerja khususnya promosi, dan faktor pekerjaan itu sendiri. Faktor ini terkait dengan kebutuhan pada urutan yang tinggi dalam teori Maslow.
- b. Kebutuhan Kesehatan Lingkungan (*hygiene factors*) yang berbentuk upah/gaji, hubungan antara pekerja, supervisi teknis, kondisi kerja, kebijaksanaan perusahaan, dan proses administrasi di perusahaan. Faktor ini terkait dengan kebutuhan pada urutan yang lebih rendah dalam teori Maslow.

Teori ini menekankan pentingnya menciptakan/mewujudkan keseimbangan antara kedua faktor tersebut di lingkungan sebuah

organisasi/perusahaan yang jika salah satu diantaranya tidak terpenuhi, akan mengakibatkan pekerjaan menjadi tidak efektif dan tidak efisien.

Menurut Asnawi (2002:103), menyimpulkan tentang Teori Herzberg;

1. Perbaikan gaji, kondisi kerja dan kebijaksanaan perusahaan tidak akan menimbulkan kepuasan, melainkan dapat menimbulkan ketidakpuasan, faktor yang dapat memberikan kepuasan adalah hasil kerja itu sendiri.
2. Yang dapat meningkatkan atau memotivasi karyawan dalam bekerja adalah kelompok *satisfiers*.
3. Perbaikan faktor *dissatisfiers*, kurang mempengaruhi atau tidak ada pengaruhnya sama sekali terhadap sikap kerja yang positif, karena faktor *higiene* melukiskan hubungan kerja dengan konteks atau lingkungan dimana karyawan melaksanakan pekerjaan (*job context*).

Teori ini menyimpulkan bahwa untuk memotivasi karyawan dalam bekerja dipengaruhi oleh kelompok *satisfiers* sedangkan kelompok *dissatisfiers*, tidak dapat mewujudkan keinginan karyawan atau tidak ada pengaruhnya dengan sikap kerja yang positif.

Menurut Winardi (2001:90), kunci untuk memahami teori *higiene-motivator* dari Herzberg dengan baik adalah fakta, bahwa ia tidak menempatkan ketidakpuasan dan kepuasan pada bagian esteem sebuah kontinum tunggal yang tidak terputus-putus. Ia justru beranggapan bahwa terdapat sebuah titik tengah nol (*a zero midpoint*) ketidakpuasan dan kepuasan.

Jelas kiranya, bahwa seorang anggota organisasi yang menghadapi supervisi baik, imbalan baik, dan kondisi-kondisi kerja baik, tetapi sebuah tugas yang memusingkan dan tugas yang tidak memiliki tantangan sedikit sekali

kemungkinannya untuk mencapai kemajuan dalam jabatan dan akan berada di titik tengah. Orang tersebut tidak memiliki ketidakpuasan (karena faktor-faktor higiene baik) dan tidak pula memiliki kepuasan (karena kurangnya *motivator-motivator*). Oleh karena itu, *Herzberg* mengingatkan para manajer, dibutuhkan hal lebih daripada imbalan baik dan kondisi-kondisi kerja baik guna memotivasi para karyawan dewasa ini. Diperlukan suatu pekerjaan yang diperkaya (*an enriched job*) yang memberikan kepada sang individu peluang-peluang untuk mencapai prestasi dan penghargaan, stimulasi tanggung-jawab dan kemajuan dalam karirnya.

Herzberg (1968:193-197) mendefinisikan faktor-faktor tersebut di atas sebagai berikut:

a. *Achievement*

Setiap orang tentu menginginkan keberhasilan dalam tugas yang dilaksanakan. Pencapaian prestasi atau keberhasilan dalam melakukan suatu pekerjaan akan menggerakkan yang bersangkutan untuk melakukan tugas tugas berikutnya. Dengan demikian kesuksesan dalam pekerjaan yang akan selalu ingin melakukan dengan penuh tantangan. Yang termasuk dalam hal prestasi seperti hasil kerja, jangka waktu penyelesaian, kebebasan mengembangkan cara kerja

b. *Recognition*

Pengakuan terhadap prestasi merupakan alat motivasi yang ampuh, bahkan bisa melebihi kepuasan yang bersumber dari pemberian kompensasi. Sumber pengakuan dapat berasal dari atasan, manajemen, klien, kolega profesional atau publik. Oleh karena itu seseorang yang memperoleh pengakuan akan dapat meningkatkan semangat karyawan itu dalam bekerja. Pengakuan dapat berupa

pujian, tanggapan pada tugas yang dilakukan dengan baik atau kenaikan gaji khusus.

c. The work it self

Pekerjaan atau tugas yang telah memberikan perasaan kepuasan telah mencapai sesuatu, tugas itu cukup menarik, tugas yang memberikan tantangan bagi pegawai merupakan faktor motivasi. Suatu tugas akan disenangi oleh seseorang bila pekerjaan itu sesuai dengan keterampilan dan kemampuannya, sehingga dia merasa bangga untuk melakukannya. Pekerjaan yang tidak senangi kurang dan menantang, biasanya tidak dapat menimbulkan kepuasan yang mampu menjadi daya dorong, bahkan pekerjaan itu cenderung menjadi rutinitas dan membosankan dan tidak menjadi kebanggaan. Karyawan cenderung menyukai pekerjaan-pekerjaan yang sifatnya menarik dan bukan rutin. Melalui teknik pemerikayaan pekerjaan dapat menjadi sarana motivasi pegawai dan membuat pekerjaan itu menjadi menarik, dan membuat tempat kerja lebih menantang dan memuaskan. Oleh karena itu organisasi yang baik adalah organisasi yang menempatkan karyawan pada tempat yang tepat.

d. Responsibility

Setiap orang yang bekerja pada suatu perusahaan/organisasi ingin dipercaya memegang jabatan dan tanggung jawab, serta wewenang yang lebih besar dari apa sekedar yang telah diperolehnya. Tanggung jawab bukan saja atas pekerjaan yang baik, tetapi juga tanggung jawab berupa kepercayaan yang diberikan orang sebagai suatu potensi. Setiap orang ingin diikutsertakan dan ingin diakui sebagai orang yang mempunyai potensi, dan pengakuan ini akan

menimbulkan rasa percaya diri dan siap memikul tanggung jawab yang lebih besar.

