



UNIVERSITAS INDONESIA

Rancangan Penyusunan Alat Ukur Kepuasan Kerja Karyawan di PT. X

(The Design of Employee Job Satisfaction Measurement Tools in PT. X)

TUGAS AKHIR

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Psikologi
Peminatan Psikologi Industri dan Organisasi**

**Sigit Yulianto
0606014143**

**Kekhususan Psikologi Industri dan Organisasi
Program Studi Magister Profesi
Fakultas Psikologi
Universitas Indonesia
Depok, 2008**

LEMBAR PENGESAHAN

Tugas Akhir ini diajukan oleh :

Nama : Sigit Yulianto
NPM : 0606014143
Program Studi : Profesi333 Psikologi Industri & Organisasi
Judul Tugas Akhir : Rancangan Penyusunan Alat Ukur Kepuasan Kerja Karyawan di PT. X

Telah berhasil dipertahankan dihadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Psikologi pada Program Studi Profesi Psikologi Industri & Organisasi Universitas Indonesia, pada hari Selasa, 1 Juli 2008.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dr.Semiati Ibnu Umar



Penguji : Arum E Hidayat, M.Psi



Ketua Program Pascasarjana
Fakultas Psikologi UI



Dr. Siti Purwanti Brotowasisto
NIP: 130525766

Denok, 8 Juli 2008
Dekan Fakultas Psikologi UI



Dr. Desmayati Utoyo Lubis, MA, Ph.D
NIP: 130540026

UCAPAN TERIMA KASIH

Alhamdulillah, segala puji bagi Allah yang telah melimpahkan kemurahannya sehingga TA ini dapat selesai tersusun.

Ucapan terima kasih yang pertama saya haturkan kepada POLRI yang telah memberi kepercayaan dan kesempatan kepada saya untuk mengikuti pendidikan di Program Pasca Sarjana Fakultas Psikologi Universitas Indonesia. Hanya inilah yang dapat saya 'sumbangkan' kepada POLRI untuk saat ini. Tidak ada artinya jika dibandingkan dengan apa yang telah POLRI berikan kepada saya. Tapi mudah-mudahan apa yang 'tidak ada artinya' ini dapat 'berguna' untuk kemajuan POLRI.

Terima kasih pada *SEMUA* yang telah memberikan bantuan, teriring do'a semoga Allah senantiasa menganugerahkan sesuatu yang 'terbaik' bagi kita dalam menggapai keinginan kita masing-masing. Khusus kepada anak-istriku yang selama ini 'terpisah'... untuk anakku (Nafi') “*..Ayo Nak, kita susun rencana baru bersama ayah dan bunda..*” dan untuk istriku “*..terimakasih atas keikhlasannya..*”

“Tiada gading yang tak retak”, begitu pula penulis dan hasil tulisan ini. Terlalu sombong kiranya bila penulis merasa tulisan ini mendekati sempurna. Masih banyak hal yang belum kita ketahui, yang berarti masih banyak pula hal harus kita pelajari.

Sekali lagi terima kasih, kepada *SEMUA* yang telah memberikan bantuannya dan mohon ma'af bila selama itu pula banyak hal yang tidak berkenan di hati atas perilaku penulis (mohon ma'af yang sebesar-besarnya).

Depok, Juli 2008

Penulis

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS
(Hasil Karya Perorangan)**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Sigit Yulianto
NPM/NIP : 0606014143
Program Studi : Profesi Psikologi Industri & Organisasi
Fakultas : Psikologi
Jenis karya : Tugas Akhir

demi pengembangan ilmu pengetahuan menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Non- Eksklusif (*Non- exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

Rancangan Penyusunan Alat Ukur Kepuasan Kerja di PT. X

beserta perangkat yang ada (bila diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*database*), mendistribusikannya di Internet atau media lain untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta. Segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hal Cipta dalam karya ilmiah ini menjadi tanggung jawab saya pribadi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok
Pada tanggal : 8 Juli 2008
Yang menyatakan,


(Sigit Yulianto)

ABSTRAK

Nama : Sigit Yulianto
Program studi : Profesi Psikologi
Judul : Rancangan penyusunan alat ukur kepuasan kerja karyawan di PT. X
Referensi : 27 buku, dan 1 artikel

Kepuasan kerja karyawan menjadi bagian penting yang harus diperhatikan oleh manager perusahaan, karena kepuasan kerja mempengaruhi kondisi kerja yang positif. Organisasi yang mampu memberikan kepuasan kerja terhadap karyawannya akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik. Sebaliknya, reaksi-reaksi negatif karyawan atas ketidakpuasan yang dirasakan akan membawa konsekuensi yang sangat merugikan perusahaan. Newstrom, J.W & Davis, K (1993) mengemukakan bahwa pengukuran kepuasan kerja merupakan langkah pertama untuk memperbaiki keadaan perusahaan.

Permasalahan yang terjadi di PT. X yang merupakan respon karyawan terhadap ketidakpuasan kerja adalah banyaknya keluhan yang disampaikan karyawan (*voice*), adanya kecenderungan *turnover* karyawan (*exit*) dan terjadinya penyimpangan perilaku karyawan di tempat kerja (*workplace deviance*).

Tujuan dari dibuatnya rancangan penyusunan alat ukur ini adalah untuk memperoleh rancangan penyusunan alat ukur untuk mengetahui kepuasan dan ketidakpuasan kerja karyawan serta dapat menemukan faktor-faktor penyebab ketidakpuasan kerja karyawan. Rancangan ini menggunakan dua pendekatan yakni pendekatan global dan pendekatan facet.

Penyusunan item didasarkan pada analisis data yang didapat dari tiga sumber, yakni hasil elisitasi respon dari beberapa karyawan PT.X, studi literatur dan pendapat dari ahli/*expert judgement* (psikolog dan manajemen SDM PT. X). Berdasarkan studi literatur, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang paling mewakili penyebab kepuasan kerja karyawan adalah perusahaan & manajemen, *compensation & benefit*, jenjang karir, kondisi kerja, kepemimpinan, relasi sosial dalam organisasi, *job it self* dan program pengembangan.

Kata kunci :
Kepuasan kerja

ABSTRACT

Name : Sigit Yulianto
Study Program : Profession of Industry & Organizational Psychology
Title : The design of employee job satisfaction measurement tools in
PT X
Reference : 27 books, 1 article

Employee satisfaction is being the important part that should be recognize by the manager since the job satisfaction effects positive working condition. Organization that is able to fulfill the job satisfaction for the employee will drive the employee to work better. In contrast, employee negative reaction of dissatisfied will lead to consequences that will harm the company. Newstorm, J. W & Davis, K (1993) found out that the measurement of job satisfaction is the first step to make a better company condition.

The problem in PT. X is employee respond of job dissatisfaction showed by employee complain (voice), employee turnover (exit), and workplace behavior deviance.

The objectives of designing the measurement tools is to get the design of measurement tools to find out job satisfaction and dissatisfaction and to find out factors of job dissatisfaction. This design uses two kinds of approaches, the global approach and facet approach.

Item sets based on data analysis from three sources; response elicitation from PT X's employee, literature and expert judgement (Psychologist and Human Resources Management of PT. X). Based on the literature, summarized the factors of employee job satisfactions are the company and management, compensation & banefits, career path, work conditions, leadership, sosial relation in organization, the job it self and development program.

