

## BAB 2

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Kepuasan Kerja

Sejak awal abad 20, kepuasan kerja mendapatkan perhatian luas dari disiplin ilmu psikologi organisasi industri, perilaku organisasi, SDM, dan manajemen organisasi. Tidak kurang dari 3.350 artikel dan disertasi yang ditulis mengenai topik kepuasan kerja hingga tahun 1976 (Cranny, Smith & Stone, 1992). Bahkan, hingga tahun 1990an telah diterbitkan lebih dari 12.000 hasil karya studi kepuasan kerja (Kreitner & Kinicki, 2007). Penelitian tersebut dirasakan semakin penting, baik demi kepentingan karyawan itu sendiri maupun demi kepentingan perusahaan. Kepuasan kerja baik itu sebagai variabel independen, mediasi, maupun variabel dependen dianggap bisa menyelesaikan masalah karyawan dan bahkan meningkatkan kinerja keuangan perusahaan secara tidak langsung (Brooks, 2000; Topolosky, 2000).

Karyawan memiliki sikap dan pandangan yang berbeda terhadap banyak aspek pekerjaan, karir dan organisasi. Berdasarkan perspektif riset dan praktek, sikap karyawan yang paling penting adalah kepuasan kerja (Saari & Judge, 2004).

##### 2.1.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Tidak ada kesepakatan yang seragam mengenai definisi kepuasan kerja. Tetapi secara umum, kepuasan kerja didefinisikan sebagai perasaan positif atau perasaan menyenangkan yang berasal dari penilaian seseorang terhadap pekerjaan dan pengalamannya (Locke dalam Bussing, Bissels, Fuch, & Perrar, 1999). Dikatakan bahwa individu yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi dengan sendirinya menyukai dan memberi nilai yang tinggi terhadap pekerjaan dan merasakan hal positif dari pekerjaannya (Stone, 2005). Secara singkat dikatakan bahwa kepuasan kerja adalah perihal bagaimana seseorang menyukai pekerjaannya (Spector, 1997).

Ada 2 alasan utama mengapa kepuasan kerja itu penting. Pertama, alasan *humanitarian*, yaitu setiap orang patut diperlakukan secara adil dan dihargai. Oleh karena itu, kepuasan kerja karyawan perlu dipahami untuk membantu perusahaan

memperlakukan karyawan secara lebih baik. Kedua, alasan *utilitarian*, yaitu kepuasan kerja menuntun sikap yang memengaruhi fungsi organisasi. Itu berarti bahwa karyawan yang puas akan memberi kontribusi lebih besar untuk organisasi. Selain itu, kepuasan kerja merupakan gambaran dari fungsi organisasi itu sendiri (Spector, 1997).

Kepuasan kerja juga didefinisikan sebagai sikap seseorang terhadap pekerjaan pada umumnya dan terhadap peluang untuk promosi, imbalan, tunjangan, dan lain-lain. Lebih lanjut, kepuasan kerja merupakan perasaan karyawan terhadap lingkungan kerja dan harapan mereka terhadap pekerjaannya. Jadi, kepuasan kerja dikenal sebagai apa yang diinginkan oleh karyawan atau apa yang dianggap memiliki nilai atas pekerjaannya (Brief & Weiss, 2002).

### **2.1.2 Latar Belakang Sejarah Kepuasan Kerja**

Taylor (1916) memperkenalkan prinsip-prinsip manajemen ilmiah, yang disebut Taylorisme (Johnson, 2009). Teori tersebut berasumsi bahwa semua karyawan dapat dimotivasi dengan insentif uang tetapi pengaruh faktor-faktor psikologis dan emosional terabaikan. Dua teori relasi manusia memberikan dedikasi penting untuk faktor-faktor ini. Follet (1926) mengatakan pentingnya karyawan mengalami kepuasan kerja karena dengan pengalaman tersebut, efisiensi organisasi akan tercapai. Dia mengusulkan bahwa pemimpin yang baik seharusnya menyediakan peluang aktualisasi diri bagi karyawan (Johnson, 2009). Eksperimen Mayo (1924-1932) mengubah pandangan para peneliti dan para pemimpin terhadap sikap karyawan (McCormick, 2000). Mayo (1924-1932) mencatat pentingnya perhatian khusus atau pengakuan terhadap karyawan dalam organisasi (McCormick, 2000). Berdasarkan eksperimen Mayo, ilmu pengetahuan dan kemampuan teknis itu penting dalam produksi, tetapi untuk efisiensi, penting mempertimbangkan kebutuhan individu. Organisasi seharusnya menggunakan metode kerja tim dan berusaha menciptakan rasa memiliki di antara mereka. Jika karyawan tidak menemukan pergaulan dalam lingkungan kerjanya, maka mereka merasa terisolasi, disisihkan dan pada umumnya cenderung menjadi tidak puas dalam posisinya. Dia menyimpulkan bahwa memberi motivasi karyawan untuk mendedikasikan dirinya terhadap tugas kerja perusahaan akan memuaskan kebutuhan insaninya (Johnson, 2009).

Hoppock (1935) menyatakan bahwa jika terdapat faktor khusus yang mendorong kepuasan kerja, ketidakhadiran faktor tersebut menyebabkan ketidakpuasan (Yu-Ching, 2004). Dia menemukan tingkat kepuasan yang berbeda di antara kedudukan atau posisi jabatan yang berbeda. Karyawan dengan posisi *manager*, eksekutif, dan profesional dalam kelompok paling puas, sementara pekerja *manual* tanpa keahlian merupakan kelompok paling sedikit puas. Ke depan, studi ini menjadi dasar riset kepuasan kerja (Yu-Ching, 2004).

Banyak ahli meneliti motivasi dan kebutuhan manusia untuk menguji kepuasan kerja. Maslow (dalam Stone, 2005) mengusulkan bahwa kebutuhan manusia dan prioritasnya harus dikaitkan dengan pemenuhan hirarki kebutuhan. Menurut teorinya, Maslow menunjukkan bahwa hirarki kebutuhan manusia mencakup fisik, keamanan, cinta atau rasa memiliki, dihargai, dan kebutuhan aktualisasi diri. McGregor mengembangkan teori X dan teori Y untuk menentukan hubungan antara persepsi dan interaksi individu dalam organisasi dengan asumsi dasar mengenai hakekat manusia (Stone, 2005). Asumsi teori X adalah adanya sifat bawaan individu untuk tidak menyukai pekerjaan, sehingga kontrol eksternal merupakan satu-satunya jalan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Asumsi teori Y adalah individu yang memiliki komitmen melatih untuk mengarahkan dirinya dan untuk selalu bertanggungjawab. Atas dasar keyakinannya terhadap asumsi teori Y maka McGregor mengusulkan perlunya partisipasi dalam membuat keputusan, partisipasi dalam pekerjaan yang menantang, dan partisipasi dalam hubungan yang baik antar individu untuk memaksimalkan motivasi kerja (Stone, 2005; Robbins, 1998).

Pada tahun 1950an, dua studi baru dan penting mengenai kepuasan kerja diterbitkan. Argyris mengatakan bahwa kebutuhan individu yang matang seringkali tidak sesuai dengan persyaratan organisasi formal (Argyris dalam McCormick, 2000). Menurut pandangan ini, memaksa seseorang untuk patuh pada peraturan dan begitu saja mematuhi perintah dari atasan akan menciptakan karyawan menjadi pasif, rasa ketergantungan dan rendah diri. Para *manager* seharusnya mendorong karyawan untuk bertanggungjawab. Pekerjaan seharusnya dirancang untuk memuaskan kebutuhan karyawan karena itulah satu-satunya cara kinerja terjamin dalam jangka panjang (McCormick, 2000).

Menurut Ssesanga dan Garrett (2005), teori Herzberg mengusulkan dua faktor yang memengaruhi sikap kerja. Pertama, faktor *hygiene* yaitu faktor ekstrinsik pekerjaan yang meliputi kebijakan perusahaan dan administrasi, supervisi, hubungan antar pribadi, kondisi kerja, gaji, status, dan keamanan. Jika organisasi dapat membuang beberapa faktor *hygiene* yang menyebabkan ketidakpuasan kerja maka ketidakpuasan karyawan mungkin dapat dihindari. Tetapi, hilangnya faktor *hygiene* tidak berarti dengan sendirinya karyawan menjadi lebih positif dan lebih puas dengan pekerjaannya. Faktor kedua adalah faktor motivator yaitu faktor intrinsik pekerjaan yang memberi kontribusi terhadap kepuasan kerja. Faktor motivator meliputi prestasi, pengakuan atas prestasi, hakekat kerja, tanggungjawab dan kemajuan. Membangun dasar teoritis Maslow, Herzberg mengusulkan bagaimana supaya pekerjaan itu ikut memberi peluang atau kontribusi untuk prestasi, pengakuan, tanggungjawab, kemajuan dan peluang pertumbuhan sehingga dengan demikian memuaskan kebutuhan yang lebih tinggi (Stone, 2005).