e. *Advancement*

Peluang untuk maju merupakan pengembangan potensi diri seseorang karyawan dalam melakukan pekerjaan. Setiap karyawan tentunya menghendaki kemajuan atau perubahan dalam pekerjaannya yang tidak hanya dalam hal jenis pekerjaan yang berbeda atau bervariasi, tetapi juga posisi yang lebih baik. Setiap karyawan menginginkan promosi kejenjang yang lebih tinggi, mendapatkan peluang untuk meningkatkan pengalamannya dalam bekerja. Peluang bagi pengembangan potensi diri akan menimbulkan kepuasan bagi karyawan dan menjadi motivasi yang kuat untuk bekerja lebih giat lagi.

f. *The possibility of growth*

Kemungkinan pertumbuhan ini bukan saja peningkatan seseorang di dalam organisasi tetapi juga situasi dimana seseorang itu dapat meningkatkan keterampilan dan keahliannya. Selain itu termasuk dalam kategori ini adalah terdapat elemen baru dalam situasi membuat responden mempelajari keahlian baru atau memperoleh wawasan yang baru, misalnya melalui pelatihan, kursus dan juga melanjutkan jenjang pendidikannya.

g. *Company policy and administration*

Keterpaduan antara pimpinan dan bawahan sebagai suatu keutuhan dan totalitas merupakan suatu faktor yang sangat penting untuk menjamin keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan. Melalui pendekatan manajemen partisipatif, bawahan tidak lagi dipandang sebagai suatu objek melainkan sebagai suatu subjek. Dengan komunikasi dua arah akan terjadi suatu komunikasi antar

pribadi sehingga berbagai kebijakan yang diambil oleh organisasi bukan hanya merupakan keinginan dari pimpinan saja tetapi merupakan kesepakatan dari semua unsur organisasi. Para pendukung manajemen partisipatif mempunyai pengaruh positif terhadap semua karyawan, melalui partisipasi, para karyawan akan mampu mengumpulkan informasi, pengetahuan, dan kreativitas untuk memecahkan masalah.

h. Interpersonal relations

Untuk dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik, haruslah didukung oleh suasana kerja atau hubungan kerja yang harmonis, yaitu terciptanya hubungan yang akrab, kekeluargaan dan saling mendukung baik itu hubungan antara sesama pegawai atau antara pegawai dengan atasan. Bahwa manusia sebagai makhluk sosial membutuhkan persahabatan dan mereka tidak akan bahagia bila ditinggalkan sendirian, untuk itu mereka akan melakukan hubungan dengan teman-temannya. Kebutuhan sosial secara teoritis adalah kebutuhan akan cinta, persahabatan, perasaan memiliki dan diterima oleh kelompok, keluarga dan organisasi, bahwa kelompok yang memiliki hubungan keeratatan yang tinggi cenderung menyebabkan para pekerja lebih puas berada dalam kelompok. Kelompok kerja juga dapat memenuhi sistem sebagai sounding board terhadap problem mereka atau sebagai sumber kesenangan atau hiburan.

i. Supervision technical

Supervisi yang efektif akan membantu meningkatkan produktifitas pekerja melalui penyelenggaraan pekerjaan yang baik, pemberian mengenai petunjuk-petunjuk yang nyata sesuai standar kerja, dan perlengkapan pembekalan yang memadai serta dukungan-dukungan lainnya. Supervisor

mengkoordinasikan sistem kerjanya itu dalam tiga hal penting yaitu: melakukan dengan memberi petunjuk /pengarahan, memantau proses pelaksanaan pekerjaan, dan menilai hasil dari sistem kerja yang diikuti dengan melakukan umpan balik. Supervisor dalam melaksanakan penilaian kinerja. Pendekatan pengkajian dan pengembangan kinerja lebih efektif dari sistem penilaian kinerja karena seorang pimpinan tidak hanya memusatkan perhatian pada pengembangan kemampuan, potensi karir, dan keberhasilan profesional setiap karyawan.

j. *Working conditions*

Kondisi kerja yang aman, nyaman dan tenang serta didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai tentu akan membuat pegawai betah untuk bekerja. Dengan kondisi kerja yang nyaman karyawan akan merasa aman dan produktif dalam bekerja. Kondisi kerja yang termasuk dalam kategori ini adalah kondisi fisik tempat kerja, jumlah pekerjaan atau fasilitas yang tersedia untuk mengerjakan pekerjaan. Yaitu ventilasi, lampu, peralatan, tempat dan lingkungan.

k. *Salary*

Bagi pegawai gaji merupakan faktor penting untuk memenuhi kebutuhan diri sendiri dan keluarganya. Gaji selain berfungsi memenuhi kebutuhan pokok bagi setiap pegawai juga dimaksudkan untuk menjadi daya dorong bagi para pegawai agar dapat bekerja dengan penuh semangat. Tidak ada satupun organisasi yang dapat memberikan kekuatan baru bagi tenaga kerjanya atau meningkatkan produktifitas, jika tidak memiliki sistem kompensasi yang realistis dan gaji bila digunakan dengan benar akan memberikan kepuasan

bagai pegawai itu sendiri. Termasuk dalam kategori ini adalah seluruh kompensasi yang diterima, juga termasuk seluruh hal yang melibatkan kenaikan gaji atau upah atau harapan yang tak terpenuhi dari kenaikan gaji.

l. *Factor in personal life*

Kehidupan pribadi setiap orang tidaklah sama. Ada individu yang tidak mengerjakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya karena dipengaruhi perasaannya. Sebaliknya ada individu yang dapat menerima situasi yang berubah sehingga tidak mempengaruhi pekerjaannya.

m. Status

Status ini dapat mudah diketahui dibandingkan dari faktor yang lain. Sebagai contoh, ini dapat dipertimbangkan dimana kemajuan dapat dimasukkan sebagai perubahan dalam status. Status dapat ditandai ketika responden menyebutkan beberapa tanda atau tambahan pelengkap dari status. Misalnya seseorang mengatakan dia mempunyai sekretaris, mengendarai kendaraan ke kantor atau perusahaan menyediakan beberapa fasilitas.

n. *Job security*

Disini tidak saja berhubungan dengan perasaan aman, tetapi juga berhubungan dengan tujuan dari ketidakhadiran dari keamanan kerja. Jadi termasuk masa jabatan dan kestabilan perusahaan.

Herzberg menyimpulkan bahwa kepuasan kerja memang selalu dihubungkan dengan isi jenis pekerjaan (*job content*), dan ketidakpuasan kerja selalu dihubungkan dengan hubungan pekerjaan dengan aspek-aspek di sekitar yang berhubungan dengan pekerjaan (*job context*). Teori dua faktor pada hakekatnya bersifat preventif dan memperhitungkan lingkungan kerja. Faktor

hygiene mencegah ketidakpuasan kerja tetapi bukannya penyebab ketidakpuasan kerja, jadi faktor ini tidak memotivasi karyawan dalam bekerja. Adapun faktor yang dapat memotivasi karyawan bekerja adalah faktor motivator, jadi agar para karyawan termotivasi maka kepada mereka diberikan suatu pekerjaan yang selalu merangsang untuk berprestasi.