Key word :
Job satisfaction

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	
LEMBAR PENGESAHAN	i
UCAPAN TERIMA KASIH.....	ii
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	ii
ABSTRAK.....	iv
ABSTRACT.....	v
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
DAFTAR LAMPIRAN	x
1. PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Permasalahan	4
1.3. Rumusan Masalah	6
1.4. Tujuan Penelitian	6
1.5. Manfaat Penelitian.....	7
2. TINJAUAN TEORITIK	8
2.1. Produktivitas	8
2.2. Pengertian Kepuasan Kerja	9
2.3. Teori Kepuasan Kerja	10
2.4. Faktor Penyebab Kepuasan kerja.....	14
2.5. Dampak ketidakpuasan Kerja	17
2.6. Pengukuran Kepuasan Kerja	19
3. ANALISIS PEMECAHAN MASALAH.....	22
3.1. Identifikasi Masalah	22
2.2. Harapan yang Ingin Dicapai	25
2.3. Analisis Pemecahan Masalah	26

4. RANCANGAN PEMECAHAN MASALAH.....	27
4.1. Tahapan Penyusunan Alat Ukur	27
4.1.1 Konstruk Teori Alat Ukur.....	27
4.1.2. Dimensi/faktor Alat Ukur	28
4.1.3. Bentuk Alat Ukur	28
4.1.4. Pernyataan / Item	29
4.1.5. Skoring Jawaban Responden	35
4.1.6. Data Kontrol	35
4.1.7. Uji Validitas dan reliabilitas	36
4.1.7.1. Face Validity	36
4.1.7.2. Uji Validitas.....	36
4.1.7.3. Uji Reliabilitas	37
4.1.8. Pengolahan data	38
4.2. Estimasi Waktu	38
4.3. Estimasi Biaya	38
DAFTAR REFERENSI.....	39
LAMPIRAN.....	41

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1. Item Kepuasan Kerja Umum	30
Tabel 4.2. Item Kepuasan Facet pada Faktor Perusahaan & Manajemen	30
Tabel 4.3. Item Kepuasan Facet pada Faktor <i>Compensation & Benefit</i>	31
Tabel 4.4. Item Kepuasan Facet pada Faktor Jenjang Karir	32
Tabel 4.5. Item Kepuasan Facet pada Faktor Kondisi Kerja	32
Tabel 4.6. Item Kepuasan Facet pada Faktor Kepemimpinan	33
Tabel 4.7. Item Kepuasan Facet pada Faktor Relasi Sosial dalam Organisasi	33
Tabel 4.8. Item Kepuasan Facet pada Faktor <i>Job it Self</i>	33
Tabel 4.9. Item Kepuasan Facet pada Faktor Program Pengembangan	34



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. <i>Two Factor Theory</i>	11
--	----



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Relevansi antara facets pada Rancangan Alat Ukur dengan Teori.....	42
Lampiran 2. Kisi-Kisi Rancangan Alat Ukur Kepuasan Kerja	43
Lampiran 3. Jadwal Kerja.....	49
Lampiran 4. Prediksi Biaya.....	50
Lampiran 5. Alat Ukur Kepuasan Kerja Karyawan PT. X	51



1. PENDAHULUAN

1.1. LATAR BELAKANG

Iklim persaingan usaha dewasa ini menjadi sedemikian ketatnya, kemampuan SDM (karyawan) merupakan kunci utama untuk memenangkan persaingan bisnis. Kemampuan karyawan yang teraktualisasi dalam bentuk unjuk kerja yang optimal akan muncul jika didukung dengan kondisi-kondisi perusahaan yang mendukung pula. Oleh karena itu perusahaan dituntut untuk dapat menciptakan kondisi-kondisi yang menunjang karyawan untuk dapat bekerja secara optimal sesuai tugas dan tanggungjawabnya. Sistem pengelolaan karyawan yang baik dan terencana akan menjadikan karyawan merasa nyaman dalam bekerja. Perasaan nyaman inilah yang akan mendorong karyawan untuk dapat memberikan kinerja yang terbaik bagi perusahaan (Amstrong, 1992 dalam McKenna, 2000). Hal ini sangat menguntungkan perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Pengelolaan karyawan yang baik dalam sebuah organisasi merupakan suatu hal yang mutlak untuk dilakukan secara berkesinambungan. Karyawan sebagai salah satu elemen dari suatu organisasi atau perusahaan berperan sebagai motor atau komponen utama dalam mencapai tujuan perusahaan. Hal utama yang dituntut pada karyawan adalah unjuk kerja yang optimal yang pada akhirnya meningkatkan profitabilitas perusahaan (Heskett, 1994 dalam Parsley, 2005; McKenna, 2000). Sehingga dari sisi perusahaan, karyawan dituntut untuk selalu dapat bekerja dengan optimal sesuai tugas dan tanggung jawabnya.

Bagi karyawan itu sendiri, alasan utama mereka bekerja adalah untuk mendapatkan sesuatu yang ingin dicapai berdasarkan kebutuhannya. Dengan bekerja (menjadi karyawan) mereka berharap akan mampu membawa kepada suatu keadaan kehidupan yang lebih baik dari keadaan sekarang. Namun menurut Robbins (2001), terkadang harapan mereka sebagai karyawan berbeda dengan kenyataan yang terjadi. Jika hal ini berlarut-larut akan memunculkan sikap negatif terhadap pekerjaannya maupun terhadap perusahaan. Munculnya sikap negatif ini merupakan indikasi adanya ketidakpuasan dari karyawan.

Menurut Newstrom & Davis, K (1993), studi tentang kepuasan kerja menjadi bagian penting yang harus diperhatikan oleh manager perusahaan, karena ternyata

biasanya berupa perilaku yang kontraproduktif untuk mendapatkan perhatian dari perusahaan.

Loyal merupakan cara karyawan dalam mengungkapkan ketidakpuasan yang bersifat pasif-konstruktif. *Loyal* merujuk pada perilaku pasif karyawan yang hanya sabar menunggu agar keadaan membaik. Karyawan yang loyal memiliki kepercayaan bahwa pihak manajemen akan melakukan sesuatu untuk memperbaiki kondisi menjadi lebih baik. *Neglect* merujuk pada perilaku yang cenderung mengabaikan atau membiarkan keadaan. Perilaku yang termasuk dalamnya adalah penurunan semangat kerja, penurunan perhatian terhadap kualitas kerja serta meningkatnya ketidakhadiran dan keterlambatan kerja. Perilaku-perilaku tersebut jelas membawa konsekuensi negatif atau merugikan bagi pihak perusahaan.

Perilaku-perilaku karyawan yang merupakan manifestasi atas ketidakpuasan kerja tidak selalu berupa perilaku negatif, ada pula karyawan yang menunjukkan ketidakpuasannya dengan cara yang positif. Mereka masih memiliki harapan bahwa keadaan akan membaik. Tidak hanya pasif menunggu, beberapa karyawan secara aktif juga melakukan upaya-upaya positif, mereka melakukan cara-cara seperti memberikan saran-saran kepada perusahaan, mempertemukan pihak pimpinan perusahaan dengan pihak serikat pekerja untuk bersama-sama memperbaiki situasi (McKenna, 2000).

Reaksi-reaksi negatif karyawan atas ketidakpuasan yang mereka rasakan akan membawa konsekuensi yang sangat merugikan perusahaan. Oleh sebab itu, perusahaan perlu menemukan faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan atau ketidakpuasan kerja karyawan. Untuk menemukan faktor-faktor penyebab kepuasan atau ketidakpuasan tersebut, diperlukan suatu pengukuran kepuasan kerja karyawan. Sebagaimana dikemukakan oleh Newstrom, J.W & Davis, K (1993) bahwa pengukuran kepuasan kerja merupakan langkah pertama untuk memperbaiki keadaan perusahaan. Faktor-faktor yang menjadi penyebab ketidakpuasan karyawan perlu dicegah untuk meminimalisir dampaknya. Lebih lanjut dijelaskan bahwa pimpinan perusahaan memerlukan informasi tentang faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan atau ketidakpuasan kerja karyawan dalam membuat suatu keputusan

dinamika, baik berkaitan dengan *core bussines*, perluasan cabang usaha maupun masalah-masalah yang berkaitan dengan karyawan.