Hackman dan Oldham (1975) memperkenalkan model baru karakteristik kerja yang terdiri dari 5 karakteristik inti pekerjaan (Stone, 2005; Yu-Ching, 2004). Model tersebut disebut *Job Characteristics Model* (JCM) berfungsi untuk memperbaiki motivasi, kepuasan, dan kinerja. Gagasan intinya adalah bahwa karyawan akan bekerja lebih baik ketika mereka merasa bahwa pekerjaan mereka bermakna, ada tanggungjawab atas hasil kerja, dan menerima umpan balik dari hasil aktivitas mereka. Jadi, motivasi dan kepuasan kerja tergantung pada pengalaman atau proses dari pekerjaan tersebut (Stone, 2005; Yu-Ching, 2004).

Dewasa ini, daya tarik terhadap kepuasan kerja semakin besar dalam aneka fungsi dan kedudukannya, bahkan riset khusus mengenai kepuasan kerja dilakukan secara periodik (Esen, 2006). Menurut hasil riset tersebut, kepuasan kerja ternyata juga dipengaruhi oleh faktor lingkungan eksternal seperti keadaan perekonomian, pasar kerja atau tersedianya lapangan kerja, terorisme, dan kebijakan pemerintah atau politik (Esen, 2006). Organisasi mencari berbagai cara bagaimana mengembangkan pemahaman kepuasan kerja untuk membantu menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan rekrutmen, retensi, produktivitas, dan kinerja.

### 2.1.3 Teori-Teori Kepuasan Kerja

**Teori kebutuhan dan motivasi.** Manusia membutuhkan motivasi untuk bekerja. Semua motivasi muncul dari ketegangan ketika kebutuhan manusia tidak terpenuhi. Teori Maslow menjadi dasar riset empiris tingkah laku dan sikap manusia (Stone, 2005). Tingkat hirarki kebutuhan Maslow terdiri dari lima kebutuhan, berurutan dari kebutuhan terendah hingga kebutuhan tertinggi, yakni: kebutuhan fisik, keamanan, sosial, *ego*, dan aktualiasi diri. Pada umumnya, kebutuhan yang lebih rendah harus dipenuhi lebih dulu sebelum pemenuhan kebutuhan yang lebih tinggi. Tetapi, para peneliti lain tidak menemukan dukungan untuk pandangan ini. Teori Maslow masih menilai persoalan keamanan dan gaji lebih tinggi daripada persoalan *non* ekonomi seperti varietas pekerjaan.

Sulitnya melakukan riset empiris yang mendukung teori Maslow sebagai hirarki lima tahapan, maka beberapa peneliti mencoba merumuskan kembali teori Maslow dengan cara lain. Alderfer mengelompokkan kebutuhan sebagai eksistensi (sandang pangan dan tempat tinggal), hubungan sosial (afiliasi), dan pertumbuhan (Robbins, 1998). Sementara McClelland mengusulkan tiga motivasi di tempat kerja: kebutuhan berprestasi, kebutuhan berkuasa, dan kebutuhan berafiliasi (Robbins, 1998).

**Teori Ekspektasi.** Vroom (1964) mengusulkan bahwa kepuasan kerja merupakan fungsi dari perbedaan antara apa yang diharapkan dengan apa yang diterima dari pekerjaan (Robbins, 1998). Apa yang diterima dianggap sebagai nilai intrinsik atau nilai *tangible*. Ada tiga variabel yang disebut oleh Vroom, yaitu: daya tarik terhadap suatu hasil, keyakinan bahwa usaha mendorong kinerja, dan ekspektasi bahwa kinerja yang baik mendorong pencapaian hasil yang diinginkan (Robbins, 1998).

Berkaitan dengan kepuasan kerja, seseorang menunjukkan apa yang diinginkan, dirasakan, diharapkan, dan diterima. Oleh karena itu, keseluruhan kepuasan kerja individu ditentukan dengan menjumlahkan antara apa yang diterima dengan apa yang diinginkan (nilai), antara apa yang diterima dengan apa yang dibutuhkan, dan antara apa yang diterima dengan apa yang diharapkan (Robbins, 1998).

**Teori Dua Faktor.** Teori motivasi kerja Herzberg (1959) menyelidiki kepuasan kerja dan kebutuhan manusia (Stone, 2005). Kebutuhan ditentukan oleh manusia itu sendiri, yaitu gerakan atau *instinct* untuk menghindari rasa sakit dari lingkungan dan semua gerakan dipelajari untuk menyesuaikan diri sehingga memenuhi kebutuhan biologi. Faktor ekstrinsik atau *hygiene* berkaitan dengan penghindaran terhadap ketidakpuasan yang meliputi gaji, status, keamanan, hubungan antar pribadi, supervisi, kondisi kerja, kebijakan dan administrasi (Stone, 2005). Sekelompok kebutuhan lainnya berkaitan dengan kemampuan individu untuk meraih kebutuhan. Dengan terpenuhinya kebutuhan tersebut, seseorang akan mengalami pertumbuhan psikologi. Dorongan untuk memenuhi kebutuhan pertumbuhan keluar dari kepuasan kerja dalam lingkungan kerja.

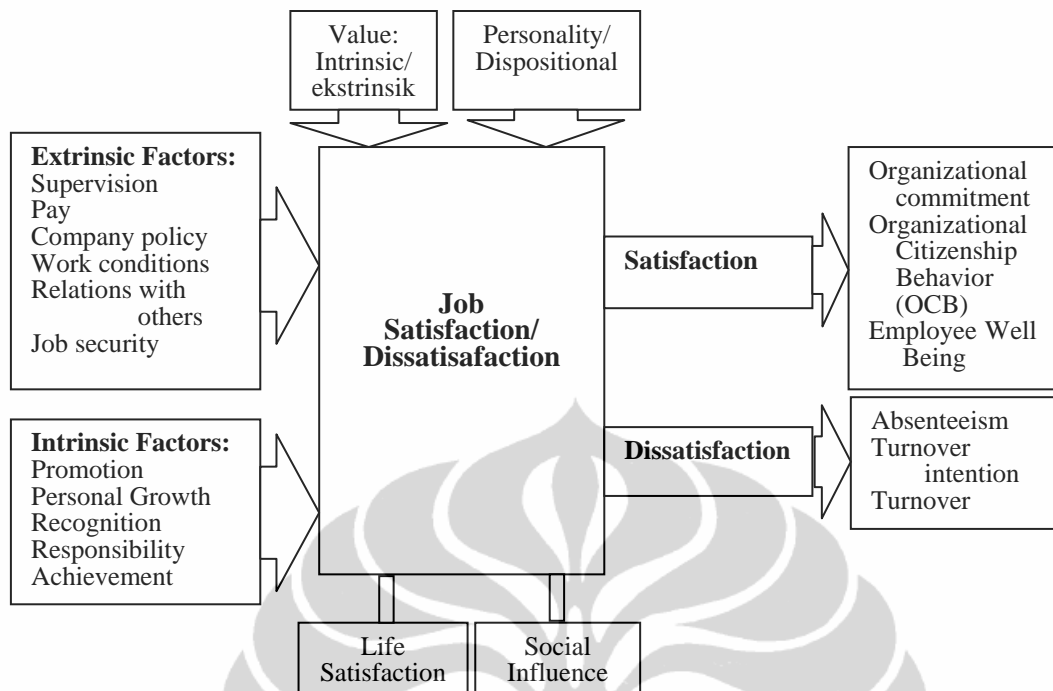
Faktor intrinsik atau *motivator* berkaitan dengan pertumbuhan yang meliputi prestasi, pengakuan atas prestasi, hakekat kerja, tanggungjawab, dan pertumbuhan atau kemajuan kerja (Stone, 2005). Teori ini seringkali bermanfaat dalam studi pemahaman kepuasan kerja karyawan dan memprediksi kinerjanya. Kepuasan kerja merupakan tanggapan subyektif individu terhadap kerja. Dengan kata lain, kepuasan kerja merupakan persepsi karyawan dalam menilai pengalaman kerjanya dalam konteks latar belakang dan faktor lingkungannya. Karena kepuasan kerja merupakan sifat melekat subyektif atau pribadi, maka tentunya tidak mudah untuk mengukurnya.

**Faktor lingkungan yang memengaruhi kepuasan kerja.** Atas dasar teori Maslow dan Herzberg, banyak peneliti mencoba mengidentifikasi atribut lingkungan kerja dihubungkan dengan kepuasan kerja yang memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi yaitu penghargaan diri dan aktualisasi diri (Washington, 2005). Turner dan Lawrence (1965) mengidentifikasi enam kunci atribut yang memberi kontribusi terhadap kepuasan kebutuhan yang lebih tinggi (Yu-Ching, 2004). Atribut itu adalah *variety*, *autonomy*, interaksi yang dibutuhkan, interaksi opsional, pengetahuan dan kemampuan yang dibutuhkan, serta tanggungjawab. Hackman dan Lawler (1971) mengusulkan dimensi *variety*, *autonomy*, *task identity*, dan umpan balik, ketergantungan, dan kesempatan menjalin hubungan terhadap orang lain (Stone, 2005; Yu-Ching, 2004) .

