

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 IKLIM ORGANISASI

2.1.1 Organisasi

Pengertian organisasi menurut Robbins (2001) adalah sebagai berikut :

“... consciously coordinated social identity, with a relatively identifiable boundary that functions on a relatively continuous basis to achieve a common goal or set of goals”

Robbins menjelaskan bahwa organisasi merupakan identitas sosial yang terkoordinasikan secara sadar dengan ikatan yang berfungsi sebagai dasar untuk mencapai tujuan utama atau seperangkat tujuan secara berkelanjutan. Gareth R. Jones (2001) menjelaskan bahwa organisasi merupakan sebuah perangkat yang digunakan oleh kumpulan orang untuk mengkoordinasikan tindakan mereka dalam mendapatkan sesuatu yang mereka inginkan.

Dari pengertian-pengertian di atas dapat dinyatakan secara umum organisasi merupakan sekumpulan orang yang tergabung dan membentuk identitas sosial baru untuk mencapai sebuah atau seperangkat tujuan (Nuri Sadida, 2006).

2.1.2 Iklim Organisasi

Menurut Owens (1991) dan Hoy and Miskel (1987) bahwa iklim organisasi adalah persepsi anggota tentang lingkungan kerja organisasi. Schneider (1991) berpendapat bahwa iklim organisasi menunjuk pada gaya material yang mempengaruhi pandangan anggota mengenai nilai dan tujuan organisasi. Menurut Rossow (1990) iklim organisasi menunjuk pada karakteristik organisasi secara keseluruhan dan berhubungan dengan perasaan anggota yang bersangkutan.

Wirawan (2008) dalam bukunya yang berjudul Budaya dan Iklim Organisasi mendefinisikan iklim organisasi sebagai persepsi anggota organisasi (secara individual dan kelompok) dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi (misalnya pemasok, konsumen, dll) mengenai apa yang ada atau

terjadi di lingkungan organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi. Dari berbagai pendapat tersebut dapat dilihat bahwa iklim organisasi tidak hanya menyangkut aspek sosial saja tetapi juga aspek fisik dalam organisasi. Iklim organisasi juga berkenaan dengan persepsi anggota organisasi, baik secara individual maupun kelompok, tentang sifat-sifat dan karakteristik organisasi yang mencerminkan norma serta keyakinan dalam organisasi.

Menurut *www.cats.ucsc.edu* (2002:24) dijelaskan *what is organizational climate? It can be described as adalah combination of shared history, expecatations, unwritten rules and social mores that affects the behavior of everyone in adalah organization. Or, more simply, it is a set of underlying beliefs that are always there to color the perceptions of actions and communications.* (apakah yang dimaksud iklim organisasi? Ini bisa digambarkan atau dideskripsikan sebagai kombinasi pembagian sejarah, harapan, hukum yang tidak tertulis dan sosial yang mempengaruhi kebiasaan/ tingkah laku dari setiap orang di dalam organisasi. Atau secara mudahnya, ini suatu garis kepercayaan yang selalu mewarnai persepsi dari setiap tindakan dan komunikasi).

Sementara Keith Davis mengemukakan pengertian iklim organisasi sebagai *"The human environment within an organization's employees do their work"*. Pernyataan Davis tersebut mengandung arti bahwa iklim organisasi itu adalah yang menyangkut semua lingkungan yang ada atau yang dihadapi oleh manusia di dalam suatu organisasi tempat mereka melaksanakan pekerjaannya.

Senada dengan Davis, Renato Taguiri dan Litwin seperti dikutip Wirawan (1998) mendefinisikan Iklim organisasi sebagai kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, mempengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu set karakteristik atau sifat organisasi . Wirawan pun mengutip pendapat Litwin dan Stringer yang mendefinisikan Iklim organisasi merupakan suatu konsep yang melukiskan sifat subjektif atau kualitas lingkungan organisasi.