Masalah yang berkaitan dengan karyawan adalah munculnya perilaku karyawan yang tidak diharapkan dan merugikan perusahaan. Beberapa masalah-masalah yang pernah terjadi di PT. X berkaitan dengan masalah-masalah karyawan, berdasarkan hasil wawancara dengan pihak manajemen perusahaan bidang SDM diperoleh data antara lain :

- Adanya masukan kepada pihak manajemen SDM berupa keluhan-keluhan dari karyawan mengenai kebijakan perusahaan, baik yang disampaikan secara individual maupun yang disampaikan melalui serikat pekerja.
Berdasarkan teori, menyampaikan keluhan (*voice*) merupakan cara karyawan dalam mengungkapkan ketidakpuasan kerja (McKenna, 2000; Robbins. 2003). *Voice* bisa berupa cara-cara memberi saran/masukan kepada perusahaan (konstruktif) dan dapat pula dengan cara-cara yang kontraproduktif / demonstrasi (destruktif)
- Beberapa karyawan melakukan perbuatan yang melanggar peraturan perusahaan dan secara nyata merugikan perusahaan baik dari segi finansial maupun non finansial.
Berdasarkan teori, Robbins & Judge (2007) menggunakan istilah *workplace deviance* untuk menyebut penyimpangan perilaku karyawan ditempat kerja yakni perilaku karyawan yang melanggar peraturan perusahaan.
- Pihak SDM mengindikasikan ada kecenderungan gejala "lompat pagar" yang sedang terjadi, yakni karyawan mengundurkan diri untuk kemudian pindah ke perusahaan kompetitor.
Berdasarkan teori, gejala ini oleh banyak ahli Psikologi Industri dan Organisasi disebut dengan istilah *turnover* yang juga merupakan akibat dari ketidakpuasan karyawan di tempat kerja (Landy & Trumbo, 1980; McKenna, 2000; Munandar, 2001; Mobley, 1977 dalam Jex, 2002; Robbins, 2003).

Pihak SDM PT. X memandang situasi-situasi tersebut diatas sebagai situasi yang kurang menguntungkan bagi perusahaan. Pihak SDM PT. X memandang perlu

1.5. MANFAAT

Rancangan penelitian ini mempunyai beberapa manfaat antara lain :

1. Manfaat Praktis

Memberikan panduan rancangan penyusunan alat ukur kepuasan kerja karyawan.

2. Manfaat Akademis

Rancangan penyusunan alat ukur kepuasan kerja ini akan semakin menambah kasanah penelitian tentang kepuasan kerja karyawan.



2. TINJAUAN TEORITIK

Beberapa teori yang akan dikemukakan pada bab ini dimaksudkan untuk mendukung penyusunan rancangan alat ukur kepuasan kerja karyawan. Teori psikologi yang digunakan meliputi teori mengenai produktivitas, teori kepuasan kerja, faktor penyebab kepuasan kerja dan dampak ketidakpuasan kerja. Teori psikologi ini digunakan sebagai landasan dalam membangun konstruk rancangan penyusunan alat ukur. Selain itu, beberapa isu yang berkembang dalam pengukuran kepuasan kerja juga akan dibahas dalam bagian ini.

2.1. Produktivitas

Suatu perusahaan akan tetap mampu bertahan jika perusahaan tersebut produktif dalam menghasilkan suatu produk. Semakin produktif suatu perusahaan, akan semakin mampu bertahan dalam persaingan bisnis. Peningkatan produktivitas berarti mendapatkan hasil yang optimal dari sumber daya yang dimiliki. Peningkatan produktivitas tidak harus diikuti dengan penambahan sumber daya. Untuk meningkatkan produktivitas perusahaan, tidak harus selalu diikuti dengan penambahan waktu kerja, penambahan tenaga kerja, penambahan modal atau penambahan peralatan. Efisiensi dalam penggunaan sumberdaya yang dimiliki dan efektifitas dalam bekerja merupakan cara untuk meningkatkan produktivitas (Cascio, 2003).

Produktivitas merupakan keluaran dari keseluruhan proses dalam suatu organisasi. Menurut Robbins (2001), produktivitas ditentukan oleh beberapa faktor yang berperan dalam organisasi baik dalam tingkat individual/*individual level* (kepribadian, kemampuan, sikap), kelompok/*group level* (komunikasi, kepemimpinan, *team work*) maupun sistem organisasi/*organization system level* (kebijakan organisasi, budaya organisasi, teknologi). Lebih lanjut dijelaskan pula bahwa produktivitas tidak dapat dilihat hanya dari salah satu tingkatan (*level*) organisasi saja. Produktivitas harus dilihat sebagai hasil keseluruhan proses pada semua tingkatan dalam sebuah organisasi, sehingga terlihat interaksi dan kompleksitas proses kerja.

Munandar (2001) mengemukakan pendapatnya bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari tenaga kerja yang berkaitan dengan motivasi kerja, nilai-nilai pekerjaan harus sesuai dengan atau membantu pemenuhan kebutuhan-kebutuhan dasar.

Robbins (2003) mengemukakan bahwa :

satisfaction refers to an individual's general attitude toward his or her job. A person with a high level of job satisfaction holds a positive attitude about the job, while a person who is dissatisfied with his or her job holds negative attitudes about the job.

Kepuasan kerja merupakan sikap umum individu terhadap pekerjaannya.

Spector (1997) mengemukakan definisi kepuasan sebagai "*global feeling about the job or as a related constellation of attitudes about various aspects or facet of the job*". Lebih lanjut Spector mengemukakan dua pendekatan dalam memandang kepuasan kerja, yakni kepuasan terhadap pekerjaan secara keseluruhan (*the global approach*) dan kepuasan terhadap aspek-aspek dalam pekerjaan (*the facet approach*)

Mengacu pada definisi-definisi kepuasan kerja diatas, maka definisi kepuasan kerja yang digunakan sebagai konstruk dalam rancangan penyusunan alat ukur kepuasan kerja ini adalah sikap umum karyawan (Robbins, 2003) yang merupakan hasil penilaian (Locke, 1976) terhadap pekerjaannya atas apa yang mereka harapkan *terima/expected* dengan apa yang mereka terima/*obtained* (Porter & Lawler, 1968). Baik itu sikap positif yang menyebabkan kepuasan kerja maupun sikap negatif yang menyebabkan ketidakpuasan (Locke, 1976). Penilaian terhadap pekerjaan, baik secara umum / keseluruhan maupun penilaian terhadap aspek-aspek /*facet* pekerjaan (Spector, 1997).

2.3. Teori kepuasan kerja

Beberapa teori dikemukakan oleh para ahli untuk menjelaskan kepuasan kerja. Dalam rancangan ini akan dibahas tiga teori yang menjadi dasar konstruk teoritis yang akan digunakan dalam penyusunan alat ukur kepuasan kerja karyawan, yaitu *Two Factor Theory*, *Discrepancy Theory* dan *Equity Theory*. Teori kepuasan kerja ini

Faktor motivator mencakup faktor-faktor yang berkaitan dengan isi dari pekerjaan, yang merupakan faktor intrinsik dari pekerjaan yaitu tanggung jawab/ *responsibility*, kemajuan/ *advancement*, pekerjaan itu sendiri/ *work it self*, pencapaian/ *achievement*, pengakuan/ *recognition* (Robbins, 2005).