Hackman dan Oldham dalam perkembangan *The Job Diagnostic Survey* (JDS) membedakan lima dimensi inti lingkungan kerja yang penting untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi (Stone, 2005; Yu-Ching, 2004). Komponen tersebut dihubungkan dengan keadaan psikologis seseorang dalam mengalami kerja, yakni: *skill variety*, *task identity*, *task significance*, *autonomy*, dan *feedback*.

*Skill variety* merupakan suatu pekerjaan yang memerlukan sejumlah aktivitas yang berbeda dalam melakukan pekerjaan tersebut, melibatkan penggunaan kemampuan yang berbeda dan bakat karyawan. *Task identity* adalah suatu pekerjaan memerlukan penyelesaian menyeluruh dan teridentifikasi, melakukan pekerjaan dari permulaan hingga akhir dengan hasil akhir yang kelihatan (terukur). *Task significance* adalah suatu pekerjaan sangat berpengaruh terhadap hidup atau pekerjaan orang lain, apakah dalam organisasi atau lingkungan eksternal. *Autonomy* dihubungkan dengan keadaan psikologis mengalami tanggungjawab atas hasil pekerjaan. *Feedback* sebagai sebab akibat yang muncul dari pekerjaan itu sendiri dan dari *supervisor* atau rekan kerja dihubungkan dengan keadaan psikologis dan pengetahuan. Variabel lain dihubungkan dengan kepuasan kerja adalah peran stres (ambiguitas peran dan konflik peran), hubungan antar pribadi, dan kondisi kerja (Spector, 1997; Yu-Ching, 2004).

Akhirnya, pandangan bahwa karyawan yang bahagia adalah karyawan yang produktif tetap bertahan memasuki abad ini dan banyak riset dilakukan dengan tujuan membuktikan ataupun menghilangkan pandangan ini. Studi yang mencoba menghubungkan kepuasan kerja dengan kepuasan hidup, usia, gender, pendidikan, pelatihan, pengawasan, *rewards*, kondisi kerja, absensi, *turnover*, disposisi, dan faktor-faktor lainnya mengalami perkembangan yang pesat. Sejak penerbitan penelitian tersebut, kepuasan hidup dan karakteristik pribadi, kecenderungan watak, komitmen organisasi, *turnover*, absensi, keterlambatan, dan pemenuhan kebutuhan dari pekerjaan itu sendiri telah dipelajari dalam hubungan dengan kepuasan kerja (Judge dalam Caldwell, 2009; Cetin, 2006). Berdasarkan riset terhadap berbagai teori kepuasan kerja, Ghazzawi (2008) meringkas dengan baik keseluruhan teori-teori tersebut dalam bentuk bagan berikut ini.



**Gambar 2.1**  
*Conceptual Framework Of Factors Affecting Job Satisfaction/Dissatisfaction*

Sumber: Ghazzawi, 2008

Untuk mengetahui lebih lanjut maksud kepuasan kerja dalam penelitian, ini perlu dipahami beberapa dimensi kepuasan kerja yang secara khusus menjadi obyek pembahasan.

#### 2.1.4 Dimensi Kepuasan Kerja

Sebagaimana dijelaskan sebelumnya, para peneliti telah melakukan banyak riset terhadap kepuasan kerja dan dimensinya karena pengaruhnya yang besar, baik itu terhadap individu, kelompok maupun terhadap organisasi. Riset tersebut meneliti dimensi atau topik yang memberi kontribusi terhadap kepuasan kerja. Universitas Minnesota mengeluarkan dua versi kuesioner kepuasan kerja. Versi panjang muncul tahun 1967 dan 1977. Versi lain dalam bentuk pendek kuesioner yang populer disebut *Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)* yang dirancang untuk mengukur kepuasan kerja karyawan.



Para peneliti MSQ menemukan bahwa kuesioner tersebut lebih tepat untuk mengumpulkan informasi khusus mengenai aspek atau dimensi kedudukan kerja daripada mengukur kepuasan kerja itu sendiri. Spector (1997) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja dapat diringkaskan dalam sembilan dimensi pengukuran yang berbeda dalam instrumen *Job Satisfaction Survey* (JSS) yaitu *pay, promotion, supervision, fringe benefits, contingent rewards are based on performance, operating procedures that required rules and regulations, coworkers, nature of work* dan *communication*.

#### **2.1.4.1 Imbalan (Pay)**

Imbalan merupakan salah satu bentuk kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai bentuk ganjaran atas jasa atau usaha yang dilakukan. Imbalan dianggap sebagai kompensasi langsung, sementara kompensasi lain yang secara finansial tidak langsung disebut tunjangan (Mondy & Noe, 2005; Mathis & Jackson, 2006). Mayoritas literatur tentang motivasi sangat mendukung gagasan bahwa imbalan membawa dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan dan pada akhirnya membawa kepuasan kerja (Lawler, 1990; Gavin & Vinten, 2005).

Tidak semua penelitian memaparkan imbalan sebagai sumber utama kepuasan kerja (Essen, 2006; Elliot, 2007; Igalens & Roussel, 1999) namun imbalan dianggap sebagai salah satu kunci penentu kepuasan kerja karena dengan fungsionalitas uang, seseorang bisa melakukan berbagai transaksi (Esen, 2006; Kickham, 2007). Selain itu, imbalan bertindak sebagai simbol prestasi dan pengakuan terhadap keberhasilan seseorang. Kekuasaan, prestise, status, dan keinginan merupakan aspek psikologis dan emosional uang. Dalam penelitian Taylor (1911) ketika mengembangkan konsep manajemen ilmiah, menunjukkan bahwa imbalan yang besar disimpulkan menjadi prediktor terbaik kepuasan kerja karyawan (Scott & Davis, 2007).

Porter dan Lawler (1986) mengusulkan bahwa kinerja dapat dipandang sebagai penyebab kepuasan. Organisasi biasanya menghubungkan imbalan dengan kinerja tersebut sebagai alat ukur positif ketika mempertimbangkan jenis imbalan yang harus diberikan (Booppanon, 2008). Imbalan bisa berhubungan secara negatif dengan kepuasan kerja, bahkan imbalan yang sangat tinggi belum tentu memuaskan karyawan, artinya kemampuan untuk menciptakan tingkat

kepuasan dalam lingkup imbalan memang sangat sulit (Harris, Anseel & Lievens dalam Glassman, 2008). Selain itu, menurut Billikopf (2006), pengukuran ini dapat dipandang secara negatif, jika produktivitas menurun dan hasil merosot (Booppanon, 2008). Oleh karena itu, perusahaan menggunakan aneka imbalan seperti insentif pribadi, *merit pay*, dan insentif profit yang diberikan kepada perorangan atau kelompok karena prestasi yang dicapai.

Imbalan dalam bentuk insentif lebih umum dipakai pada tingkat individu untuk mendorong kinerja yang akan mendorong mereka *high performance*. Mereka yang kinerjanya unggul dikenal melebihi kinerja secara individu daripada memberikan insentif secara kelompok (McGee, Dickenson, Huitema & Culig, 2006). Sistem *merit pay* seharusnya diberikan ketika kinerja dianggap memberi manfaat atau menghasilkan. Tetapi dalam kenyataan, beberapa organisasi seringkali menerapkan kenaikan *merit pay* yang umum atau menerapkan sistem yang sama untuk semua karyawan (Wells, 2005).

Sistem *merit pay* membutuhkan keterlibatan *line manager* dan sering dilakukan dalam organisasi (Mannering dalam Booppanon, 2008). Jika sistem *merit pay* diterapkan secara tepat maka mereka yang kinerjanya rendah tidak akan mengorbankan mereka yang kinerjanya bagus. Selain itu, insentif yang mirip dengan *merit pay* adalah *profit sharing*, *stock plan*, dan *gain sharing*. *Stock plan* digunakan untuk tingkat individu yang berdasarkan *stock option* mereka. *Profit sharing* dan *gain sharing* diberikan pada level grup yang melibatkan sejumlah karyawan. *Profit sharing* hanya diberikan ketika memenuhi target *profit* perusahaan, sedangkan *gain sharing* berhubungan dengan kinerja berbasis hasil (Rynes, Gerhart & Perks, 2005).