James L. Gibson dkk. Mengemukakan pengertian iklim organisasi sebagai *"Climate is s set of properties of the work environment perceived directly or indirectly by the employees who work in this environment and is assumed to be a*

major force in influencing their behavior on the job". Gibson mengatakan bahwa iklim merupakan satu set perlengkapan dari suatu lingkungan kerja yang dirasakan secara langsung atau tidak langsung oleh karyawan yang bekerja di lingkungan ini dan beranggapan akan menjadi kekuatan utama yang mempengaruhi tingkah laku mereka dalam bekerja.

Forehand and Gilmer pada tahun 1964 menyatakan bahwa iklim organisasi adalah serangkaian deskripsi dari karakteristik organisasi yang bertahan dalam jangka waktu lama (Toulson & Smith, 1994:445). Pada tulisan Litwin dan Stringer, seperti dikutip Toulson dan Smith (1994:457) mendefinisikan iklim organisasi sebagai sesuatu yang dapat diukur pada lingkungan kerja baik secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh pada karyawan dan pekerjaannya dimana tempat mereka bekerja dengan asumsi akan berpengaruh pada motivasi dan perilaku karyawan.

Davis dan Newstrom (2001) memandang iklim organisasi sebagai kepribadian sebuah organisasi yang membedakan dengan organisasi lainnya yang mengarah pada persepsi masing-masing anggota dalam memandang organisasi.

Kemudian dikemukakan oleh Simamora (2001 : 81) disebutkan bahwa iklim organisasi adalah lingkungan internal atau psikologi organisasi. Iklim organisasi mempengaruhi praktik dan kebijakan SDM yang diterima oleh anggota organisasi. Perlu diketahui bahwa setiap organisasi akan memiliki iklim organisasi yang berbeda.

Di samping itu Wayne menyebutkan bahwa "*Organizational climate is a broad concept that denotes members shared perceptions of tone or character of workplace; it is a set of internal characteristics that distinguishes one school from another and influences the behavior of people in schools.*" Iklim organisasi merupakan konsep yang luas yang diketahui anggota mengenai persepsi berbagi terhadap sifat atau karakter tempat kerja; ini merupakan karakteristik internal yang membedakan satu sekolah dengan sekolah yang lainnya dan mempengaruhi orang-orang yang ada di sekolah.

Sementara Sergiovanni dan Starratt mendefinisikan iklim organisasi sekolah sebagai karakteristik yang ada, yang menggambarkan ciri-ciri psikologis dari suatu sekolah tertentu, yang membedakan suatu sekolah dari sekolah yang

lain, mempengaruhi tingkah laku guru dan peserta didik dan merupakan perasaan psikologis yang dimiliki guru dan peserta didik di sekolah tertentu. Iklim sekolah merupakan karakteristik dari keseluruhan lingkungan pada suatu bangunan sekolah.

Menurut Neumann (1978), iklim organisasi merupakan salah satu cara untuk memahami kepuasan kerja dari staf pengajar. Oleh karena itu memperbaiki iklim organisasi merupakan salah satu cara paling efektif untuk meningkatkan kepuasan staf pengajar (Neumann, 1978).

Harris (1995) melakukan penelitian di sebuah kampus di Illinois dan menemukan bahwa para pengajar di kampus tersebut memiliki komitmen yang tinggi untuk menciptakan lingkungan kerja yang dapat memuaskan staf pengajar di kampus tersebut. Mereka mengembangkan sebuah pusat yang disebut dengan istilah "*Center for Excellence in Teaching and Learning*".

Harris (1995) menjelaskan komponen-komponen yang membentuk lingkungan kerja yang produktif yaitu :

- a. Komitmen dari organisasi untuk menciptakan lingkungan yang *innovative*.
- b. Rasa saling percaya yang dapat meningkatkan kualitas dari lingkungan kerja.
- c. Mengurangi kepemimpinan "birokrasi".
- d. Melibatkan pengajar di dalam pembuatan keputusan dan kebijakan.

Dari penelitian-penelitian yang telah dilakukan ditemukan bahwa pekerjaan sebagai seorang pengajar merupakan pekerjaan dengan tingkat kepuasan kerja yang sangat baik. Ketidakpuasan kerja para pengajar biasanya terletak pada tingkat gaji yang diperoleh, kurangnya kesempatan untuk pengembangan.