Apabila faktor-faktor *hygiene* dirasakan kurang atau tidak diberikan, maka pegawai merasa tidak puas (*dissatisfied*) dan pegawai banyak mengeluh. Sebaliknya bila faktor-faktor tersebut dirasakan ada atau diberikan maka yang timbul bukanlah kepuasan kerja tetapi menurut *Herzberg* adalah tidak lagi tidak puas (*not dissatisfied*). Namun, jika besarnya faktor ini memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, karyawan tidak akan kecewa meskipun belum terpuaskan.

Dibawah ini akan diuraikan faktor-faktor kepuasan kerja berdasarkan faktor motivator yang menjadi variabel dalam penelitian ini, yaitu:

1. Achievement

Menurut Davis (1985:107), prestasi yang lebih baik secara khas menimbulkan imbalan ekonomi, sosiologis dan psikologis yang lebih tinggi. Apabila imbalan itu dipandang pantas dan adil, maka timbul kepuasan yang lebih besar karena karyawan merasa bahwa mereka menerima imbalan yang sesuai dengan prestasinya. Sebaliknya, apabila imbalan dipandang tidak sesuai dengan tingkat prestasinya, cenderung timbul ketidakpuasan. Dalam hal apapun, tingkat kepuasan seseorang dapat menimbulkan keikatan lebih besar atau dapat pula menimbulkan keikatan lebih kecil yang kemudian mempengaruhi upaya dan akhirnya prestasi.

Akibatnya adalah terdapatnya garis hubungan yang terus menerus antara prestasikepuasan-upaya.

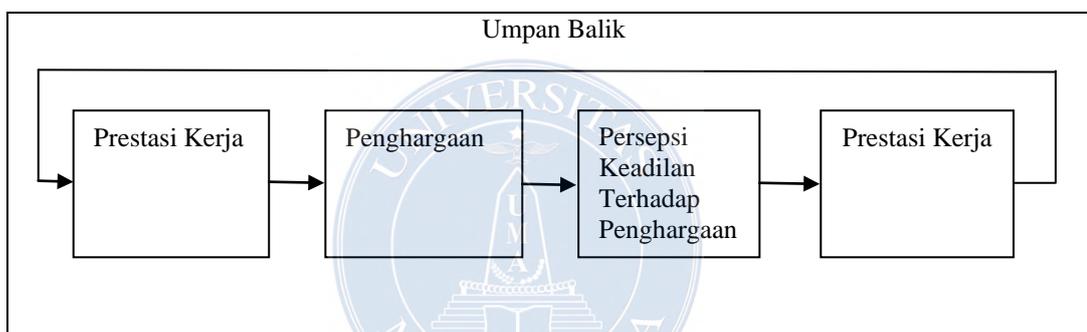
Menurut Sondang (2004:295), karyawan yang puas tidak dengan sendirinya merupakan karyawan yang berprestasi tinggi, melainkan sering hanya berprestasi biasa-biasa saja. Jika demikian halnya, dapat pula dikatakan bahwa kepuasan kerja tidak selalu menjadi faktor motivasional kuat untuk berprestasi. Seseorang karyawan yang puas belum tentu terdorong untuk berprestasi karena kepuasannya tidak terletak pada motivasinya, akan tetapi dapat terletak pada faktor-faktor lain, misalnya pada imbalan yang diperolehnya. Terlepas dari faktor-faktor apa yang dijadikan sebagai alat pengukur kepuasan kerja, tetap penting untuk mengusahakan agar terdapat korelasi positif antara kepuasan kerja dengan prestasi kerja karyawan. Artinya, menjadikan kepuasan untuk memacu prestasi kerja yang lebih baik meskipun disadari bahwa hal itu tidak mudah.

Menurut Handoko (1993:195), karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja akan melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik. Dalam banyak kasus, memang sering ada hubungan positif antara kepuasan tinggi dan prestasi kerja tinggi, tetapi tidak selalu cukup kuat dan berarti. Ada banyak karyawan dengan kepuasan kerja tinggi tidak menjadi karyawan yang produktifitasnya tinggi, tetapi tetap hanya sebagai karyawan rata-rata. Kepuasan kerja itu sendiri, bukan merupakan suatu motivator kuat. Bagaimanapun juga, kepuasan kerja perlu untuk memelihara karyawan agar lebih tanggap terhadap lingkungan motivasional yang diciptakan

Seperti ditunjukkan gambar 2.3, prestasi kerja lebih baik mengakibatkan penghargaan yang lebih tinggi. Bila penghargaan tersebut dirasakan adil dan

memadai, maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat karena menerima penghargaan dalam proporsi yang sesuai dengan prestasi kerja mereka. Di lain pihak, bila penghargaan dipandang tidak mencukupi untuk suatu tingkat prestasi kerja mereka, ketidakpuasan kerja cenderung terjadi. Kondisi kepuasan atau ketidakpuasan kerja tersebut selanjutnya menjadi umpan balik yang akan mempengaruhi prestasi kerja di waktu yang akan datang. Jadi, hubungan prestasi dan kepuasan kerja menjadi suatu sistem yang berlanjut (*kontinyus*)

Gambar 2.3
Hubungan Antara Prestasi Dan Kepuasan Kerja



Sumber: Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia, Handoko (2001:196)

Prestasi Kerja Penghargaan Persepsi Keadilan terhadap penghargaan Kepuasan Kerja Umpan Balik Prestasi kerja merupakan faktor yang penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan. Kemajuan karir sebagian besar tergantung pada prestasi kerja yang baik dan etis. Pemberian penghargaan atas pelaksanaan tugas dengan baik, dapat berbentuk percepatan kenaikan pangkat, kenaikan gaji khusus, penempatan pada jabatan yang lebih bertanggung jawab, pemberian piagam penghargaan, dan lain-lain yang bersifat non material.

Seorang pimpinan menurut *Herzberg* harus selalu mencoba mendorong bawahannya agar mempunyai prestasi yang baik. Prestasi yang dicapai seseorang

karyawan bukan saja meningkatkan motivasi yang bersangkutan, tetapi juga akan menguntungkan perusahaan dalam usahanya meningkatkan produktifitas.