Ketegangan mungkin muncul dalam proses perbandingan imbalan bagi setiap karyawan. Untuk menghindari ketegangan tersebut maka perlu melibatkan karyawan dalam proses, memberi imbalan secara kompetitif, dan menerapkan sistem yang jelas (Mathis & Jackson, 2006). Kepuasan terhadap imbalan tidak terletak pada jumlah uang yang diterima namun pada persepsi karyawan bahwa imbalan yang mereka terima itu adil (Harris, Anseel & Lievens, 2008). Ketika imbalan yang diterima sesuai dengan tuntutan pekerjaan, keahlian dan standar imbalan, maka kepuasan dan motivasi kerja akan meningkat.

#### 2.1.4.2 Promosi (*Promotion*)

Promosi adalah perpindahan posisi seseorang ke posisi yang lebih tinggi (Mondy & Noe, 2005). Promosi muncul karena adanya keinginan awal untuk memperoleh pendapatan yang lebih tinggi, status sosial, pertumbuhan psikologi dan tanggung jawab yang lebih besar. Promosi sebagai bagian penting pengembangan karir menciptakan daya tarik tersendiri dan kondisi yang menantang untuk tetap bertahan dalam perusahaan dan pada waktu yang bersamaan individu akan merasakan nilai lebihnya. Promosi memberi peluang bagi seseorang untuk berkembang, mendapatkan batu loncatan, semangat kerja dan memiliki tanggung jawab yang lebih besar, dan meningkatnya status sosial (Varhol, 2000). Oleh karena itu, menurut DeVaro (2006) skema promosi bisa menjadi sumber kepuasan dan motivasi untuk mencapai kinerja yang tinggi (Booppanon, 2008). Tetapi, bagi manajemen, mengetahui apa yang dianggap oleh karyawan memiliki nilai merupakan hal penting sehingga manajemen lebih mudah menawarkan promosi (Lawler, 2008).

Kebanyakan karyawan merasa senang ketika mendapatkan promosi namun pada saat yang sama, ada kemungkinan karyawan yang lainnya tidak terseleksi untuk mendapatkan promosi. Jika kandidat favorit kelompok dalam proses promosi terabaikan, yang semestinya layak mendapat promosi, maka keadaan tersebut bisa mengakibatkan kekecewaan dan pengunduran diri. Lebih buruk lagi, jika karyawan menyadari bahwa orang yang salah mendapatkan promosi maka protes dan kemarahan sangat mungkin terjadi (Mondy & Noe, 2005).

Keraguan terhadap promosi muncul ketika proses promosi dibiarkan berlangsung begitu saja berdasarkan persepsi karyawan (Wilmott, 2006). Oleh karena itu, para pemimpin perlu mengukur kepuasan kerja karyawan terhadap promosi dengan memberi ekspektasi yang jelas dan umpan balik yang terencana sehingga hasil promosi tersebut muncul karena proses atau sistem promosi yang adil. Skema promosi tersebut akan berlangsung dengan baik ketika karyawan mendukung promosi di dalam konsep kebijakan internal dan penyesuaian pekerjaan ditawarkan untuk mengkondisikan persaingan yang sehat di antara karyawan. Karyawan akan merasa lebih dihargai ketika waktu yang mereka habiskan dalam perusahaan diperhitungkan.

Menurut Vroom (1964) pada akhirnya, karyawan akan meluangkan waktu yang dibutuhkan untuk meningkatkan produktivitasnya ketika mereka merasa nyaman, adanya peluang menetap dalam perusahaan dan peluang untuk maju dalam organisasi (Booppanon, 2008). Sebaliknya, promosi dari sumber luar bisa mengakibatkan karyawan yang telah lama di dalam perusahaan merasa bahwa mereka bukan aset perusahaan (Denton dalam Booppanon, 2008).

Komitmen organisasi akan hilang ketika karyawan merasa bahwa mereka tidak dibutuhkan dan kebutuhan mereka tidak terpenuhi. *Turnover* karyawan membawa dampak negatif terhadap kepuasan kerja dari karyawan yang bertahan. Akan tetapi, menurut Chen (2005), proses rekrutmen lingkungan eksternal dapat juga mencegah ketidakpuasan dengan mengeliminasi kemarahan yang disebabkan persaingan yang tidak sehat di antara karyawan (Booppanon, 2008). Promosi dari sumber luar mungkin bisa memunculkan ide dan praktek baru yang tidak lazim dalam norma operasional perusahaan dan mungkin terbukti bermanfaat untuk perusahaan.

#### **2.1.4.3 Supervisi (*Supervision*)**

Supervisi berkaitan dengan otonomi yang diterima oleh seseorang untuk mengambil keputusan melakukan pekerjaannya dan juga kemampuan teknis atau kompetensi dari atasan, termasuk kemauan atasan untuk membimbing atau mendelegasikan wewenang, keadilan, dan *job knowledge* (Herberzg dalam Elliott, 2007). Spector (1997) menjelaskan bahwa supervisi memberi peluang adanya masukan terhadap persoalan kebijakan dan otonomi atas tugas kerja yang dibebankan. Spector (1985) juga telah melakukan meta-analisis yang menunjukkan otonomi memiliki efek terhadap kepuasan kerja karyawan.

Supervisi merupakan penjelasan luas dari gaya atau model manajemen dan keserasian dengan karyawan. Menurut Sias (2005), tingginya kualitas hubungan terhadap atasan memberi kontribusi untuk kepuasan kerja karyawan. Kepuasan karyawan meningkat ketika atasan menaruh perhatian dan mendukung bawahan secara personal, memiliki sikap pengertian dan bersahabat, menghargai kinerja karyawan, dan mampu mendengarkan pendapat karyawan (Mathis & Jackson, 2003; Vroom, 1990). Sebagian besar karyawan menginginkan pola hubungan yang sudah terbentuk dengan atasannya dan mereka akan merasa bahwa

kehadirannya memiliki arti bagi orang lain, artinya dibutuhkan baik oleh karyawan itu sendiri dan atasan maupun perusahaan (Yanovsky, 2002).

Karyawan, dengan rasa memiliki, adanya akuntabilitas, dan aktif terlibat dalam semua aspek tenaga kerja akan meningkatkan produktivitasnya. Meyakini bahwa karyawan akan berbuat lebih banyak dan bertanggungjawab lebih besar memungkinkan perusahaan untuk bertumbuh. Bagi karyawan, ini menciptakan rasa diterima sebagai bagian utuh organisasi (Denton dalam Booppanon, 2008). Lebih tepatnya, memiliki orang yang benar dalam posisi kunci organisasi memberi motivasi karyawan dan memastikan kepuasan dalam pekerjaan mereka. Menurut Brown (2001), kemampuan bekerja dengan kepemimpinan yang bertanggungjawab merupakan acuan penting dalam organisasi. Peran ini biasanya untuk posisi manajemen dan pengambil keputusan dalam struktur organisasi. Orang yang mengisi posisi ini diharapkan memenuhi peran, tidak hanya untuk posisi yang lebih tinggi, tetapi juga untuk posisi penasehat, *motivator*, dan *mentor* (Yanovsky, 2002).

Para pemimpin biasanya berada di luar keseharian bisnis dan memastikan bahwa pekerjaan telah dilakukan oleh staf manajemen (Truesdell dalam Booppanon, 2008). Oleh karena itu, memiliki para staf manajemen yang tepat untuk mengambil peran ini menjadi prioritas perusahaan untuk mensukseskan tujuan perusahaan.

Dewasa ini, pemimpin diharapkan memberi motivasi dan memimpin anggotanya dengan keteladanan. Manajemen tingkat atas mengharapkan mereka menyediakan perusahaan para pelaku bisnis yang sukses dan unggul dalam semua bidang. Kunci awal yang juga penting adalah bahwa pemimpin harus menyadari pentingnya posisi mereka sebagai seorang pemimpin. Mereka harus menyadari bahwa mereka bukan berdiri sendiri atau terpisah dari karyawan lain, melainkan mereka harus mengerti mengapa karyawan ada dan bekerja di perusahaan (Kushel dalam Booppanon, 2008).

Dalam hubungan pemimpin dan yang dipimpin, proses komunikasi yang lancar sangat penting. Ketidakmampuan berkomunikasi antara pemimpin dan yang dipimpin menimbulkan ketidakjelasan peran dan pada akhirnya mengakibatkan terjadinya konflik peran dalam organisasi (Spector, 1997).

#### 2.1.4.4 Tunjangan (*Fringe Benefits*)

Hasil studi terhadap 600 pekerja oleh Tremblay & Balkin (2000) menyimpulkan bahwa ada perbedaan yang jelas antara kepuasan terhadap imbalan dan kepuasan terhadap tunjangan. Tunjangan merupakan penghasilan tambahan yang diterima dari pekerjaan yang bukan bagian dari gaji seperti tunjangan kesehatan, *transport* dan lain-lain. Tunjangan bisa sama pentingnya dengan gaji, khususnya ketika diberikan untuk posisi awal dengan upah yang rendah (Merchant, 1988). Tunjangan biasanya diberikan sebagai daya tarik bagi karyawan dalam perusahaan (Lawler, 1990). Tunjangan tersebut mampu menarik dan mempertahankan karyawan terbaik demi perkembangan perusahaan (Tremblay, Sire & Balkin, 2000).