Diener (1985) melakukan penelitian terhadap 131 staf pengajar dan menemukan bahwa kepuasan kerja yang tinggi dari pengajar disebabkan oleh prestasi yang dicapai oleh siswanya, perkembangan intelektual pengajar, bekerja dalam kondisi yang fleksibel dan hubungan yang baik dengan sesama rekan kerja. Diener (1985) menemukan 89% responden menyatakan mereka sangat puas dengan pekerjaan mereka sebagai pengajar dan 92% menyatakan bahwa mereka

tidak berencana untuk mengubah karir. Para pengajar menyatakan bahwa mereka melihat bahwa menjadi seorang pengajar sebagai sebuah karir, tidak hanya sekedar pekerjaan. Diener (1985) juga menemukan bahwa pengajar sangat senang dengan pekerjaannya dan merasa bahwa mereka lebih menyukai pekerjaannya dibandingkan dengan kebanyakan orang dengan profesi yang berbeda.

Diener (1985) mengatakan bahwa ketidakpuasan pengajar dipengaruhi oleh aspek-aspek seperti lingkungan kerja (fasilitas yang buruk, peralatan, resource, dsb), gaji yang rendah, kurangnya penghargaan, kurangnya kesempatan untuk berkembang. Lebih lanjut lagi Diener menemukan bahwa para pengajar paling tidak puas dengan kepemimpinan birokrasi. Penelitian yang dilakukan Hill (1986-1987) di Pennsylvania menemukan bahwa pengajar tidak puas terhadap gaji yang mereka peroleh, kurangnya waktu untuk diri mereka sendiri dan kurangnya kesempatan untuk pengembangan diri.

Penelitian lainnya mengenai pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja dilakukan oleh Dawn G. Eaton dengan judul "*Effects of Organizational Climate on Faculty Job Satisfaction and Job Stress in a Texas Community College District*" (1998). Dalam penelitiannya, Dawn G. Eaton membagi iklim organisasi menjadi enam dimensi, yaitu : *Affiliation* (hubungan dengan rekan kerja), *Staff Freedom* (Otonomi yang dimiliki dalam melakukan tugas), *Participatory Decision Making* (Keterlibatan dalam proses pembuatan keputusan), *Innovation* (Lingkungan yang inovatif dan terbuka untuk ide-ide baru), *Resource Adequacy* (Tersedianya sumber daya (resource) yang cukup) dan *Professional Interest* (kesempatan untuk menghadiri seminar pengembangan karir serta berdiskusi mengenai metode pengajaran dengan rekan kerja dan pengembangan karir).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Affiliation* memberikan pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja para pengajar. Ini menunjukkan bahwa ketika pengajar memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja, merasa menjadi bagian organisasi, dapat berdiskusi dan berbagi pandangan dengan sesama rekan kerja dan mendapatkan *support* dan dorongan dari rekan kerja akan meningkatkan kepuasan kerja para pengajar di San Jasinto College.

Dawn G. Eaton juga menemukan bahwa dimensi *Professional Interest* juga memberikan pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja. Dengan kata lain, ketika guru diberikan kesempatan untuk dapat mengikuti pelatihan/seminar, berdiskusi mengenai metode pengajaran dengan sesama rekan kerja, para pengajar bisa belajar dari rekan kerjanya dan tertarik untuk mengetahui kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh rekan kerjanya akan memberikan pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja. Sedangkan dimensi-dimensi iklim organisasi yang lain tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