2. Recognition

Robbins (2007;113) mengatakan bagi kebanyakan karyawan, kerja lebih dari sekedar mendapatkan uang atau prestasi yang tampak di mata. Bekerja juga dapat memenuhi kebutuhan untuk berinteraksi sosial. Oleh karena itu, tidak mengherankan bahwa memiliki rekan-rekan kerja yang ramah dan mendukung dapat meningkatkan kepuasan kerja. Perilaku atasan juga merupakan penentu utama dari kepuasan. Suatu studi membuktikan bahwa kepuasan karyawan meningkat bila penyelia langsung bersifat ramah dan dapat memahami, memberikan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan dan menunjukkan suatu minat pribadi pada mereka.

Saydam (1996:230) mengatakan bahwa seseorang akan mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui dan dihormati orang lain. Keinginan untuk memperoleh pengakuan itu dapat meliputi hal-hal:

- a. Adanya penghargaan terhadap prestasi.
- b. Adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak.
- c. Pimpinan yang adil dan bijaksana.
- d. Perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat.

Hal tersebut sesuai dengan pendapat Armstrong (2003:63) bahwa pengakuan merupakan salah satu motivator yang ampuh. Orang ingin tahu bukan hanya mengenai seberapa baik dia telah mencapai sasarnya atau menjalankan pekerjaannya, tetapi juga seberapa baik penghargaan yang diterima atas

pencapaiannya. Namun dernikian, penghargaan harus diberikan secara tepat-harus dihubungkan dengan pencapaian yang nyata.

3. The work it Self

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan sifatnya menarik dan bukan rutin, memberi kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuannya, inovasi dan keragaman tugas. Individu yang menikmati pekerjaannya dan melakukan pekerjaan tersebut dengan sepenuh hati cenderung akan merasa puas terhadap pekerjaan itu sendiri. Dengan kata lain, individu yang mempunyai sikap positif (tertarik/senang) terhadap pekerjaannya akan merasa puas dengan pekerjaannya. Untuk itu organisasi yang baik adalah organisasi yang menempatkan karyawan pada tempat yang tepat.

Saydam (1996:261) berpendapat bahwa pekerjaan yang tidak bervariasi atau bersifat monoton akan membosankan setiap karyawan. Disamping pekerjaan seperti itu cenderung menjadikan manusia seperti robot, juga cara kerja yang tanpa variasi ini mematikan kreatifitas manusia. Oleh sebab itu perusahaan harus selalu memperbaiki dan mengubah cara kerja yang monoton menjadi sistem kerja yang dapat mengembangkan kemampuan daya kerja dan daya nalar karyawan dalam melakukan pekerjaan. Hal ini dapat dilakukan melalui:

- a. Mengadakan alih tugas para karyawan, atau
- b. Melakukan alih tempat bekerja karyawan.

Dengan suasana baru yang dialaminya di tempat baru atau pada tugas baru akan dapat menciptakan semangat kerja baru bagi karyawan. Dengan demikian karyawan dapat termotivasi dalam melaksanakan pekerjaan dengan baik.

Hal terpenting dalam memotivasi karyawan adalah membantu untuk mempercayai bahwa pekerjaan yang mereka kerjakan merupakan bagian yang terpenting dan berarti bagi jalannya roda produksi perusahaan, sehingga akan merasa bangga dan bersemangat dalam menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan.

4. Responsibility

Armstrong (2003:64) mengatakan orang bisa dimotivasi dengan memberinya tanggung jawab yang lebih besar atas pekerjaannya. Ini merupakan proses yang sangat esensial dalam pemberdayaan. Pemberian tanggung jawab sejalan dengan konsep motivasi intrinsik yang didasarkan pada isi jabatan/pekerjaan. Ini juga terkait dengan konsep fundamental bahwa individu termotivasi ketika mereka diberi sarana untuk mencapai tujuannya.

Semakin tinggi jabatan seorang karyawan dalam suatu perusahaan, semakin besar pula tanggung jawab yang diembannya. Perasaan diikutsertakan dalam berbagai segi dan proses organisasi, seperti dalam pengambilan keputusan, penyusunan rencana program kerja, dan prosedur kerja, khususnya yang menyangkut dirinya akan memberikan kepuasan. Atasan mempercayakan semakin banyak tugas yang menuntut tantangan dan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengekspresikan gagasan kreatifnya. Atasan sebagai pemimpin dapat mengandalkan bantuan dan kerja sama bawahannya untuk meraih keberhasilan. Sebaliknya ia juga melihat bahwa bawahan mempunyai potensi untuk melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya. Atasan dapat memotivasi bawahan dengan kebutuhan berafiliasi, yaitu dengan cara memberikan kesempatan melakukan interaksi dalam proyek dan penugasan kelompok. Atasan

dapat memberikan peluang yang lebih besar yang menyangkut masalah pengambilan keputusan dan kepemimpinan proyek.

5. Advancement

Simamora (2004:416-418) mengatakan bahwa tahap perkembangan karir Karyawan dibagi tiga tahap yaitu tahap awal, tahap pertengahan dan tahap akhir. Pada tahap awal karir, seorang karyawan harus bergerak secara efektif di dalam organisasi karena pada tahap inilah tantangan kerja pertama dan bentuk pengawasan atas pekerjaan itu berkontribusi secara signifikan terhadap pengembangan karir individu di kemudian hari atau dengan kata lain pada tahap ini akan mempengaruhi kemungkinan pencapaian suatu jenjang pekerjaan yang tinggi kelak dalam karir seorang Karyawan.

Pada tahap karir pertengahan, karyawan bergerak ke dalam suatu periode stabilisasi dimana karyawan dianggap produktif, menjadi semakin lebih kelihatan, memikul tanggung jawab yang lebih berat, dan menerapkan sebuah rencana karir yang lebih berjangka panjang. Tahap ini juga menandai periode pembentukan seseorang sebagai eksekutif dan pengembangan tingkat keahlian yang dapat bernilai bagi organisasi serta memberikan kontribusi bagi nilai Karyawan bersangkutan. Pada akhirnya pada tahap karir akhir, seorang karyawan mulai melepaskan diri dari belitan tugas-tugasnya dan bersiap-siap untuk pensiun pemberian pelatihan kepada penerus, pengurangan beban kerja, atau pendelegasian tanggung jawab kepada karyawan junior. Bagi sebagian karyawan, pada tahap ini tetap produktif dan menyiapkan diri untuk pensiun secara efektif.