Diharapkan dengan adanya tunjangan, karyawan puas selama periode awal kerja, dan selanjutnya untuk menjaga kepuasan tersebut, tergantung pada hubungan yang mereka miliki dengan atasan langsung (Kimbal & Nink, 2006). Beberapa ahli berpendapat bahwa hubungan karyawan yang terjalin baik dengan atasan tidak cukup membentuk semangat kerja karyawan. Oleh karena itu, dibutuhkan proses yang terpadu antara berbagai dimensi seperti imbalan, tunjangan, dan relasi dengan karyawan (Frauenheim, 2006).

Pada saat perusahaan berjuang karena persaingan ekonomi global, tunjangan bisa semakin berperan atau bisa juga mungkin turut dipangkas, artinya dalam keadaan seperti ini penjelasan dan prosesnya menjadi mutlak perlu (Frauenheim, 2006). Seringkali para pekerja tidak mampu membayar biaya seperti dana kesehatan, asuransi dan lain-lain. Dalam situasi seperti itu, mereka akan termotivasi dengan ekstra usaha untuk mempertahankan kinerja dan produktivitas sehingga mendapatkan tunjangan yang sama.

Meskipun tidak semua perusahaan menerapkan pemberian tunjangan karena berbagai alasan termasuk berkaitan dengan adanya pajak tambahan tetapi tunjangan memainkan peran penting terhadap kepuasan yang pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan. Tunjangan dianggap memainkan peran efektif dan pengaruh positifnya terhadap kinerja organisasi (Lawler, 1990).

Dikatakan bahwa pengetahuan karyawan terhadap tunjangan merupakan faktor penting yang ikut menentukan kepuasan terhadap tunjangan tersebut

(Dreher, Ash, & Bretz, 1988). Selaras dengan itu, menurut Weathington dan Tetrick (2000), persepsi karyawan terhadap paket tunjangan yang diberikan oleh perusahaan akan memengaruhi apakah mereka puas atau tidak. Oleh karena itu, manajemen seharusnya berusaha memahami seberapa penting tunjangan tersebut bagi karyawan.

#### **2.1.4.5 Penghargaan (*Contingent Rewards*)**

*Contingent rewards* atau yang disebut juga *non reward monetary* merupakan pemberian perusahaan bagi karyawan dalam bentuk pengakuan dan pujian, penugasan dengan tanggungjawab yang lebih besar, dan pelimpahan wewenang atau kebebasan yang lebih besar untuk bertindak, atau bisa juga *special job assignment* dari manajemen karena karyawan melakukan pekerjaannya dengan baik. Adanya *rewards* perusahaan dalam bentuk *non moneter* akan meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi kerja karyawan (Lawler, 2003; Kirkpatrick, 2006).

Pemberian penghargaan akan lebih maksimal jika diketahui seberapa besar manfaatnya untuk karyawan. Oleh karena itu, setiap institusi harus menguji sistem rekognisi dan sistem *reward*-nya sehingga sungguh-sungguh mendorong motivasi perbaikan kinerja institusi, kinerja tim dan kinerja individu (Aplander & Lee, 1995).

#### **2.1.4.6 Kondisi Kerja (*Operating Conditions*)**

Organisasi terdiri dari prosedur yang menjelaskan proses kerja yang akan dilaksanakan oleh individu dan kelompok dalam perusahaan. Perusahaan memiliki kewajiban untuk mempertahankan lingkungan kerja yang aman, yang menghubungkannya dengan teori dasar Maslow mengenai kebutuhan dasar manusia untuk keamanan dan keselamatan. Kondisi kerja yang meliputi peraturan dan prosedur yang baik akan membantu karyawan melakukan kerja secara benar dan konsisten.

Menurut Elliott (2007), kondisi kerja merupakan faktor-faktor yang melibatkan lingkungan kerja secara fisik seperti jumlah kerja, dan fasilitas untuk bisa melakukan pekerjaan. Selain itu, kondisi kerja juga termasuk bagian dari peralatan, penerangan, tata ruang, ventilasi, dan penampilan pada umumnya dari tempat karyawan bekerja.

Di lain pihak peraturan dan prosedur yang tidak tertata dengan baik pada akhirnya menimbulkan kebingungan dan kekacauan bagi karyawan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Selain itu, aspek negatif peraturan dan prosedur adalah jika diterapkan secara kaku dan tidak memberi peluang terhadap penyimpangan. Oleh karena itu, banyak organisasi menuntut karyawannya untuk tidak mengikuti peraturan dan prosedur begitu saja tetapi mendorong mereka mengidentifikasi cara-cara terbaik mengikuti peraturan dan prosedur kerja sambil berusaha melakukan pekerjaan yang ditugaskan mencapai hasil semaksimal mungkin (Koss, 2005; Aplander & Lee, 1995).

Prosedur kerja dan kebijakan yang dijalankan dengan baik tentunya menyokong kondisi kerja yang bebas resiko. Menurut Koss (2005) karyawan tidak melihat prosedur standar operasi kerja sebagai sesuatu yang negatif, mungkin karena prosedur dan kebijakan tersebut dikembangkan untuk memberikan instruksi yang dibutuhkan, perlindungan, dan penggunaan yang tepat terhadap personel, mesin, material dan metodologi.

#### **2.1.4.7 Rekan Kerja (*Coworkers*)**

Peluang untuk bekerja bersama orang lain dan saling berinteraksi akan mendorong karyawan bekerja lebih baik. Menurut Simmons (2006), hubungan dengan rekan kerja dapat menciptakan perbedaan besar dalam kepuasan kerja, yaitu terciptanya mutu kehidupan bekerja. Penelitian dengan tema yang sama menunjukkan bahwa semakin baik hubungan antar rekan kerja, semakin besar tingkat kepuasan kerja dan juga semakin tinggi hubungan kualitas berdasarkan pekerjaan (Kalleberg & Mastekaasa dalam Franek, 2008).

Hubungan yang dibangun dengan baik dalam lingkungan kerja memengaruhi kemampuan mengambil keputusan, bobot berbagi informasi, dan *solid*-nya dukungan ikatan emosional individu (Sias, 2005). Rekan kerja dapat menjadi sarana paling cepat untuk berbagi informasi, misalnya berbagi informasi mengenai peluang pelatihan dan pengembangan, mencari atau menawarkan nasehat bagaimana mencapai target yang ditentukan perusahaan.

Selain itu, rekan kerja juga memberi kontribusi dalam hal pembentukan tingkah laku, baik itu pembentukan tingkah laku yang baik maupun pembentukan penyimpangan tingkah laku di tempat kerja (Raabe & Beehr, 2003). Kualitas



relasi tersebut ditentukan frekuensi hubungan dan jenis informasi apa yang dibagikan, hingga tindakan apa yang mengikutinya.

Dalam relasi tersebut, bisa muncul keseimbangan relasi dan integrasi hubungan antar individu dan kelompok. Sebaliknya, dalam relasi tersebut dapat juga muncul pergesekan masing-masing sikap dan kepentingan individu dan kepentingan antar kelompok berhadapan dengan dua kepentingan yang berbeda. Misalnya, di satu sisi pentingnya mempertahankan semangat kebersamaan sebagai satu rekan kerja tetapi di sisi lain di hadapkan dengan rekan kerja sebagai pesaing utama untuk mendapatkan promosi atau penghargaan yang ditawarkan oleh perusahaan. Keseimbangan atau pergesekan itu tidak bisa dihindari. Oleh karena itu, hal paling penting dalam organisasi adalah bahwa manajemen harus mampu menghadirkan beberapa individu yang memiliki kompetensi untuk menciptakan lingkungan kerja yang menantang, menarik dan menyediakan kesempatan belajar satu sama lain dalam relasi yang bermakna (Booppanon, 2008).

Selain makna hubungan positif tersebut, relasi yang buruk juga bisa muncul dalam perusahaan. Relasi buruk tersebut akan dipercepat dengan adanya ketidakjelasan peran dalam organisasi. Situasi seperti itu pada akhirnya akan mengakibatkan tekanan psikologis kepada karyawan dalam bentuk rendahnya kepuasan kerja. Menurunnya interaksi sosial dengan rekan kerja dan secara khusus, ketika perasaan terisolasi karyawan meningkat, maka akan mengakibatkan rendahnya tingkat kepuasan kerja (Cooper, 2002).