Faktor yang memicu ketidakpuasan (*dissatisfiers*) berkaitan dengan konteks dari pekerjaan dan faktor-faktor ekstrinsik dari pekerjaan. Kelompok faktor ini disebut faktor *hygiene (or maintenance) factors*, karena faktor-faktor ini dapat mencegah reaksi negatif karyawan (Greenberg, 2003). Bila faktor-faktor ini dirasakan kurang atau tidak diberikan, maka tenaga kerja akan merasa tidak puas (*dissatisfaction*). Jika faktor-faktor ini dirasakan ada oleh karyawan atau perbaikan terhadap kondisi faktor-faktor tersebut akan mengurangi ketidakpuasan karyawan menjadi *no dissatisfaction*. Faktor ini meliputi administrasi dan kebijakan perusahaan, supervisi, hubungan interpersonal, kondisi kerja, (Robbins, 2005)

b. Discrepancy theory

Teori diskrepansi ini dipelopori oleh Porter pada tahun 1961. Teori diskrepansi ini menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan perbandingan individu atas apa yang ia harapkan terima/ yang diinginkan (*desire*) dengan apa yang ia terima (*receive*). Kunci kepuasan dalam teori ini adalah ketidaksesuaian (*discrepancy*) antara apa yang diterima seseorang dengan apa yang diinginkan. Semakin besar ketidaksesuaian itu akan menyebabkan seseorang semakin merasa tidak puas (Baron, & Greenberg, 2003).

Teori diskrepansi lebih memperhatikan proses perbandingan dalam diri individu (*intrapersonal processing*), sehingga kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda. Porter & Lawler, 1968 (dalam Landy & Trumbo, 1980: 390) mengemukakan konsep kepuasan sebagai hasil perbandingan oleh individu atas apa yang mereka harapkan terima (*expected*) dengan apa yang mereka peroleh/terima (*obtained reward*). Kepuasan muncul jika apa yang diterima dari perusahaan sama dengan apa yang diharapkan. Ketidakpuasan muncul akibat apa yang diterima kurang dari apa yang diharapkan.

2.4. Faktor Penyebab Kepuasan Kerja

Beberapa faktor diidentifikasi sebagai faktor yang menyebabkan kepuasan kerja seseorang. Para ahli mengemukakan pendapatnya mengenai faktor-faktor penyebab kepuasan kerja. Faktor penyebab kepuasan kerja yang dikemukakan para ahli tersebut antara lain :

Locke (dalam Dunnette, 1983) menyebutkan faktor-faktor yang berkontribusi terhadap kepuasan kerja adalah :

1. Pekerjaan ; meliputi variasi tugas, kesulitan tugas, jumlah pekerjaan, kontrol terhadap hasil kerja.
2. Gaji ; meliputi jumlah gaji, gaji yang dirasakan adil dan cara pembayarannya.
3. Promosi ; meliputi kesempatan dan keadilan untuk mendapatkan promosi.
4. Pengakuan ; meliputi penghargaan terhadap tugas, kepercayaan atas tugas yang diberikan dan *feedback* atas tugas yang dikerjakan.
5. *Benefi* ; meliputi tunjangan kesehatan, dana pensiun, uang cuti.
6. Kondisi kerja ; meliputi peralatan kerja, jam kerja & jam istirahat, tata ruang, ventilasi dll.
7. Supervisi ; meliputi gaya supervisi, hubungan dengan supervisor dengan karyawan.
8. Rekan kerja ; meliputi rekan kerja yang saling membantu, keramahan rekan dan kompetensi rekan kerja.
9. Perusahaan dan manajemen ; meliputi kebijakan-kebijakan yang dibuat pihak manajemen.

Spector, 1985 (dalam Spector, 1997) mengemukakan pendapatnya bahwa kepuasan kerja disebabkan oleh faktor-faktor yang berkaitan dengan upah/gaji, promosi, supervisi, *benefit*, *contingent reward*, *operating procedures*, rekan kerja, *nature of work* dan komunikasi.

Hodgetts, 1991 (dalam McKenna, 2000) menyebutkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh hal-hal sebagai berikut :

1. *Pay & Benefit*, berupa reward yang memenuhi prinsip keadilan (*Equitable reward*)
2. *Promotion*, meliputi kesempatan dan kejelasan sistem promosi

Munandar, 2001, mengemukakan bahwa faktor penentu kepuasan kerja adalah :

1. Ciri instrinsik pekerjaan, senada dengan yang dikemukakan Locke (1976) bahwa ciri instrinsik pekerjaan berkaitan dengan tantangan mental dan keragaman dan kesulitan, tanggung jawab, otonomi dan kreativitas.
2. Gaji penghasilan, berkaitan dengan imbalan yang dirasakan adil (*equitable reward*).
3. Penyeliaan, penyeliaan yang dilakukan dengan baik akan meningkatkan motivasi dan kepuasan tenaga kerja.
4. Rekan kerja yang mendukung, karyawan akan merasa lebih puas jika memiliki rekan kerja maupun atasan yang menyenangkan, saling mendukung dan menghargai hasil kerja.
5. Kesesuaian antara pribadi-pekerjaan, kesesuaian antara kepribadian karyawan dengan pekerjaan akan membuat kepuasan karyawan semakin tinggi.

Robbins (2003) menyebutkan bahwa kepuasan kerja ditentukan oleh faktor-faktor yang berkaitan dengan *nature of work*, penyeliaan, upah, kesempatan promosi dan hubungan dengan rekan kerja.

Berdasarkan pendapat beberapa tokoh diatas mengenai faktor penyebab kepuasan kerja, terlihat beberapa faset /faktor yang memiliki kesamaan dalam mengungkap faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang paling mewakili kepuasan kerja karyawan adalah :

1. Perusahaan & manajemen.
2. *Compensation & benefit*.
3. Jenjang karir.
4. Kondisi kerja.
5. Kepemimpinan
6. Relasi sosial dalam organisasi.
7. *Job it self*.
8. Program pengembangan.

merupakan salah satu wadah untuk meyuarkan keinginan karyawan (*grievance channel*). Namun lebih lanjut, *voice* dapat berupa pendapat yang sifatnya konstruktif (*constructive response*) maupun destruktif (*destructive response*). *Constructive response* dapat berupa menyarankan perbaikan, mendiskusikan atau memberi saran kepada atasan. *Destructive response* biasanya berupa perilaku yang kontraproduktif untuk mendapatkan perhatian dari perusahaan.

Senada dengan pendapat Robbins, McKenna (2000) juga mengemukakan perilaku yang merupakan manifestasi dari ketidakpuasan karyawan adalah mengemukakan keluhan dengan cara-cara yang 'vokal'.

3. *Loyal*

Loyal merupakan cara karyawan dalam mengungkapkan ketidakpuasan yang bersifat pasif-konstruktif. *Loyal* merujuk pada perilaku pasif karyawan yang hanya sabar menunggu agar keadaan membaik. Karyawan yang *loyal* memiliki kepercayaan bahwa pihak manajemen akan melakukan sesuatu untuk memperbaiki kondisi menjadi lebih baik.

4. *Neglect*

Neglect merupakan cara karyawan dalam mengungkapkan ketidakpuasan yang bersifat pasif-destruktif. *Neglect* merujuk pada perilaku yang cenderung mengabaikan atau membiarkan keadaan. Perilaku yang termasuk dalamnya adalah penurunan semangat kerja, penurunan perhatian terhadap kualitas kerja serta meningkatnya ketidakhadiran dan keterlambatan kerja.