2.1.3 Dimensi Iklim organisasi

Dimensi iklim organisasi yang digunakan di dalam penelitian ini adalah dimensi organisasi yang dibuat oleh Rentoul & Frazer (1983) yang membagi iklim organisasi ke dalam 6 dimensi, yaitu :

a. *Affiliation.*

Dimensi “*Affiliation*” menjelaskan bagaimana hubungan dan interaksi diantara sesama rekan kerja di dalam organisasi. Organisasi dikatakan memiliki dimensi *affiliation* yang tinggi ketika di dalam organisasi tersebut terdapat kepercayaan terhadap sesama rekan kerja untuk saling memberikan bantuan, saling memberikan dorongan semangat dan tanggapan terhadap apa yang dilakukan oleh sesama rekan kerja. Selain itu, organisasi dikatakan memiliki *rating affiliation* yang tinggi jika anggota organisasi tersebut merasa memiliki banyak teman diantara rekan kerja di dalam organisasi, merasa tidak pernah sendirian di tempat kerja dan diterima oleh rekan kerjanya.

b. *Staff Freedom.*

Dimensi “*Staff Freedom*” menjelaskan bagaimana kebebasan dan kepercayaan yang diberikan kepada para guru dalam melakukan tugasnya. Dengan kata lain dimensi ini menjelaskan otonomi yang dimiliki oleh guru dalam melakukan tugasnya. Organisasi dikatakan memiliki dimensi *Staff Freedom* yang tinggi ketika di dalam organisasi tersebut pengajar diberikan kebebasan untuk

memilih metode atau gaya mengajar tertentu, tidak terlalu banyak peraturan yang harus diikuti ketika mengajar yang dapat membatasi kreativitas mereka dan kebebasan untuk mengendalikan kelas sesuai dengan keinginan mereka. Selain itu, organisasi dikatakan memiliki *rating Staff Freedom* yang tinggi jika anggota organisasi tersebut merasa pimpinan mereka tidak terlalu sering memberikan arahan yang membatasi otonomi yang dimiliki guru, pengajar diberikan kebebasan untuk menggunakan buku text dan bahan pelajaran yang mereka inginkan serta otonomi untuk melakukan apa yang diinginkan di dalam kelas.

c. *Participatory Decision Making.*

Dimensi "*Participatory Decision Making*" menggambarkan bagaimana keterlibatan para guru dalam pembuatan kebijakan administrasi dan prosedur di dalam organisasi. Organisasi dikatakan memiliki dimensi *Participatory Decision Making* yang tinggi ketika di dalam organisasi tersebut pengajar diberikan kesempatan untuk turut berpartisipasi dan terlibat dalam pembuatan keputusan mengenai peraturan administratif dan prosedur, pengajar merasa bahwa tidak harus menghubungi pimpinan hanya untuk melaporkan masalah yang kecil dan terdorong untuk membuat keputusan-keputusan walaupun tidak diminta oleh pimpinan. Selain itu, organisasi dikatakan memiliki *rating Staff Freedom* yang tinggi jika anggota organisasi tersebut merasa bahwa keputusan mengenai kebijakan dalam organisasi tidak sepenuhnya ditetapkan oleh pimpinan, dan pengajar diberikan kesempatan untuk berperan di dalam sekolah.

d. *Innovation.*

Dimensi "*Innovation*" menjelaskan persepsi para guru apakah organisasi tempat mereka bekerja merupakan sebuah lingkungan yang *innovative* dan terbuka untuk ide-ide baru yang berbeda. Dimensi *innovation* dikatakan tinggi jika pengajar merasa bahwa tidak sulit untuk mengubah sesuatu di tempat kerja, tidak terdapat penolakan yang besar terhadap proposal untuk melakukan perubahan kurikulum dan banyak rekan kerja yang menyukai ide perubahan.

Selain itu, organisasi dikatakan memiliki *rating innovation* yang tinggi jika anggota organisasi tersebut merasa bahwa terdapat banyak percobaan

terhadap pendekatan dalam melakukan proses mengajar, terhadap ide yang baru dan berbeda di dalam sekolah dan penggunaan materi-materi kurikulum yang baru di dalam sekolah.

e. Resource Adequacy.