#### **2.1.4.8 Pekerjaan (*Nature of Work*)**

Dimensi ini membahas pekerjaan berkaitan dengan pengaruh langsung pendapat karyawan dan pengalamannya terhadap pekerjaannya, artinya perihal bagaimana karyawan menyukai pekerjaan. Selain itu, dimensi ini menyatakan perihal berartinya suatu pekerjaan bagi karyawan. Pandangan sikap karyawan berkaitan dengan kebanggaan melakukan pekerjaan, atau bisa tidaknya karyawan menikmati pekerjaan yang dimiliki. Beberapa persoalan sudah dibahas dalam dimensi sebelumnya yang menentukan peraturan dan relasi manusia. Dimensi ini lebih menfokuskan persoalan terhadap bagaimana karyawan melihat dan merasakan pekerjaannya.

Hakekat pekerjaan itu sendiri memberi kebebasan dan fleksibilitas yang membutuhkan tingkat kepercayaan yang tinggi dalam diri karyawan (Cullen dalam Booppanon, 2008). Hayward (2007) melaporkan bahwa sejak 1997, kemajuan teknologi telah memungkinkan 13% orang setiap tahun bekerja dari jarak jauh, misalnya dari rumah. Hayward kemudian menyatakan bahwa teknologi membawa pilihan yang memunculkan ruang pribadi dan pekerjaan itu menjadi satu.

Fleksibilitas yang selaras dengan kemampuan teknologi tersebut semakin populer dalam lintas semua posisi ketika dunia saat ini berevolusi dalam kompetisi global dan berhadapan dengan berbagai bentuk tenaga kerja (Douglas, 1999). Bahkan tingkat kepuasan kerja *nontelecommuter* dipengaruhi oleh kemajuan teknologi ketika mereka diminta menyelesaikan tugas dengan perlengkapan atau mesin yang lebih kompleks. Pelatihan sebagaimana halnya *mentoring*, *coaching*, dan *sharing* informasi merupakan hal penting dalam lingkungan bisnis yang bergerak cepat, seperti halnya pekerjaan sekarang ini membutuhkan karyawan untuk memiliki kemampuan otomatis dengan pemahaman dan pengetahuan luas terhadap pekerjaan itu sendiri (Booppanon, 2008).

Jenis pekerjaan yang dibebankan untuk seseorang memengaruhi bagaimana dia melakukan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan, peran dan tanggungjawabnya. Jenis pekerjaan yang tidak tepat untuk kemampuan seseorang dapat menimbulkan efek atau hasil yang tidak maksimal. Beberapa penelitian telah membuktikan bahwa kepuasan kerja berhubungan secara negatif dengan pekerjaan atau tugas rutin yang dilakukan oleh seseorang, artinya jika pekerjaan tersebut tidak memiliki tantangan dan kompetisi. Kepuasan kerja justru berhubungan secara positif dengan kinerja, tugas atau pekerjaan yang sifatnya kompleks dan otonom (McCue & Gianakis, 1997; Ganzach, 1998; Blau, 1999).

#### **2.1.4.9 Komunikasi (*Communication*)**

Komunikasi merupakan kemampuan manajemen untuk menerima, mengirimkan dan bertindak berdasarkan informasi yang tepat untuk menghubungkan antar individu, antar kelompok dalam organisasi dan dengan lingkungannya secara efektif (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske,

2006). Pada umumnya, komunikasi yang tepat dan berkelanjutan itu dapat memberi motivasi bagi para *manager* dan karyawan, membantu mereka mengatasi berbagai persoalan yang dihadapi.

Menurut Downs dan Hazen (2005), elemen komunikasi yang meliputi perspektif organisasi pada umumnya, umpan balik personal, integrasi organisasi, komunikasi pengawasan, iklim komunikasi, komunikasi horizontal, kualitas media, dan komunikasi dengan karyawan adalah elemen yang sangat penting untuk motivasi dan kepuasan kerja (Booppanon, 2008). Komunikasi tersebut dianggap penting karena dengan elemen-elemen tersebut, karyawan memungkinkan mengenal organisasi secara lebih baik dan mendorong tercapainya tujuan organisasi. Tetapi, mutu elemen tersebut tergantung pada kemampuan hubungan *interpersonal* dari masing-masing individu secara efektif untuk menyampaikan informasi tersebut apakah melalui komunikasi *verbal* atau komunikasi *non verbal* (Booppanon, 2008).

Komunikasi yang efektif membutuhkan pertimbangan ungkapan dan cara yang tepat untuk menyampaikannya. Kemampuan mendengarkan dengan baik adalah penting, artinya individu harus menerima dan fokus terhadap obyek pembahasan tanpa terjadi proses melompat untuk sampai pada kesimpulan selama proses berkomunikasi (Kreitner & Kinicki, 2007). Penyampaian dengan hati-hati, selaras dengan kemampuan mendengarkan penuh perhatian akan membimbing karyawan menangkap informasi lebih baik, lebih melibatkan diri, dan pada akhirnya mendapatkan rasa kepuasan dan dorongan moral (Droppers, 2006). Selain itu, komunikasi yang baik dan efektif membutuhkan keterlibatan dan partisipasi karyawan. Komunikasi yang efektif itu akan meningkatkan kepuasan kerja (Bergmann dalam Lee, 2009). Misalnya, jika perusahaan menawarkan tunjangan kepada karyawan, manajemen harus membuat karyawan menyadari biaya tunjangan yang dikeluarkan oleh organisasi, kemudian membuat karyawan sadar akan tujuan tunjangan tersebut. Selain itu, manajemen harus menyadari bahwa karyawan harus sampai pada pengertian bahwa tunjangan itu akan meningkatkan apresiasi karyawan terhadap program tersebut dan pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja (Bergmann dalam Lee, 2009).

Ketika informasi yang diterima oleh karyawan dari dalam organisasi berbeda dengan informasi yang beredar dalam organisasi, maka masalah yang lebih buruk akan muncul dan mengakibatkan kebingungan dalam organisasi (Fitz-Enz, 2009). Dalam situasi seperti itu, tidak ada cara lain, selain manajemen harus mengelola komunikasinya dengan baik (Robbins, 1998).

### 2.1.5 Hasil Penelitian Kepuasan Kerja

Beberapa riset dilakukan terhadap kepuasan kerja dihubungkan dengan variabel lain. Kepuasan kerja dan kepuasan hidup (*life satisfaction*) berhubungan secara timbal balik, artinya kepuasan dalam kerja dan hidup memiliki efek tumpang tindih satu sama lain. Studi *meta-analisis* menyimpulkan bahwa kepuasan kerja dan kepuasan hidup berhubungan secara positif dan moderat (Rain, Lane, & Steiner, dalam McCormick, 2000). Kepuasan hidup membawa efek yang lebih besar terhadap kepuasan kerja daripada sebaliknya (Kantak, Furell, & Sager, 1992; Judge dalam Caldwell, 2009; Jones, 2006; Iverson & Maguire, 2000; Judge & Watanabe, dalam McCormick, 2000).

Ganzach menyimpulkan bahwa kecerdasan (*intelligence*) dan tingkat pendidikan berhubungan secara terpisah dalam tiga cara terhadap kepuasan kerja. Secara langsung, kepuasan kerja, baik itu kecerdasan maupun pendidikan berhubungan secara negatif. Kepuasan kerja akan berhubungan secara positif terhadap kecerdasan dan pendidikan ketika pekerjaan itu memiliki kompleksitas yang membutuhkan kecerdasan dan pendidikan. Tetapi, kepuasan kerja akan berhubungan secara negatif terhadap kecerdasan atau pendidikan ketika kompleksitas kerja itu konstan atau monoton (Ganzach, 1998).

Kepuasan kerja berhubungan secara positif terhadap komitmen organisasi (Matthiew dalam Chen, 2009). Penelitian McCromick (2000) juga mendukung hasil penemuan tersebut dan membuktikan bahwa kepuasan kerja karyawan akan berhubungan secara signifikan terhadap komitmen organisasi dan komitmen karir.

Ada bukti yang kuat bahwa lingkungan kerja yang bermakna meningkatkan kepuasan kerja (Sias, 2005). Lingkungan kerja yang dimaksud adalah hubungan dengan rekan kerja, hubungan dengan atasan dan mutu proses informasi yang berlangsung dalam organisasi.

Kepuasan itu muncul ketika dengan pekerjaan itu, seseorang dimungkinkan terlibat aktif dalam intrinsik ekspresi diri (Carlson & Mellor, 2004). Ekspresi diri yang dimaksud adalah aktualisasi diri karyawan. Aktualisasi diri hanya mungkin terjadi dengan memberi karyawan peluang otonomi dan tanggungjawab individu.

Berkaitan dengan hubungan kepuasan kerja terhadap *turnover* karyawan, kepuasan kerja merupakan prediktor utama dari *turnover* dalam organisasi (Trevor, 2001). Dengan adanya kepuasan kerja dalam perusahaan, ketika karyawan dihadapkan dengan situasi antara keluar dari perusahaan atau bertahan, maka karyawan akan cenderung memilih bertahan dalam perusahaan dan terlibat secara aktif.