Robbins & Judge (2007) menjelaskan tentang hubungan antara ketidakpuasan kerja dan penyimpangan yang terjadi di tempat kerja (*workplace deviance*). Beberapa perilaku yang mungkin muncul akibat ketidakpuasan kerja yang merupakan indikator perilaku menyimpang di tempat kerja antara lain adalah bergabungnya karyawan ke dalam kelompok serikat pekerja, penyalahgunaan jabatan, pencurian ditempat kerja, keterlambatan dll. Sedangkan McKenna (2000) mengemukakan beberapa perilaku yang merupakan manifestasi dari ketidakpuasan kerja adalah karyawan enggan menerima instruksi atau bimbingan dari atasan, karyawan dengan sengaja tidak menjalankan tanggung jawab pekerjaannya, pencurian / sabotase, unjuk kerja karyawan rendah dan tingginya tingkat kecelakaan serta kesalahan kerja.

a. Variabel bebas vs variabel terikat

Penentuan variabel penelitian merupakan bagian dari 7 tahap pelaksanaan penelitian (Robinson, 1981; Christensen, 2001 dalam Seniati, L dkk, 2005). Begitu pula dalam rancangan penyusunan alat ukur ini, kepuasan kerja dapat diperlakukan sebagai variabel bebas (*independent variabel/IV*) atau sebagai variabel terikat (*dependent variable/DV*).

Kepuasan kerja sebagai variabel bebas memberikan arti bahwa kepuasan kerja mempengaruhi kondisi tertentu, dengan kata lain membahas dampak dari kepuasan kerja. Sedangkan jika kepuasan kerja dijadikan variabel terikat memberikan arti bahwa kepuasan kerja dipengaruhi kondisi-kondisi tertentu, dengan kata lain membahas faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja.

Berdasarkan variabel penelitian tersebut, rancangan penyusunan alat ukur ini menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel terikat. Pembahasan lebih difokuskan kepada faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja.

b. General vs facet

Kepuasan kerja dapat dilihat dalam 2 pendekatan yakni pendekatan *global* dan pendekatan *facet* (Spector, 1997). Pendekatan *global* digunakan saat minat penelitian diarahkan untuk melihat keseluruhan sikap, misalnya jika organisasi ingin melihat dampak dari suka atau tidak sukanya individu terhadap pekerjaan (Spector, 1997). Pendekatan ini dapat membantu melihat kepuasan kerja secara menyeluruh, bukan sekedar penjumlahan *facet* kepuasan yang terpisah.

Pendekatan *facet* digunakan untuk menemukan bagian atau aspek pekerjaan yang menyebabkan kepuasan atau ketidakpuasan bagi karyawan (Spector, 1997). Pendekatan ini sangat berguna bagi perusahaan yang ingin mengidentifikasi faktor penyebab ketidakpuasan untuk kemudian melakukan perbaikan. Terkadang kedua pendekatan ini (*global* dan *facet*) digunakan untuk memperoleh gambaran lengkap mengenai kepuasan kerja karyawan.

Mengacu pada tujuan dan isu tersebut, maka rancangan alat ukur kepuasan kerja ini menggunakan dua pendekatan yakni pendekatan *global* dan pendekatan *facet*. Pendekatan *global* digunakan untuk mengetahui kepuasan total karyawan

3. ANALISIS PEMECAHAN MASALAH

3.1. Identifikasi masalah

Sebagaimana dijelaskan dalam bab sebelumnya, permasalahan yang terjadi di PT. X adalah banyaknya keluhan yang disampaikan karyawan. Adanya kecenderungan *turnover* karyawan dan terjadinya penyimpangan perilaku karyawan di tempat kerja (*workplace deviance*). Masalah-masalah tersebut merupakan respon karyawan terhadap ketidakpuasan kerja yang oleh Robbins (2007) disebut dengan EVLN (*exit-voice-loyal-neglect*) model.

Identifikasi masalah diperoleh dari hasil wawancara dengan beberapa karyawan dan staf di bagian SDM PT. X mengenai kondisi-kondisi di perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara tersebut diperoleh beberapa keterangan mengenai kondisi yang terjadi di perusahaan. Pihak manajemen SDM banyak menerima masukan berupa keluhan-keluhan atau aspirasi dari karyawan mengenai kebijakan perusahaan, baik yang disampaikan secara individual maupun yang disampaikan melalui serikat pekerja. Keluhan-keluhan atau aspirasi dari karyawan tersebut disampaikan melalui media kotak saran, *e-mail* maupun keluhan yang disampaikan pada saat pertemuan dengan pihak pimpinan perusahaan. Manajemen SDM belum menginventarisir keluhan-keluhan karyawan tersebut dengan baik, sehingga tidak dapat diketahui dengan jelas detail keluhan karyawan tersebut. Namun, secara umum keluhan atau aspirasi yang disampaikan karyawan terkait dengan kesejahteraan karyawan, kebijakan manajemen perusahaan dan hal-hal yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas.

Selain itu, manajemen SDM juga mengungkapkan bahwa beberapa karyawan pernah melakukan perbuatan yang melanggar peraturan perusahaan dan secara nyata merugikan perusahaan baik dari segi finansial maupun non finansial. Pelanggaran tersebut antara lain tidak mematuhi prosedur dalam penjualan barang dan ketidaktepatan dalam pengiriman pesanan barang kepada konsumen, baik itu tidak tepat dalam hal waktu, jenis barang maupun jumlah barang. McKenna (2000) mengemukakan beberapa perilaku yang merupakan manifestasi dari ketidakpuasan kerja adalah karyawan dengan sengaja tidak menjalankan tanggung jawab pekerjaannya, unjuk kerja karyawan rendah dan terjadi kesalahan kerja.

Hal lain yang menjadi keluhan beberapa karyawan adalah berkaitan dengan pelatihan/*training*. Beberapa karyawan mengeluhkan kesesuaian pelatihan dengan kebutuhan karyawan. Beberapa karyawan pernah mendapatkan surat perintah dari perusahaan untuk mengikuti pelatihan yang menurut karyawan tidak ada hubungannya dengan posisi atau jabatan mereka sekarang. Selain itu, keluhan yang dirasakan karyawan adalah berkaitan dengan kesempatan untuk mengikuti program pengembangan. Beberapa karyawan mendapatkan kesempatan untuk mengikuti berbagai macam pelatihan, namun beberapa karyawan yang lain justru sebaliknya.

Berdasarkan model EVLN (*exit-voice-loyal-neglect*) yang menjelaskan tentang reaksi negatif karyawan terhadap ketidakpuasan kerja (Robbins, 2007), dapat diidentifikasi masalah yang terjadi di PT. X adalah :