Dimensi “ *Resource Adequacy* “ menggambarkan tingkat ketersediaan materi dan sumber daya yang akan digunakan dalam lingkungan organisasi dan proses belajar mengajar di dalam kelas. Organisasi dikatakan memiliki dimensi *Resource Adequacy* yang tinggi ketika di dalam organisasi tersebut pengajar merasa bahwa perpustakaan cukup menyediakan pilihan buku-buku secara periodik, terdapat fasilitas dan pelayanan *duplicating* yang memadai, dan organisasi cukup menyediakan peralatan dan *resource* yang dibutuhkan.

Selain itu, organisasi dikatakan memiliki dimensi *Resource Adequacy* yang tinggi jika anggota organisasi tersebut merasa organisasi menyediakan fasilitas yang memadai untuk melakukan aktivitas pembelajaran di dalam kelas serta tersedianya *Media equipment* dan peralatan *multimedia* ketika diperlukan.

f. Profesional Interest.

Dimensi “*Profesional Interest*” menggambarkan kesempatan yang diberikan kepada para guru untuk menghadiri seminar-seminar yang berhubungan dengan pekerjaan mereka, untuk berdiskusi mengenai metode-metode mengajar dan pengembangan karir dengan rekan kerja. Organisasi dikatakan memiliki dimensi *Profesional Interest* yang tinggi ketika di dalam organisasi tersebut para pengajar merasa terdapat kesempatan untuk mengikuti seminar/ pelatihan, tertarik untuk mengetahui apa yang terjadi terhadap sesama kolega dan berdiskusi mengenai metode dan strategi pengajaran dengan sesama rekan kerja.

Selain itu, organisasi dikatakan memiliki dimensi *Profesional Interest* yang tinggi jika anggota organisasi tersebut merasa tertarik untuk belajar dari rekan kerja mereka, memperhatikan kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh rekan kerja, serta keinginan untuk berdiskusi mengenai pengajaran dan pengembangan karir dengan sesama rekan kerja.

2.2 Kepuasan Kerja

Robbin (2003) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Definisi ini dapat pula dikembangkan sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pegawai dan banyaknya ganjaran yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Porter (1961) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah selisih dari sesuatu yang seharusnya ada dengan sesuatu yang sesungguhnya ada (faktual). Kepuasan kerja juga merupakan fungsi hubungan yang dipersepsikan antara apa yang diinginkan dan apa yang dalam kenyataan dialami (Porter dalam Rambo, 1982).

Locke (1976) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu keadaan di mana seseorang karyawan akan merasa terpuaskan jika kondisi yang diinginkan sesuai dengan kondisi faktual, dengan kata lain bahwa keadaan emosional positif dan menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja.

McCormik & Ilgen (1980) mengatakan tentang Intrapersonal Comparison Process: Bahwa pandangan tentang kepuasan kerja yang diterima secara luas mengasumsikan bahwa derajat perasaan yang dialami seseorang merupakan hasil perbandingan antara standar individu dan persepsi individu tentang standar yang diterimanya. Derajat kepuasan merupakan perbedaan antara standar dan keadaan faktual dari pekerjaan tersebut. Semakin kecil perbedaan, semakin tinggi perasaan puas.

Davis (1985) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami pegawai atau menyenangkan atau tidak menyenangkannya pekerjaan mereka. Wether dan Davis menyatakan bahwa pekerjaan merupakan bagian yang penting bagi kehidupan seseorang, sehingga kepuasan kerja juga mempengaruhi kehidupan seseorang. Oleh karena itu kepuasan kerja adalah bagian dari kepuasan hidup.

Howell dan Dipboye (1986) memandang kepuasan kerja sebagai hasil keseluruhan dari derajat suka atau tidak sukanya tenaga kerja terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya. Dengan kata lain, bahwa kepuasan kerja karyawan mencerminkan sikap tenaga kerja terhadap pekerjaannya.

Schermerhon dan Orsbon (1985) berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah suatu tingkatan pekerjaan yang positif atau negatif tentang beberapa aspek dari pekerjaan, situasi kerja, dan hubungan dengan rekan kerja.