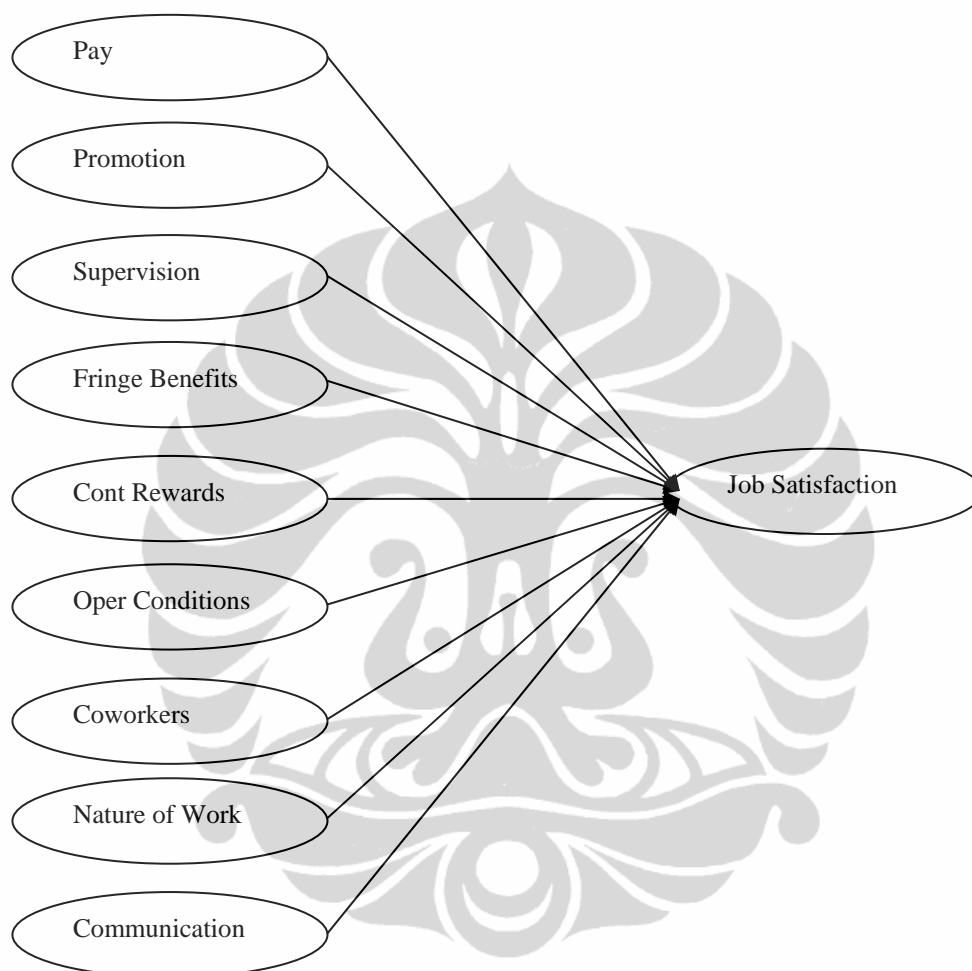
Salah satu topik yang paling kontroversial sehubungan dengan kepuasan kerja dalam organisasi adalah hubungan antara kepuasan kerja terhadap *job performance* (Kreitner & Kinicki, 2007). Kendati beberapa ahli telah mengidentifikasi tujuh cara yang berbeda bagaimana variabel-variabel tersebut berhubungan, tetapi perdebatan yang mendominasi adalah apakah kepuasan menyebabkan kinerja atau kinerja menyebabkan kepuasan (Blegen, dalam Kreitner & Kinicki, 2007). Beberapa bukti menunjukkan inkonsistensi (Spector, 1997) namun bukti lain menunjukkan adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan *job performance* (Jones, 2006). Kendati adanya kontroversi tersebut, para ahli setuju bahwa kepuasan kerja berperan penting dalam perilaku seseorang di tempat kerja (Judge 2001).

Dengan menggunakan *Job Descriptive Index* (JDI), sebuah penelitian yang dilakukan dalam sebuah perusahaan bisnis properti di Jakarta menunjukkan bahwa 5 aspek kepuasan kerja yakni kondisi pekerjaan, kondisi pengawasan oleh atasan, kondisi rekan kerja, imbalan yang diterima dan kesempatan untuk promosi jabatan, mampu memprediksi kepuasan kerja secara signifikan (Tamie, 1996). Beberapa faktor demografi seperti gender, usia, pendidikan, jabatan, dan lain-lain juga menunjukkan korelasi yang signifikan terhadap kepuasan 5 dimensi dan kepuasan kerja pada umumnya (Tamie, 1996).

Ada beberapa penelitian yang menggunakan instrumen *Job Satisfaction Survey* yang dirancang oleh Spector (1997). Penelitian tersebut menunjukkan

bahwa sembilan dimensi mampu memprediksi kepuasan kerja secara signifikan (Sauer, 2009; Kaltenbaugh, 2008; Booppanon, 2008; Franek 2008).

### 2.1.6 Model Penelitian



**Gambar 2.2 Model Penelitian: Hubungan Sembilan Dimensi terhadap Kepuasan Kerja secara Umum**

## 2.2 Faktor Demografi dan Kepuasan Kerja

Bagian ini akan membahas perbedaan tingkat kepuasan kerja berdasarkan faktor demografi terhadap sembilan dimensi kepuasan kerja dan perbedaan signifikan tingkat kepuasan kerja berdasarkan faktor demografi terhadap kepuasan kerja secara umum. Dari beberapa hasil penelitian mengenai kepuasan kerja berdasarkan faktor demografi, beberapa peneliti menyarankan bahwa ketika mempelajari kepuasan kerja, faktor-faktor demografi perlu dipertimbangkan

karena faktor-faktor tersebut secara potensial mampu memprediksi kepuasan kerja (August & Waltman dalam Kaltenbaugh, 2008).

Kepuasan kerja berbeda untuk setiap orang, tergantung pada usia, gender dan faktor demografi lainnya (Schramm, 2003). Dengan adanya perbedaan tersebut, maka faktor-faktor demografi perlu dimasukkan dalam penelitian kepuasan kerja. Jadi, variabel demografi seringkali menguji beberapa faktor seperti gender, usia, status pendidikan, masa kerja, departemen kerja, posisi jabatan, status perkawinan, dan jumlah tanggungan terhadap kepuasan kerja. Beberapa penelitian menguji salah satu faktor demografi, yang lain menguji beberapa sekaligus atau dihubungkan dengan dimensi kepuasan kerja (Lombardo, 2005; Haines, 2007; Mire, 2005). Penelitian Campbell (2009) menunjukkan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara faktor-faktor demografi seperti gender, ras, dan etnisitas terhadap kepuasan kerja.

### **2.2.1 Gender**

Beberapa penelitian menunjukkan hubungan yang tidak signifikan antara gender dan kepuasan kerja (Campbell, 2009; Franek & Vecera, 2008; Barret dalam Rethors, 2008; Chaerany, 2000; Brief & Oliver, Brief, Rose & Aldag, D'Arcy, Syrotuik & Siiddique, Goh & Low, Shapiro & Stern, dalam Yu-Ching, 2004). Tetapi penelitian yang diadakan secara periodik menunjukkan bahwa terdapat perbedaan gender terhadap dimensi kepuasan kerja (Esen, 2006; Price & Wulff, 2005). Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa wanita pada umumnya menganggap dimensi kepuasan kerja lebih penting dibandingkan dengan kaum pria. Wanita, misalnya menganggap dimensi rekan kerja lebih penting daripada dimensi lainnya (Esen, 2006). Dalam dimensi komunikasi, ditunjukkan bahwa wanita dan pria melakukan komunikasi yang berbeda (Kreitner & Kinicki, 2007).

Penelitian Luchak dan Gellartly (2002) menunjukkan bahwa usia tidak berhubungan secara signifikan terhadap kepuasan kerja tetapi perbedaan signifikan justru terdapat dalam gender yaitu kaum wanita lebih puas daripada kaum pria. Penelitian di Australia menunjukkan bahwa kaum wanita lebih bahagia atau puas daripada kaum pria (Long, 2005). Penemuan yang sama ditunjukkan

dalam laporan hasil penelitian yang dilakukan di Inggris dan di Amerika Serikat (Bender; Gaziouglu dalam Osman, 2007).

Penelitian lain menunjukkan bahwa dimensi gaji memengaruhi tingkat kepuasan kerja wanita yang lebih muda dan kurang berpengalaman. Selain itu, penelitian tersebut menunjukkan bahwa wanita pertama-tama kurang puas terhadap lingkungan kerja dan kemudian setelah beberapa tahun, kurang puas terhadap keseluruhan pekerjaan dibandingkan dengan kaum pria (Price & Wulff, 2005).