Rivai (2005:290), membagi fase karir karyawan menjadi tiga yaitu pada saat karyawan mulai dikontrak, mid-career (pertengahan karir) dan masa prapensiun .

Secara umum dapat dikatakan bahwa setiap orang ingin meraih kemajuan, termasuk dalam meneliti karir. Ada orang yang mencapai kemajuan dalam karirnya berdasarkan suatu rencana karir tertentu. Tetapi tanpa direncanakan pun ada orang yang meraih kemajuan dalam karirnya sehingga kemajuan itu dihubung-hubungkan dengan nasib baik. Satuan organisasi yang mengelola sumber daya manusia harus terlibat aktif dalam perencanaan karir para pekerjanya karena kebijakan organisasi mempunyai dampak motivasional yang sangat kuat. Artinya jika pegawai melihat dan menilai bahwa prospek karirnya dalam organisasi cerah, mereka akan terdorong untuk menambah pengetahuan dan keterampilannya sebagai persiapan menerima tugas yang lebih berat dan bertanggung jawab yang lebih besar di kemudian hari.

6. The possibility of growth

Karyawan hendaknya diberi kesempatan untuk meningkatkan kemampuannya, misalnya melalui pelatihan-pelatihan, kursus dan juga melanjutkan jenjang pendidikannya. Hal ini memberikan kesempatan kepada karyawan untuk tumbuh dan berkembang sesuai dengan rencana karirnya. Kesempatan untuk berkembang sesuai dengan perkembangan dan pertumbuhan organisasi, seperti: karir (pangkat dan jabatan), pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan intelektual dan perkembangan lainnya untuk mengembangkan potensi diri.

2.9. Pengukuran Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat diukur dengan berbagai cara seperti *interview* individu atau wawancara pribadi, *kuesioner*, atau pertemuan secara reguler dan khusus dengan kelompok kerja pegawai. Robbins (2007:103) mengatakan bahwa kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Definisi ini sangat luas artinya, dan tidak dapat diamati secara langsung, karena “sikap” merupakan suatu pernyataan evaluatif tentang objek, orang atau peristiwa yang sifatnya kualitatif. Walaupun demikian kepuasan kerja dalam konteks ilmu harus dapat diukur.

Menurut Robbins, ada dua pendekatan yang paling banyak digunakan dalam mengukur kepuasan kerja atau ketidakpuasan kerja yaitu:

Pendekatan Pertama adalah menggunakan angka nilai global tunggal (*single global rating*) yaitu meminta responden untuk menjawab sejumlah pertanyaan kemudian jawabannya diberikan nilai 1 sampai dengan 5 yang berpedoman dengan jawaban dari “sangat tidak memuaskan” sampai dengan “sangat memuaskan”. Apabila responden lebih banyak memberi jawaban pada nilai kecil, berarti mereka tidak puas dalam bekerja dan apabila lebih banyak memberi jawaban pada nilai yang besar mereka diperkirakan merasa puas dalam pekerjaannya.

Pendekatan Kedua adalah skor penjumlahan (*summation score*) yaitu menentukan terlebih dahulu unsur-unsur utama suatu pekerjaan, dan kemudian menanyakan perasaan karyawan untuk setiap unsur. Faktor-faktor ini dinilai dengan angka dalam skala baku yang sudah ditentukan sebelumnya, kemudian dijumlahkan untuk menciptakan skor kepuasan kerja keseluruhan. Jadi walaupun

kepuasan atau ketidakpuasan kerja itu merupakan sikap yang menyangkut perasaan senang atau tidak senang seseorang terhadap pekerjaannya, namun dapat diamati dan dicermati seperti yang dikemukakan di atas.

Pengukuran Kepuasan kerja juga diungkapkan oleh Wexley (1977:53- 56), yaitu :

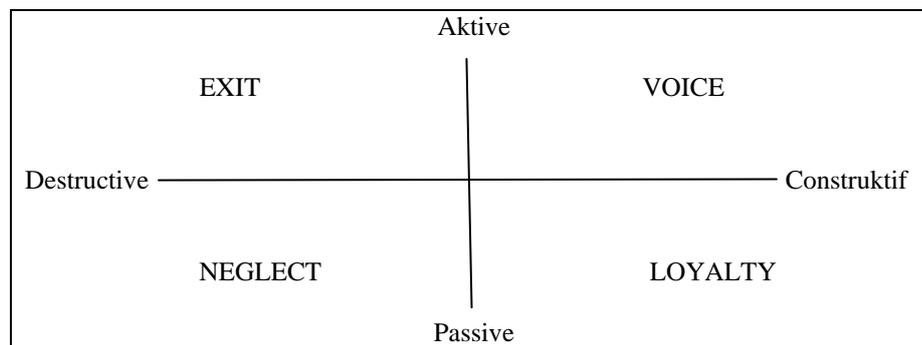
1. *Minnesota satisfaction Questionnaire* (MSQ) Kepuasan kerja secara umum diukur dengan menjumlahkan nilai dari 20 butir pertanyaan tertutup. Sebagian dari soal mengukur kepuasan ekstrinsik dan sebagian lagi mengukur kepuasan intrinsik.
2. *Job Descriptive Index* (JDI). JDI punya skala terpisah untuk kepuasan dengan gaji, promosi, supervisi, pekerjaan dan manusia. Skala nilai diperoleh dengan menjumlahkan nilai dari semua butir dari skala yang diberikan dan keseluruhan kepuasan kerja dari karyawan dapat dikomputerisasi. Seperti MSQ, JDI telah dipergunakan pada banyak sampel komputer, dan norma-norma disediakan untuk karyawan berdasarkan umur, jenis, kelamin, pendidikan, pendapatan dan tipe komunitas.
3. *Need Satisfaction Questionnaire* (NSQ) Tiap butir soal ada 2 pertanyaan, satu untuk "yang seharusnya" dan satu untuk "yang ada sekarang". Makin besar perbedaan angka dari bagian yang ada sekarang dan yang seharusnya, berarti makin besar ketidakpuasan responden pada aspek pekerjaannya. NSQ juga menyediakan pertanyaan terbuka mengenai bagaimana pentingnya tiap aspek pekerjaan terhadap responden.