Jewell dan Siegal (1990) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap yang timbul berdasarkan penilaian mereka terhadap situasi kerja. George dan Jones (2002) menyatakan kepuasan kerja adalah perasaan yang dimiliki oleh karyawan tentang kondisi tempat kerja mereka saat ini. Lane dalam Munandar (2001) mengatakan secara singkat bahwa karyawan merasa puas apabila para karyawan merasa senang terhadap pekerjaannya.

Dr. Mangkunegara (2000), mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang menyangkut dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Kepuasan kerja mengandung dua unsur penting, yaitu nilai-nilai pekerjaan dan kebutuhan-kebutuhan dasar (Munandar, 2001). Nilai-nilai pekerjaan, merupakan tujuan-tujuan yang ingin dicapai dalam melaksanakan tugas pekerjaan, yang ingin dicapai adalah nilai-nilai pekerjaan yang dianggap penting oleh karyawan. Nilai-nilai pekerjaan harus sesuai dan membantu pemenuhan kebutuhan-kebutuhan dasar.

Seniati (2002) menyatakan kepuasan kerja adalah perasaan karyawan terhadap pekerjaannya baik secara keseluruhan maupun terhadap berbagai aspek dalam pekerjaan sebagai hasil pengetahuan dan penilaian karyawan terhadap pekerjaan, yang pada akhirnya akan mengarahkan karyawan pada tingkah laku tertentu.

Kepuasan kerja yang dimaksud dalam penelitian ini adalah penilaian yang dibuat oleh pengajar terhadap situasi pekerjaannya (Locke, 1976). Menurut (Lester, 1984) kepuasan kerja akan meningkat ketika pengajar mendapatkan kesempatan untuk menggunakan berbagai keahlian dalam mengajar, merasa bahwa mengajar adalah pekerjaan yang sangat menarik, tidak merasa acuh tak acuh dalam mengajar dan merasa bahwa mengajar mendorong originalitas (keaslian).

Selain itu, ketika pengajar diberikan kesempatan untuk mengembangkan metode pengajaran yang baru, merasa puas terhadap pilihan karir yang telah diambil, merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan merupakan rutinitas yang tidak membosankan, merasa bahwa mengajar mendorong kreativitas dan puas terhadap gaji yang diperoleh akan meningkatkan kepuasan kerja para pengajar.

2.2.1 Karakteristik demografi yang berperan pada kepuasan kerja

Beberapa faktor demografi yang diduga dapat memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja, yaitu:

1. Jenis kelamin

Pengaruh jenis kelamin terhadap kepuasan kerja hingga saat ini masih diperdebatkan. Beberapa ahli menyatakan bahwa kepuasan kerja antara pria dan wanita masih diperdebatkan. Beberapa ahli menyatakan bahwa perbedaan kepuasan kerja antara pria dan wanita memang ada, tetapi sangat sedikit dan tidak terlalu penting (Greenhaus, Pasuraman, & Wormley dalam Spector).

Beberapa peneliti lainnya menilai bahwa perbedaan yang muncul lebih diakibatkan karena adanya perlakuan yang berbeda yang diterima oleh pria dan wanita dalam pekerjaan. Misalnya, kesempatan promosi yang didapat wanita lebih kecil. Sedangkan Mottaz, Nortcott, & Lowe (dalam Robbins, 2001) menemukan bahwa karakteristik pekerjaan yang menimbulkan kepuasan untuk pria, ternyata juga menimbulkan kepuasan pada wanita. Sedangkan Menurut Muchinsky (1987), pria cenderung lebih puas terhadap pekerjaan mereka dibandingkan wanita.

Sause dan York (1978) pada Rina Laurensia (2006) mengatakan bahwa pria lebih puas secara keseluruhan, terutama pada aspek seperti promosi, supervisi dan pekerjaan itu sendiri, sedangkan wanita lebih puas dibandingkan pria hanya pada faktor pembayaran. Weaver (1979) pada Rina Laurensia (2006) mengatakan bahwa pria dan wanita memperoleh kepuasan untuk faktor-faktor yang sama.