### **2.2.2 Usia**

Beberapa penelitian menunjukkan hubungan yang negatif antara usia dengan kepuasan kerja (Ganzach, 1998; Riset Training & Development dalam Gonzalez, 2008; Luchak & Gellartly 2002) atau hanya ditemukan sedikit efek korelasi negatif (Franek & Vecera, 2008). Tetapi menurut Spector (1997), riset menunjukkan bahwa usia dan kepuasan memiliki hubungan tetapi besarnya hubungan tersebut belum diketahui secara jelas. Beberapa penelitian lain menunjukkan hubungan positif antara usia terhadap kepuasan kerja (Gavin & Vinten, 2005; Rhodes dalam Kreitner & Kinicki, 2007).

Penelitian Sloane and Ward (2001) terhadap lima universitas di Skotlandia mempelajari kepuasan kerja dengan menggunakan faktor usia dan gender. Riset tersebut menunjukkan bahwa kelompok usia tertentu memperlihatkan perbedaan signifikan dalam kepuasan kerja, yaitu usia 36 tahun memiliki perbedaan yang signifikan terhadap kepuasan kerja di antara wanita dan pria. Karyawan dengan usia yang berbeda memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda terhadap tunjangan yang ditawarkan oleh perusahaan.

Perbedaan usia memengaruhi karyawan melihat berbagai dimensi, artinya ketika usia berbeda, maka kebutuhan juga berbeda. Misalnya, tunjangan kesehatan dan lembur lebih penting untuk usia di bawah 56 tahun dibandingkan dengan karyawan dengan usia di atas 56 tahun. Ini mungkin bisa terjadi karena karyawan usia 56 tahun telah memiliki dana talangan kesehatan dari sumber lain sehingga mereka kurang mementingkan dimensi tunjangan dalam kaitan dengan kepuasan kerja (Esen, 2006). Untuk dimensi rekan kerja, karyawan usia di bawah 35 tahun



dan usia di atas 56 tahun menganggap hubungan dengan rekan kerja lebih penting untuk kepuasan kerja daripada karyawan usia 36-55 tahun (Esen, 2006).

Hasil penelitian lain menunjukkan bahwa responden dengan usia antara 51-60 tahun memiliki tingkat kepuasan kerja yang paling tinggi dibandingkan dengan responden yang bersuasi di bawah 51-60 tahun (Grant dalam Gonzalez, 2008). Penelitian antara tahun 1972 hingga 2006 menunjukkan bahwa semakin tinggi usia seseorang semakin besar tingkat kepuasannya (Smith dalam Gonzalez, 2008).

### **2.2.3 Jenjang Pendidikan**

Dalam penelitian hubungan kepuasan kerja terhadap status pendidikan diketahui bahwa jenjang pendidikan yang tinggi tidak dengan sendirinya membawa kepuasan kerja. Beberapa penelitian bahkan menunjukkan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara jenjang pendidikan formal dan kepuasan kerja (Quinn; Zaring; DeSantis & Durst dalam Gonzalez, 2008). Penelitian di negara-negara Nordik menunjukkan bahwa semakin tinggi jenjang pendidikan karyawan maka ada kecenderungan semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan (Eskildsen, Kristensen, Weslund, 2004; Cadova-Horakova dalam Franek, 2008).

Sebuah penelitian yang dilakukan oleh Franek dan Vecera (2008) di negara Ceko menunjukkan bahwa semakin tinggi pendidikan seseorang hingga level tertentu sebelum pendidikan perguruan tinggi, akan semakin tinggi tingkat kepuasan kerjanya. Lebih lanjut, karyawan dengan pendidikan perguruan tinggi justru lebih rendah tingkat kepuasan kerjanya daripada karyawan dengan jenjang pendidikan di bawah pendidikan perguruan tinggi (Franek & Cevera, 2008).

Penelitian lain menunjukkan bahwa ketika sebuah pekerjaan menantang bagi karyawan dan membutuhkan pendidikan yang memadai untuk menyelesaikannya maka kepuasan kerja dengan sendirinya meningkat (Ganzach, 1998). Sebaliknya, kepuasan kerja dan kecerdasan atau pendidikan berhubungan secara negatif ketika kompleksitas pekerjaan itu bersifat monoton (Ganzach, 1998).

#### 2.2.4 Masa Kerja

Pengalaman atau lamanya masa kerja seseorang memengaruhi tingkat kepuasan kerja (Rashed dalam Chen, 2005). Dalam penelitian tersebut diketahui bahwa pemimpin dengan pengalaman kerja lebih lama ternyata lebih puas dalam lingkup pekerjaan, gaji dan supervisi.

Penelitian lain menunjukkan bahwa masa kerja justru memberi kontribusi negatif terhadap kepuasan kerja. Seseorang yang bekerja lebih lama dalam pekerjaan yang sama akan menjadi kecewa dengan *reward* yang mereka terima. Ini mungkin terjadi karena perusahaan tidak memenuhi permintaan kontekstual *reward* atau tuntutananya (Bilgic, 1998). Kendati demikian, Bedeian (dalam Chen, 2005) menemukan adanya hubungan positif antara masa kerja dalam pekerjaan, promosi dan dimensi-dimensi lain kepuasan kerja. Masa kerja memengaruhi kepuasan kerja terhadap dimensi yang berbeda (Esen, 2006).

Karyawan dengan masa kerja kurang dari 2 tahun dan masa kerja 6-10 tahun menyebutkan kompensasi sebagai dimensi yang paling penting bagi keseluruhan kepuasan kerja mereka sedangkan karyawan dengan masa kerja 3-5 tahun dan 11-15 tahun, tunjangan menjadi bagian paling penting. Bagi karyawan dengan masa kerja lebih dari 16 tahun, tunjangan kesehatan merupakan dimensi yang paling penting yang memberi kontribusi kepuasan kerja (Esen, 2006).

#### 2.2.5 Posisi Jabatan.

Menurut Rashed posisi jabatan dalam manajemen memiliki perbedaan yang signifikan terhadap semua lingkup kepuasan (Chen, 2005). Semakin tinggi posisi jabatan seseorang maka semakin tinggi tingkat kepuasannya.

Hasil penelitian yang sama menunjukkan bahwa semakin tinggi posisi jabatan semakin tinggi kepuasan kerja karyawan (Franek & Cevera, 2008; Howard & Frink, Relly, Brett & Stroh, Skaret & Bruning dalam Chen, 2005; Price & Wulff, 2005). Barangkali, melalui posisi jabatan yang tinggi, seseorang menerima berbagai sarana atau fasilitas, dan dengan sendirinya memenuhi berbagai kebutuhan dan pada akhirnya menciptakan kepuasan kerja.

### 2.2.6 Status Perkawinan

Ketika status seseorang dalam perusahaan telah menikah maka dengan sendirinya tanggungjawab yang diemban juga semakin besar. Dengan tanggungjawab tersebut, seseorang memiliki sikap lebih menghargai waktu dan peluang dan pada akhirnya menganggap bahwa pekerjaan itu penting (Robbins, 1998). Berdasarkan beberapa penelitian (Bell, dalam Rhetors, 2008; Bersoff & Crosby, Tait, Padgett, & Baldwin dalam Yu-Ching, 2004) ditemukan bahwa karyawan yang menikah lebih puas dalam profesi mereka dibandingkan dengan karyawan yang masih *single* atau *divorced status*. Lebih lanjut, karyawan dengan status telah menikah: jarang absen dari pekerjaan, tidak cepat ganti pekerjaan, dan lebih puas dengan pekerjaannya dibandingkan dengan karyawan yang memiliki status belum menikah (Austrom, Baldwin & Macy dalam Chaerany, 2000).

Dalam penelitian Chaerany (2000) terhadap 100 responden karyawan bank di Jakarta ditemukan bahwa tidak ada perbedaan signifikan antara kedua status tersebut, tetapi perbedaan yang cukup signifikan justru terletak dalam sikap mereka untuk menggunakan peluang mengembangkan keahlian dan pengetahuan yang dimiliki. Dari penelitian tersebut juga diketahui bahwa karyawan dengan status menikah cenderung memiliki sikap positif terhadap aspek supervisi, rekan kerja dan pekerjaannya daripada karyawan dengan status belum menikah (Chaerany, 2000).

### 2.2.7 Jumlah Tanggungan

Banyak studi melakukan penelitian terhadap faktor-faktor demografi seperti gender, usia, jenjang pendidikan, posisi jabatan, masa kerja, dan status pernikahan tetapi hanya sedikit meneliti kontribusi faktor jumlah tanggungan terhadap kepuasan kerja. Penelitian Johnson (2009) menunjukkan bahwa responden dengan atau tanpa tanggungan anggota keluarga, tidak memiliki perbedaan signifikan tingkat kepuasan kerja terhadap kepuasan kerja mereka dan terhadap dana tunjangan yang disediakan perusahaan.