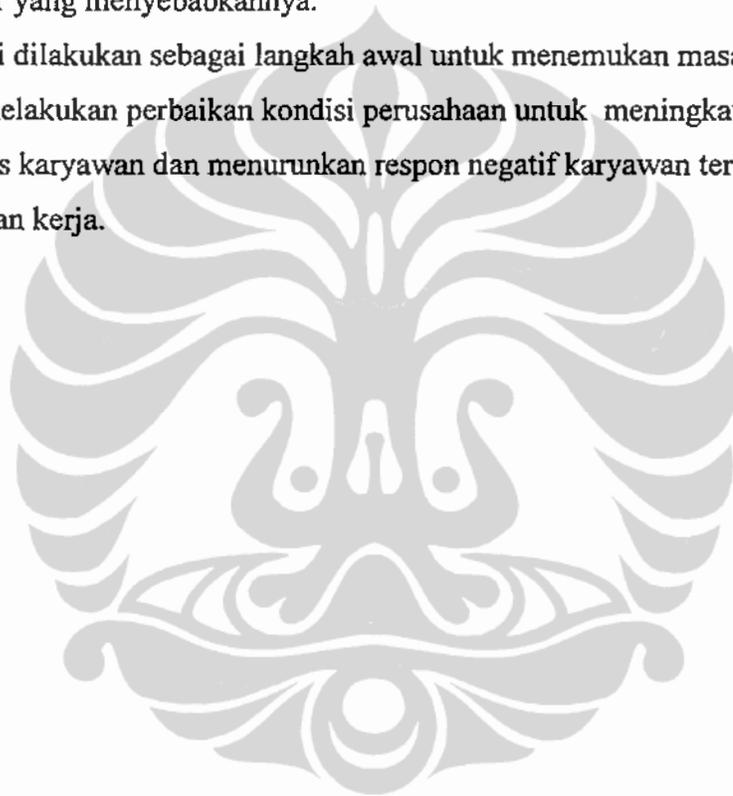
- *Exit*
Ada kecenderungan *turnover* karyawan, dimana karyawan mengundurkan diri untuk kemudian pindah ke perusahaan kompetitor.
- *Voice*
Ada keluhan-keluhan dari beberapa karyawan yang disampaikan kepada manajemen SDM. Keluhan karyawan meliputi keluhan tentang pemberian tunjangan, keluhan tentang kesesuaian dan kesempatan untuk mengikuti program pelatihan, dan keluhan mengenai respon perusahaan terhadap keluhan dan aspirasi yang disampaikan oleh karyawan.
- *Neglect*
Beberapa karyawan melakukan kesalahan kerja, mereka melanggar peraturan perusahaan dan secara nyata merugikan perusahaan baik dari segi finansial maupun non finansial. Pelanggaran tersebut antara lain tidak mematuhi prosedur dalam penjualan barang dan ketidaktepatan dalam pengiriman pesanan barang kepada konsumen, baik itu tidak tepat dalam hal waktu, jenis barang maupun jumlah barang.

Hal-hal tersebut diatas merupakan masalah nyata yang terjadi di PT. X dan menandakan telah terjadi ketidakpuasan kerja pada karyawan. Hal ini menyebabkan manajemen SDM ingin mengetahui sejauhmana kepuasan dan ketidakpuasan kerja karyawan serta faktor-faktor yang menyebabkannya. Informasi tentang kepuasan

3.3. Analisis pemecahan masalah

Berdasarkan pertimbangan identifikasi masalah dan harapan yang ingin dicapai bahwa manajemen SDM ingin mengetahui gambaran kondisi perusahaan berkaitan dengan kepuasan dan ketidakpuasan kerja seluruh karyawan dan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Berkaitan dengan hal tersebut maka diperlukan suatu alat untuk dapat mendeteksi kondisi kepuasan dan ketidakpuasan kerja seluruh karyawan dan faktor-faktor yang menyebabkannya.

Hal ini dilakukan sebagai langkah awal untuk menemukan masalah dan kemudian melakukan perbaikan kondisi perusahaan untuk meningkatkan produktivitas karyawan dan menurunkan respon negatif karyawan terhadap ketidakpuasan kerja.



4. RANCANGAN PEMECAHAN MASALAH

Pengukuran kepuasan kerja karyawan dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui kepuasan atau ketidakpuasan kerja karyawan serta untuk menemukan faktor-faktor yang menjadi penyebab munculnya kepuasan atau ketidakpuasan kerja tersebut. Untuk dapat mengetahui kepuasan karyawan dan faktor-faktor yang menyebabkannya, maka diperlukan suatu pengukuran kepuasan kerja menggunakan alat ukur kepuasan kerja karyawan.

Untuk menyusun alat ukur ini, langkah-langkah yang dilakukan adalah mengumpulkan data mengenai kondisi apa saja yang dapat dianggap sebagai faktor-faktor yang dapat menimbulkan kepuasan dan ketidakpuasan kerja karyawan. Data-data tersebut diperoleh dari wawancara dengan beberapa karyawan PT. X dan berdasarkan studi literatur serta pendapat dari ahli/*expert judgement* (psikolog dan manajemen SDM PT. X).

4.1. Tahapan Penyusunan Rancangan Alat Ukur

4.1.1 Konstruksi teori alat ukur

Konstruksi yang digunakan dalam rancangan penyusunan alat ukur ini adalah kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan hasil studi dari beberapa literatur mengenai kepuasan kerja, maka definisi konseptual yang digunakan dalam rancangan penyusunan alat ukur kepuasan kerja karyawan ini adalah :

Kepuasan kerja merupakan sikap umum karyawan yang merupakan hasil penilaian terhadap pekerjaannya. Baik itu sikap positif yang menyebabkan kepuasan kerja maupun sikap negatif yang menyebabkan ketidakpuasan yang berasal dari penilaian terhadap pekerjaan secara umum / keseluruhan dan penilaian terhadap aspek-aspek (*facet*) pekerjaan.

Definisi konseptual merupakan konstruksi teoritis yang mendasari setiap kegiatan dalam penyusunan rancangan alat ukur kepuasan kerja karyawan ini. Untuk dapat mengukur definisi konseptual tersebut, diperlukan suatu definisi operasional. Definisi operasional kepuasan kerja karyawan adalah merupakan total skor (penjumlahan) atas alat ukur kepuasan kerja karyawan.

4.1.4. Pernyataan / item

Tiap item dalam rancangan penyusunan alat ukur kepuasan kerja karyawan ini dimulai dengan kata 'saya yakin/percaya', 'saya puas' dan 'saya senang'. Alasan menggunakan ketiga awalan pada tiap item tersebut merujuk kepada perasaan nyaman karyawan dalam bekerja sebagai karyawan di PT. X. Sebagaimana dijelaskan pada bab sebelumnya bahwa perasaan nyaman inilah yang akan mendorong karyawan untuk memberikan kinerja yang terbaik bagi perusahaan (Amstrong, 1992 dalam McKenna, 2000). Sebaliknya perasaan tidak yakin, tidak senang dan tidak puas terhadap suatu item tertentu akan dapat menggambarkan perasaan tidak puas karyawan pada kondisi atau faktor tertentu dalam perusahaan. Hal ini sesuai dengan tujuan rancangan penyusunan alat ukur kepuasan kerja karyawan ini untuk mengungkap faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan dan ketidakpuasan kerja karyawan.

Item-item tersebut selanjutnya disusun dalam bentuk pernyataan dengan jawaban yang *fixed alternative*. Jawaban dari tiap item disusun dengan pilihan jawaban 1 sampai 6. Pemilihan bentuk skala dengan pilihan jawaban tersebut didasarkan pemikiran bahwa pilihan jawaban 1 sampai 6 dapat menggambarkan sejauh mana suatu kondisi (yang ditampilkan dalam item) dianggap sebagai faktor yang menimbulkan kepuasan atau ketidakpuasan kerja karyawan. Alasan lainnya adalah untuk menghindari jawaban yang cenderung mengelompok ditengah (*central tendency*) seperti yang biasa terjadi pada skala dengan alternatif jawabannya ganjil (1 – 5 atau 1 – 7) (Fernandes, 1984). Rentang alternatif jawaban 1 – 6 tersebut menggambarkan penilaian karyawan terhadap item yang menggambarkan kondisi perusahaan. Rentang jawaban tersebut adalah :

- 1 : sangat setuju
- 2 : setuju
- 3 : cenderung setuju
- 4 : cenderung tidak setuju
- 5 : tidak setuju
- 6 : sangat tidak setuju

	Operasionalisasi kebijakan	<ul style="list-style-type: none"> - Saya yakin petunjuk pelaksanaan kebijakan SDM di PT. X sudah jelas dan operasional. - Saya tidak bisa memahami setiap kebijakan PT. X yang berkaitan dengan bidang tugas saya. - Saya senang tidak menemui kesulitan yang berarti dalam menjalankan kebijakan-kebijakan di PT. X.
	Sosialisasi kebijakan	<ul style="list-style-type: none"> - Saya merasa PT. X melakukan evaluasi terhadap hasil sosialisasi kebijakan perusahaan. - Saya tidak mendapat pemberitahuan yang jelas tentang kebijakan yang terkait dengan bidang kerja saya.
<i>Grievance channel</i>	Ketersediaan sarana	Saya merasa puas dengan media yang disediakan perusahaan bagi karyawan untuk mengungkapkan keluhannya.
	Respon perusahaan terhadap keluhan karyawan	<ul style="list-style-type: none"> - Saya yakin keluhan mengenai pengelolaan SDM yang saya sampaikan akan ditindaklanjuti. - Saya tidak yakin pimpinan perusahaan mampu menanggapi keluhan dan aspirasi karyawan secara baik. - Atasan saya memperhatikan keluhan yang Saya sampaikan.
	Kesempatan menyampaikan keluhan	Saya merasa puas berkesempatan menyampaikan keluhan saya kepada pihak perusahaan.
	Aman dan nyaman dalam menyampaikan keluhan	<ul style="list-style-type: none"> - Saya tidak yakin kritik yang saya berikan kepada PT. X tidak berpengaruh terhadap posisi kerja saya. - Saya merasa nyaman untuk mengungkapkan keluhan saya kepada perusahaan.