2.10. Dampak Kepuasan Kerja

Ketidakpuasan karyawan dapat dinyatakan dengan berbagai cara. Menurut Robbins (2007:108), misalnya selain dengan meninggalkan pekerjaan, karyawan dapat mengeluh, tidak patuh, mencuri milik perusahaan atau mengelakkan sebagian tanggung jawab kerja. Ada 4 (empat respons yang berbeda satu sama lain sepanjang dimensi yaitu konstruktif/destruktif dan aktif/pasif. Respons dimaksud didefinisikan sebagai berikut (gambar 2.4):

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 problem-problem dengan atasan dan beberapa bentuk kegiatan serikat pekerja.
3. Kesetiaan (*loyalty*): Pasif tetapi optimis menunggu membaiknya kondisi mencakup berbicara membela organisasi menghadapi kritik luar dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk “melakukan hal yang tepat”.
4. Pengabaian (*neglect*): Secara pasif membiarkan kondisi memburuk termasuk kemangkiran atau datang terlambat secara kronis, upaya yang dikurangi dan tingkat kekeliruan yang meningkat.

Gambar 2.4
Respon Terhadap Ketidakpuasan Kerja



Sumber: Robbins, *Organizational Behavior: Concept, Contrivensies, Applications*, Eighth Edition, Prentice-Hall International, Inc, New Jersey, 1998, hal 157

Perilaku *exit* dan pengabaian meliputi variabel-variabel kinerja, produktifitas, kemangkiran dan keluarnya karyawan. Tetapi model ini mengembangkan respons karyawan yang melibatkan suara dan kesetiaan, perilaku-perilaku yang konstruktif yang memungkinkan individu mentolerir situasi yang tidak menyenangkan atau menghidupkan kembali kondisi kerja yang memuaskan. Model ini membantu manajemen untuk memahami situasi, misalnya kepuasan kerja yang rendah digandeng dengan tingkat keluar masuknya karyawan yang rendah.

Strauss (dalam Handoko, 1993:196) mengatakan kepuasan kerja juga penting untuk aktualisasi diri. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis, dan pada gilirannya akan menjadi 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 hubungannya dengan pekerjaan yang harus dilakukan. Sedangkan karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja biasanya mempunyai catatan kehadiran dan perputaran yang lebih baik, dan

(kadang-kadang) berprestasi kerja lebih baik daripada karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja. Oleh karena itu, kepuasan kerja mempunyai arti penting baik bagi karyawan maupun perusahaan, terutama karena menciptakan keadaan positif di dalam lingkungan kerja perusahaan.

2.11. Faktor Kepuasan Kerja

Banyak faktor yang telah diteliti sebagai faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja, diantaranya yang disebutkan dalam Muhaimin (2008):

I. Ciri-ciri *intrinsik* pekerjaan

Menurut Locke, ciri-ciri intrinsik dari pekerjaan yang menentukan kepuasan kerja ialah keragaman, kesulitan, jumlah pekerjaan, tanggung jawab, otonomi, kendali terhadap metode kerja, kemajemukan, dan kreativitas. Terdapat satu unsur yang dijumpai pada ciri-ciri *intrinsik*, yaitu tantangan mental. Berdasarkan survei diagnostik, diperoleh hasil tentang lima ciri yang memperlihatkan kaitannya dengan kepuasan kerja untuk berbagai macam pekerjaan, ciri-ciri tersebut ialah keragaman keterampilan, jati diri tugas (*task identity*), tugas yang penting (*task significance*), otonomi, dan pemberian umpan balik pada pekerjaan membantu meningkatkan tingkat kepuasan kerja.

Model karakteristik pekerjaan dari motivasi kerja menunjukkan hubungan yang erat dengan kepuasan kerja. Kepuasan kerja bersamaan dengan motivasi internal yang tinggi. Konsep yang diajukan oleh *Herzberg* yang mengelompokkan ciri-ciri pekerjaan intrinsik ke dalam kelompok motivator.

II. Gaji penghasilan, imbalan yang dirasakan adil (*equitable reward*)

Uang memang mempunyai arti yang berbeda-beda bagi setiap orang. Dengan menggunakan Teori Keadilan dari Adams dilakukan berbagai penelitian dan salah satu hasilnya ialah bahwa orang yang menerima gaji yang terlalu kecil atau terlalu besar akan mengalami disterss atau ketidakpuasan.

Yang penting ialah sejauh mana gaji yang diterima dirasakan adil, jika gaji dipersepsikan sebagai adil berdasarkan tuntutan kerja, tingkat pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar gaji yang berlaku untuk kelompok pekerjaan tertentu maka akan ada kepuasan kerja. Uang atau imbalan akan mempunyai dampak terhadap motivasi kerjanya jika besarnya imbalan disesuaikan dengan tinggi prestasi kerjanya.

III. Penyeliaan

Locke memberikan kerangka kerja teoritis untuk memahami kepuasan tenaga kerja dengan penyeliaan, ia menemukan dua jenis dari hubungan atasanbawahan, yaitu hubungan fungsional dan keseluruhan (*entity*). Hubungan fungsional mencerminkan sejauh mana penyelia membantu tenaga kerja untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi tenaga kerja. Hubungan keseluruhan didasarkan pada ketertarikan antar pribadi yang mencerminkan sikap dasar dan nilai-nilai yang serupa. Penyeliaan juga merupakan salah satu faktor kelompok *hygiene* dari Herzberg.

IV. Rekan-rekan sejawat yang menunjang

Hubungan yang ada antar pekerja adalah hubungan ketergantungan sepihak yang bercorak fungsional. Kepuasan kerja yang ada pada para pekerja timbul jika terjadi hubungan yang harmonis dengan tenaga kerja yang lain. Di

dalam kelompok kerja dimana pekerja harus bekerja sebagai satu tim, kepuasan kerja mereka dapat timbul karena kebutuhan-kebutuhan tingkat tinggi mereka (kebutuhan harga diri, kebutuhan aktualisasi) dapat dipenuhi dan mempunyai dampak pada motivasi kerja mereka.

Faktor-faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja menurut Harold E. Burt (Moh. As'ad, 1980: 109) dalam Admin (2008) adalah:

- a. Faktor individual, seperti umur, jenis kelamin, dan sikap pribadi terhadap pekerjaan.
- b. Faktor hubungan antar karyawan, seperti hubungan antara manajer dan karyawan, hubungan sosial diantara sesama karyawan, sugesti dari teman sekerja, faktor fisik dan kondisi tempat kerja, emosi dan situasi kerja.
- c. Faktor eksternal, seperti keadaan keluarga, rekreasi, dan pendidikan.