2. Usia

Secara umum, kepuasan kerja meningkat seiring dengan penambahan usia dimana kepuasan kerja lebih rendah pada karyawan yang usianya lebih muda (Gerhart, 1990). Karyawan berusia muda cenderung memiliki harapan tinggi terhadap pemenuhan kebutuhan dari pekerjaan.

Kepuasan kerja mereka diukur dari kesempatan yang diberikan oleh pekerjaan tersebut untuk memberikan kontribusi, tantangan, ekspresi diri dan kebebasan membuat keputusan. Sehingga ketika mulai bekerja, mereka cenderung lebih mudah merasa kecewa ketika pekerjaan itu tidak dapat memenuhi harapan mereka.

Hunt dan Saul (1975) dalam Rina Laurensia (2006) mengatakan bahwa kepuasan terhadap pekerjaan, supervisi, kondisi kerja, dan rekan kerja meningkat sesuai dengan usia pada pria tapi tidak pada wanita.

Weaver (1980) pada Rina Laurensia (2006) mengatakan pekerja yang lebih tua cenderung lebih puas dengan pekerjaannya. Rhodes (1983) dalam Rina Laurensia (2006) mengatakan bahwa hanya ada satu aspek yang secara konsisten menunjukkan hubungan yang positif dengan usia, yaitu faktor kepuasan kerja itu sendiri. Pekerja yang lebih tua cenderung menyukai pekerjaan mereka dibandingkan dengan yang lebih muda.

3. Pendidikan

Karyawan dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi menunjukkan kepuasan kerja yang lebih tinggi daripada karyawan dengan tingkat pendidikan yang lebih rendah (Berk, Gaziel, King, Murray & Atkinson dalam Gerharty, 1993). Sebaliknya, penelitian lainnya menemukan bahwa karyawan dengan tingkat pendidikan yang tinggi menunjukkan kepuasan kerja yang lebih rendah (Murphy, 1996). Hal ini disebabkan lebih tingginya tuntutan pekerjaan pada karyawan berkualitas. Weaver (1980) dalam Siegel (1987) dalam Rina Laurensia (2006) mengatakan bahwa pekerja dengan tingkat pendidikan yang tinggi cenderung lebih puas dengan pekerjaannya.

4. Masa kerja

Hubungan antara masa kerja dan kepuasan kerja berbentuk linear (Mobley, Griffeth, Hand & Meglino, 1979). Mobley, dkk menyatakan bahwa lama kerja seorang individu pada perusahaan mempengaruhi kepuasan kerjanya. Semakin lama individu bekerja didalam perusahaannya, semakin puas individu pada pekerjaannya tersebut. Siegel (1987) dalam Rina Laurensia (2006) mengatakan bahwa pekerja dengan masa kerja yang lebih lama, memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi.

2.2.2 Faktor Penentu Kepuasan Kerja

- Locke (1976) membagi sembilan dimensi pekerjaan yang memiliki kontribusi yang kuat terhadap kepuasan kerja, yaitu pekerjaan, pembayaran/ gaji, promosi, pengakuan, benefit, kondisi kerja, supervisi, rekan kerja dan perusahaan (manajemen).
- Gillmer (1985) berpendapat bahwa terdapat sepuluh dimensi yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja seorang karyawan, yaitu keamanan, kesempatan untuk maju, perusahaan (manajemen), upah, aspek intrinsik dari pekerjaan, supervisi, aspek sosial dari pekerjaan, komunikasi, kondisi kerja dan benefit.
- Luthans (1992) membagi dimensi-dimensi pekerjaan yang memiliki hubungan dengan kepuasan kerja yaitu pekerjaan itu sendiri, imbalan, promosi, supervisi, kelompok kerja dan juga kondisi kerja.
- (Greenberg & Baron, 2003) mengatakan terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja individu, antara lain adalah faktor pekerjaan itu sendiri, sistem penggajian, promosi pengajuan verbal, kondisi lingkungan kerja, desentralisasi kekuasaan, supervisi, rekan kerja, maupun kebijaksanaan perusahaan