Tabel 4.3
Item kepuasan facet pada faktor *Compensation & benefit*

SUB ASPEK	INDIKATOR	ITEM
<i>Internal equity</i>	Adil	<ul style="list-style-type: none"> - Saya percaya gaji yang saya dapatkan seimbang dengan kerja keras saya. - Saya yakin PT. X menggaji saya secara adil.

	<i>Maintenance</i> fasilitas kerja	Saya tidak puas dengan respon perusahaan terhadap keluhan saya mengenai fasilitas kerja.
Fasilitas kantor	Ketersediaan fasilitas kantor	<ul style="list-style-type: none"> - Saya senang dengan tata ruang kantor yang mampu membuat saya dapat bekerja dengan baik. - Saya tidak puas dengan fasilitas kantor yang disediakan PT. X dalam memenuhi kebutuhan pribadi saya.
Keamanan	Merasa aman dengan kondisi kantor	<ul style="list-style-type: none"> - Saya yakin PT. X peduli akan keamanan dan keselamatan diri saya ketika bekerja. - Saya merasa tidak aman meninggalkan barang-barang pribadi di ruang kerja.

Tabel 4.6
Item kepuasan facet pada faktor Kepemimpinan

SUB ASPEK	INDIKATOR	ITEM
Atasan	<i>Task Skill</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Saya yakin atasan saya menguasai keterampilan teknis yang dibutuhkan pada unit kerja saya - Saya yakin atasan saya dapat menyelesaikan permasalahan kerja secara cepat dan efektif.

Tabel 4.7
Item kepuasan facet pada faktor relasi sosial dalam organisasi

SUB ASPEK	INDIKATOR	ITEM
Atasan	<i>Human Skill</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Saya merasa senang karena atasan saya memiliki kepedulian terhadap masalah pribadi yang saya hadapi - Saya tidak yakin atasan saya memperlakukan setiap bawahannya secara adil. - Saya merasa nyaman bekerja di bawah kepemimpinan atasan saya.
Rekan kerja	Kerjasama antar rekan kerja	Saya merasa nyaman bekerja sama dengan rekan-rekan kerja saya saat ini
Antar unit kerja	Kerjasama antar unut kerja	Saya tidak yakin setiap unit kerja di PT. X mau bekerja sama dan saling mendukung.

4.1.5. Skoring jawaban responden

Skoring dilakukan untuk mengetahui respon karyawan terhadap item-item alat ukur. Skoring atas jawaban responden merupakan data mentah yang akan diolah lebih lanjut menggunakan teknik statistik untuk mengetahui kepuasan kerja karyawan dan faktor-faktor yang menyebabkannya. Skoring pada rancangan alat ukur kepuasan kerja ini dibagi menjadi dua, yakni skoring kepuasan kerja secara umum (global) dan skoring kepuasan kerja untuk tiap-tiap faktor (facet). Hal ini didasarkan pada pendapat Spector (1997) yang mengemukakan bahwa penjumlahan atas *facets* bukan merupakan kepuasan global, karena kepuasan secara umum bukan hanya dipengaruhi oleh *facets* yang diukur. Kemungkinan ada variabel lain (selain *facets* yang diukur) yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

- Skor kepuasan kerja global adalah penjumlahan dari seluruh jawaban atas item pada alat ukur pada dimensi global.
- Skor kepuasan kerja tiap faktor (facet) merupakan penjumlahan dari seluruh jawaban atas item pada alat ukur yang berkaitan dengan satu dimensi/faktor tertentu.

4.1.6. Data Kontrol

Lembar data kontrol dibuat dengan maksud untuk dapat melihat gambaran profil responden. Informasi yang didapat dari data kontrol dapat pula digunakan untuk mengembangkan berbagai analisis. Rancangan alat ukur kepuasan kerja karyawan yang diberikan pada responden ini bersifat *confidential*, artinya identitas dan jawaban subyek dirahasiakan. Baik pada lembar kuesioner maupun lembar data kontrol, subyek tidak perlu mencantumkan namanya. Hal ini dilakukan dengan tujuan agar responden dapat memberikan jawabannya secara lebih berani/obyektif tanpa ada rasa takut atas apa yang ingin mereka ungkapkan. Tidak perlu dicantulkannya nama dalam pengisian alat ukur ini (*anonim*) adalah untuk menghindarkan hal-hal yang mungkin dianggap “menyerang” responden / *traceable* (Oppenheim, 1966).

Lembar data kontrol pada rancangan alat ukur ini ini berisi pertanyaan terstruktur yang diisi sendiri oleh subyek. Pertanyaan dalam data kontrol meliputi:

dikemukakan Anastasi (1997) yaitu "*The essential characteristic of this method (internal consistency) is that the criterion is none other than the total score on the test itself*" (Anastasi, 1997). Teknik internal konsistensi ini adalah dengan mengkorelasikan skor tiap item dengan skor total pada alat ukur. Tujuannya adalah untuk mengukur keseragaman (homogenitas) item-item pada alat ukur tersebut. Koefisien validitas sebagai hasil dari uji statistik validitas konstruk mencerminkan valid tidaknya suatu tes psikologi. Semakin tinggi koefisien validitas, semakin valid instrumen tes tersebut

4.1.7.3. Uji reliabilitas

Reliabilitas merujuk pada konsistensi skor yang dicapai oleh peserta tes ketika mereka diuji ulang dengan tes yang sama pada waktu yang berbeda, atau diuji dengan tes lain yang setara/*equivalent items* (Anastasi & Urbina, 1997). Dengan demikian suatu tes dikatakan reliabel apabila dapat menghasilkan skor pengukuran yang konsisten ketika dilakukan tes ulang. Pengujian reliabilitas tes dapat dilakukan dengan dua pendekatan yaitu pendekatan dua kali administrasi (*tes-retest*) dan satu kali administrasi (*single trial test*).

Guilford (1986), mengemukakan prosedur pengujian reliabilitas secara umum dikategorikan menjadi; *internal-consistency*, *comparable-forms reliability*, atau *parallel-forms reliability*, dan *retest reliability*. Internal consistency menguji reliabilitas tes dengan menggunakan satu perangkat tes untuk satu kali pengujian. Sedangkan *comparable-forms reliability* / *parallel-forms reliability*, dan *retest reliability*, menggunakan dua perangkat tes dan/atau dua kali pengukuran untuk menguji reliabilitas tes. Suatu item dikatakan baik bila memenuhi kriteria *item-total correlation* minimal 0,3 dan internal konsistensi reliabilitas Alpha minimal 0,70 (Anastasi & Urbina, 1997).