Menurut Baron & Byrne (1994: 45) dalam Eman (2006), ada dua kelompok faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja:

1. Faktor pertama, yaitu faktor organisasi yang berisi kebijaksanaan perusahaan dan iklim kerja.
2. Faktor kedua, yaitu faktor individual atau karakteristik karyawan. Pada faktor individual, terdapat dua prediktor penting terhadap kepuasan kerja, yaitu status dan senioritas. Status kerja yang rendah dan pekerjaan yang rutin akan banyak kemungkinan mendorong karyawan untuk mencari pekerjaan lain, hal itu berarti dua faktor tersebut dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja dan karyawan yang memiliki ketertarikan dan tantangan kerja akan merasa puas dengan hasil kerjanya apabila mereka dapat menyelesaikan dengan maksimal.

Sedangkan menurut Blum (1956) dalam As'ad (2004: 114) dalam Eman (2006), faktor-faktor yang memberikan kepuasan kerja sebagai berikut:

- a. Faktor individual, meliputi umur, kesehatan, watak, dan harapan.
- b. Faktor sosial, meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan masyarakat, kesempatan berkreasi, kegiatan perserikatan pekerja, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan.
- c. Faktor utama dalam pekerjaan, meliputi upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju. Selain itu, juga penghargaan terhadap kecakapan, hubungan sosial di dalam pekerjaan, ketepatan dalam menyelesaikan konflik antar manusia, perasaan diperlakukan adil, baik yang menyangkut pribadi maupun tugas.

Berbeda dengan pendapat Blum, pendapat lain dari Gilmer (1966) dalam As'ad (2004: 115) dalam Eman (2006) tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja sebagai berikut:

1. Kesempatan untuk maju Dalam hal ini, ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama bekerja.
2. Keamanan kerja Faktor ini sering disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan pria maupun wanita. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan selama bekerja.
3. Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.

4. Perusahaan dan manajemen Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan.
5. Pengawasan (*Supervise*) Bagi karyawan, supervisor dianggap sebagai figur ayah sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan turnover.
6. Faktor *intrinsik* dari pekerjaan Atribut yang ada pada pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan terhadap tugas akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan.
7. Kondisi kerja Termasuk disini adalah kondisi tempat, ventilasi, penyiaran, kantin, dan tempat parkir.
8. Aspek sosial dalam pekerjaan Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan, tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam bekerja.
9. Komunikasi Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak digunakan sebagai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini, adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami, dan mengakui pendapat atau pun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap pekerjaan.
10. Fasilitas Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

Pendapat lain dikemukakan oleh Ghiselli dan Brown (Eman, 2006), mereka mengemukakan adanya lima faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, yaitu:

a. Kedudukan (posisi)

Umumnya manusia beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada karyawan yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah. Pada beberapa penelitian menunjukkan bahwa hal tersebut tidak selalu benar, tetapi justru perubahan dalam tingkat pekerjaanlah yang mempengaruhi kepuasan kerja.

b. Pangkat (golongan)

Pada pekerjaan yang mendasarkan perbedaan tingkat (golongan) sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya. Apabila ada kenaikan upah maka sedikit banyaknya akan dianggap sebagai kenaikan pangkat dan kebanggaan terhadap kedudukan yang baru itu akan merubah perilaku dan perasaannya.

c. Umur

Dinyatakan bahwa ada hubungan antara kepuasan kerja dengan umur karyawan. Umur diantara 25 tahun sampai 34 tahun dan umur 40 tahun sampai 45 tahun merupakan umur-umur yang bisa menimbulkan perasaan kurang puas terhadap pekerjaan.

d. Jaminan finansial dan jaminan sosial

Masalah finansial dan jaminan sosial kebanyakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

e. Mutu pengawasan

Hubungan antara karyawan dengan pihak pimpinan sangat penting artinya dalam menaikkan produktivitas kerja. Kepuasan karyawan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan

sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja (*sense of belonging*).

Sementara, Schemerhorn (Wikipedia, 2008) mengidentifikasi lima aspek yang terdapat dalam kepuasan kerja, yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri (*Work it self*)

Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.

2. Penyelia (*Supervision*)

Penyelia yang baik mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan, penyelia sering dianggap sebagai figur ayah atau ibu dan sekaligus atasannya.

3. Teman sekerja (*Workers*)

Merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.

4. Promosi (*Promotion*)

Merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja.

5. Gaji/upah (*Pay*)

Merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak.

Faktor-faktor lain yang terdapat dalam kepuasan kerja disebutkan oleh Stephen Robins (Wikipedia, 2008), antara lain:

a. Kerja yang secara mental menantang

Karyawan cenderung menyukai pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi terlalu banyak menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

b. Ganjaran yang pantas

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Tentu saja tidak semua orang mengejar uang, banyak orang bersedia menerima baik uang yang lebih kecil untuk bekerja dalam lokasi yang lebih diinginkan atau dalam pekerjaan yang kurang menuntut atau mempunyai keleluasaan yang lebih besar dalam kerja yang mereka lakukan dan jam-jam kerja. Tetapi, kunci kepuasan bukanlah jumlah mutlak yang dibayarkan, yang lebih penting adalah persepsi keadilan. Oleh karena itu, individu-individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dalam cara yang adil (*fair and just*) kemungkinan besar akan menimbulkan kepuasan dari pekerjaan mereka.

c. Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan peduli akan lingkungan kerja, baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas. Studi-studi menunjukkan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar fisik yang tidak berbahaya atau merepotkan. Temperatur (suhu), cahaya, kebisingan, dan faktor lingkungan lain seharusnya tidak ekstrem (terlalu banyak atau sedikit).

d. Rekan kerja yang mendukung

Orang-orang mendapatkan lebih daripada sekedar uang atau prestasi yang berwujud dari dalam kerja. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung menghantar ke kepuasan kerja yang meningkat. Rekan sekerja yang menciptakan situasi bersahabat dan mendukung akan menimbulkan kepuasan kerja karyawan (Gibson, 1996 dalam Syamsu Aprizal dkk., 2008).

Perilaku seorang atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan. Umumnya studi mendapatkan bahwa kepuasan karyawan ditingkatkan bila penyelia langsung bersifat ramah dan dapat memahami, menawarkan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan, dan menunjukkan suatu minat pribadi pada mereka. Rekan sekerja dan supervisi mempunyai hubungan yang positif dengan kepuasan kerja (De Santis, 1996 dalam Syamsu Aprizal dkk., 2008).

e. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan Pada hakikatnya, orang yang tipe kepribadiannya kongruen (sama dan sebangun) dengan pekerjaan yang mereka pilih seharusnya mendapatkan bahwa mereka mempunyai bakat dan

kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka. Dengan demikian, akan lebih besar kemungkinan untuk berhasil pada pekerjaan tersebut dan karena kesuksesannya itu menyebabkan berpeluang lebih besar untuk mencapai kepuasan yang tinggi dari dalam pekerjaan mereka.

Selain itu, ada lima faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja (Kreitner dan Kinicki: 225) dalam Valmband (2008), yaitu:

1. Pemenuhan kebutuhan (*Need fulfillment*)

Kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

2. Perbedaan (*Discrepancies*)

Kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dengan apa yang diperoleh individu dari pekerjaannya. Bila harapan lebih besar dari apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya, individu akan puas bila menerima manfaat diatas harapan.

3. Pencapaian nilai (*Value attainment*)

Kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

4. Keadilan (*Equity*)

Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja. Jika karyawan dihargai secara adil sesuai dengan prestasi kerjanya maka mereka akan merasa nyaman dalam bekerja dan tidak memiliki tendensi untuk

berpindah pekerjaan di tempat lain (Siehoyono, 2004 dalam Lintje Siehoyono, 2009).

5. Komponen genetik (*Genetic components*)

Kepuasan kerja merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Hal ini menyiratkan perbedaan sifat individu mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja disamping karakteristik lingkungan pekerjaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Caugemi dan Claypool (1978) dalam Eman (2006) menemukan bahwa hal-hal yang menyebabkan rasa puas adalah prestasi, penghargaan, kenaikan jabatan, dan pujian.

Pendekatan Wexley dan Yulk (1977: 35) dalam As'ad (2004: 112) dalam Eman (2006) berpendapat bahwa pekerjaan yang terbaik bagi penelitian-penelitian tentang kepuasan kerja adalah dengan memperhatikan, baik faktor pekerjaan maupun faktor individunya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu gaji, kondisi kerja, mutu pengawasan, teman sekerja, jenis pekerjaan, keamanan kerja, dan kesempatan untuk maju serta faktor individu yang berpengaruh adalah kebutuhan-kebutuhan yang dimilikinya, nilai-nilai yang dianut, dan sifat-sifat kepribadian.

Ruth Johnston (1975) menekankan bahwa kebutuhan akan uang dan kondisi fisik relatif tidak penting bila dua hal tersebut paling tidak sampai pada taraf tertentu telah terpenuhi. Lebih lanjut lagi, penelitian yang dilakukan Johnston menunjukkan urutan preferensi diantara pekerja pria untuk pekerjaan yang menarik adalah rekan sekerja yang ramah, manajemen yang efisien, gaji yang tinggi, dan penyelia yang penuh perhatian. Sedangkan bagi pekerja wanita, urutan preferensinya bergerak dari rekan sekerja yang ramah, penyelia yang penuh

perhatian, manajemen yang efisien, dan gaji yang tinggi. Dalam penelitian berikutnya (Johnston, 1973) menunjukkan bahwa pekerja menilai keramahan dan perhatian pada pekerjaan sebagai suatu sifat yang istimewa (Fraser, hal. 55). (www.scribd.com, 2009)

Dari kenyataan-kenyataan di atas, tampak bahwa faktor-faktor relasi sosial yang baik dan penghargaan terhadap prestasi kerja merupakan faktor-faktor yang sangat menentukan kepuasan kerja. Faktor gaji dan imbalan lainnya walaupun masih dianggap penting, tidak memperoleh penekanan yang khusus. Dengan demikian, untuk meningkatkan kepuasan kerja kedua hal itu harus terpenuhi terlebih dahulu. (www.scribd.com, 2009)

2.12. Korelasi Kepuasan Kerja

Hubungan antara kepuasan kerja dengan variabel lain dapat bersifat positif atau negatif. Kekuatan hubungan mempunyai rentang dari lemah sampai kuat. Menurut Kreitner dan Kinicki (2001:226) Hubungan yang kuat menunjukkan bahwa atasan dapat mempengaruhi dengan signifikan variabel lainnya dengan meningkatkan kepuasan kerja. Beberapa korelasi kepuasan kerja sebagai berikut :

1) Motivasi

Antara motivasi dan kepuasan kerja terdapat hubungan yang positif dan signifikan. Karena kepuasan dengan pengawasan/supervisi juga mempunyai korelasi signifikan dengan motivasi, atasan/manajer disarankan mempertimbangkan bagaimana perilaku mereka mempengaruhi kepuasan pekerja sehingga mereka secara potensial dapat meningkatkan motivasi pekerja melalui berbagai usaha untuk meningkatkan kepuasan kerja.

2) Pelibatan Kerja

Hal ini menunjukkan kenyataan dimana individu secara pribadi dilibatkan dengan peran kerjanya. Karena pelibatan kerja mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja, dan peran atasan/manajer perlu didorong memperkuat lingkungan kerja yang memuaskan untuk meningkatkan keterlibatan kerja pekerja.

3) *Organizational citizenship behavior*

Merupakan perilaku pekerja di luar dari apa yang menjadi tugasnya.

4) *Organizational commitment*

Mencerminkan tingkatan dimana individu mengidentifikasi dengan organisasi dan mempunyai komitmen terhadap tujuannya. Antara komitmen organisasi dengan kepuasan terdapat hubungan yang signifikan dan kuat, karena meningkatnya kepuasan kerja akan menimbulkan tingkat komitmen yang lebih tinggi. Selanjutnya komitmen yang lebih tinggi dapat meningkatkan produktivitas kerja.

5) Ketidakhadiran (*Absenteisme*) Antara ketidakhadiran dan kepuasan terdapat korelasi negatif yang kuat. Dengan kata lain apabila kepuasan meningkat, ketidakhadiran akan turun.

6) Perputaran (*Turnover*)

Hubungan antara perputaran dengan kepuasan adalah negatif. Dimana perputaran dapat mengganggu kontinuitas organisasi dan mahal sehingga diharapkan atasan/manajer dapat meningkatkan kepuasan kerja dengan mengurangi perputaran.

7) Perasaan stres

Antara perasaan stres dengan kepuasan kerja menunjukkan hubungan negatif dimana dengan meningkatnya kepuasan kerja akan mengurangi dampak negatif stres.

8) Prestasi kerja/kinerja

Terdapat hubungan positif rendah antara kepuasan dan prestasi kerja. Dikatakan kepuasan kerja menyebabkan peningkatan kinerja sehingga pekerja yang puas akan lebih produktif. Di sisi lain terjadi kepuasan kerja disebabkan oleh adanya kinerja atau prestasi kerja sehingga pekerja yang lebih produktif akan mendapatkan kepuasan.