Uji reliabilitas yang digunakan dalam rancangan penyusunan alat ukur kepuasan kerja karyawan ini adalah *internal consistency* dengan menggunakan pendekatan *single trial test* dengan menghitung koefisien nilai Alpha yang terdapat pada hasil uji statistik.

DAFTAR REFERENSI

- Anastasi, Anne & Susana Urbina. (1997). *Psychological testing*, 5th ed. New York: McMillan Publishing, Co. Inc.
- Baron, R.A. & Greenberg, J. (2003). *Behaviour in Organizations*, 8th edition, New Jersey : Pearson Education Inc.
- Crocker, L. & Algina, J. (1986). *Introduction to Classical and Modern Test Theory*. Forth Worth: Holt, Rinehart, and Winston, Inc.
- Dunnette, M.D. (1983). *Handbook of Industrial Psychology*, Chicago: Rand McNally.
- Edwards, L. Allen. (1957). *Techniques of attitude scale construction*. New York: Appleton-Century-Crofts, Inc.
- Furnham, A. (2005). *The Psychology of behaviour at Work, The Individual in The Organizational*, New York : Psychology Press.
- Gordon, J.R. (1996). *Organizational Behaviour, A diagnostic Approach ; 5th Edition* , New Jersey : Prentice Hall.
- Guilford, J.P. & Benjamin, Fruchter. (1986). *Fundamental Statistics in Psychology and Education. Sixth Edition*. Singapore: McGraw-Hill International Book Co.
- Hadi, Soetrisno. (1993). *Metodologi research*, jilid 2 Cetakan ke XXII, Yogyakarta: Andi Offset.
- Hom, P.W. *Labor Turnover in Spielberger (2004). Encyclopedia of Applied Psychology*, Vol 2.
- Ilggen, D & McCormick, E.J. (1985). *Industrial & Organizational Psychology*, New Jersey: Prentice Hall,
- Jex, S.M. (2002). *Organizational Psychology : a scientist-practitioner approach*, New York : John Wiley & Sons.
- Landy, F.J & Trumbo, D.A. (1980).. *Psychology of work behaviour*, Illinois : The Dorsey Press, Homewood.
- Luthans, F. (1992). *Organizational Behaviour ; Fourth Edition*, New York : Mc Grow Hill Book Company.
- McKenna, E. (2000). *Business Psychology and Organizational Behaviour, Student's Handbook, Third Edition*, New York : Psychology Press.
- Munandar, Sunyoto Ashar. (2001). *Psikologi Industri dan Organisasi*, Jakarta : UI Press.



LAMPIRAN

Lampiran 1 : Relevansi antara *Facets* pada Rancangan Alat Ukur dengan Teori.

No	ASPEK	RELEVANSI	
		TOKOH	ASPEK
1	Perusahaan dan manajemen	Locke (1976)	Company & management
		Spector, 1985	Operating procedures
		Gilmer, 1996	Perusahaan dan manajemen
2	Penghasilan dan tunjangan	Locke, 1976	Fringe benefit
		Spector, 1985	Pay, Benefit
		Hodgetts, 1991	Pay & Benefit
		Luthans, 1992	Imbalan
		Gilmer, 1996	Gaji
		Munandar, 2001	Gaji penghasilan
		Robbins, 2003	Upah
3	Jenjang karir	Spector, 1985	Promotion
		Hodgetts, 1991	Promotion
		Luthans, 1992	Promosi
		Robbins, 2003	Kesempatan promosi
4	Kondisi lingkungan kerja	Locke, 1976	Working condition
		Hodgetts, 1991	Working condition
		Luthans, 1992	Kondisi kerja
		Gilmer, 1996	Kondisi kerja
5	Kepemimpinan	Locke, 1976	Supervision
		Spector, 1985	Supervision
		Hodgetts, 1991	Leadership
		Luthans, 1992	Supervisi
		Munandar, 2001	Penyeliaan
		Robbins, 2003	Penyeliaan
6	Relasi sosial dalam organisasi	Locke, 1976	Co worker
		Spector, 1985	Co-worker, Communication
		Hodgetts, 1991	Work group
		Luthans, 1992	Work group
		Gilmer, 1996	Aspek sosial dalam pekerjaan, Komunikasi
		Munandar, 2001	Rekan kerja yang mendukung
		Robbins, 2003	Hubungan dengan rekan kerja

Lampiran 2 : Kisi-Kisi Rancangan Alat Ukur Kepuasan Kerja

GLOBAL			
NO	ASPEK	SUB ASPEK	INDIKATOR
			ITEM
Umum			<ul style="list-style-type: none"> - Saya merasa puas dengan kondisi PT. X sekarang ini - Saya merasa senang bekerja sebagai karyawan PT. X - Saya merasa tidak yakin bahwa penempatan kerja Saya di PT. X telah sesuai dengan kemampuan yang Saya miliki.
			<ul style="list-style-type: none"> - Saya merasa tidak yakin masa depan Saya terjamin dengan menjadi karyawan PT. X. - Saya merasa optimis PT. X akan tetap mampu bersaing dengan perusahaan kompetitor. - Saya senang merekomendasikan kepada orang lain untuk bekerja di PT. X
			Saya yakin tidak akan mengundurkan diri jika kondisi perusahaan seperti sekarang ini.

angan penyusunan... Sigit Yulianto, FPs UI, 2008.

NO	ASPEK	SUB ASPEK	INDIKATOR	ITEM
3	Compensation & benefit	Internal equity	Adil	<ul style="list-style-type: none"> - Saya percaya gaji yang Saya dapatkan seimbang dengan kerja keras Saya. - Saya yakin PT. X menggaji Saya secara adil.
		External equity	Kompetitif	Saya yakin gaji yang Saya terima lebih tinggi jika dibandingkan dengan gaji pada posisi yang sama di perusahaan lain yang sejenis.
		Tunjangan	Tunjangan pensiun.	Saya percaya PT. X peduli terhadap kesejahteraan Saya setelah pensiun.
			Tunjangan kesehatan	Saya tidak yakin PT. X peduli dengan kesehatan karyawan.

Rancangan penyusunan

NO	ASPEK	SUB ASPEK	INDIKATOR	ITEM	
	Jenjang karir	Apresiasi/reward	Keadilan	Saya yakin bahwa pemberian penghargaan di PT. X sudah memenuhi unsur keadilan.	
		Promosi	Kejelasan <i>job requirement</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Saya merasa puas dengan adanya kejelasan persyaratan untuk menduduki suatu jabatan di PT. X. - Saya tidak yakin setiap orang yang bekerja di PT. X berkompeten di bidangnya. 	
		Penilaian kerja	Obyektivitas penilaian kerja	<ul style="list-style-type: none"> - Saya yakin bahwa sistem penilaian kerja karyawan dilakukan secara obyektif. - Saya senang mengetahui dengan jelas proses penilaian kinerja karyawan. 	
		Advancement	Kejelasan jenjang karir	Saya yakin penerapan sistem karir di PT. X sudah jelas dan adil.	
		Hukuman		Penjatuhan <i>punishment</i> sesuai peraturan	<ul style="list-style-type: none"> - Saya yakin tidak proses tindakan terhadap pelanggaran karyawan sudah berdasar pada Undang-undang Ketenagakerjaan. - Saya percaya pemberian sanksi terhadap pelanggaran di PT. X sudah memenuhi unsur keadilan.

Sigit Yulianto, FPsI UI, 2008.

NO	ASPEK	SUB ASPEK	INDIKATOR	ITEM
	Relasi sosial dalam organisasi	Atasan	<i>Human Skill</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Saya merasa senang karena atasan Saya memiliki kepedulian terhadap masalah pribadi yang Saya hadapi - Saya tidak yakin atasan Saya mempertalakan setiap bawahannya secara adil. - Saya merasa nyaman bekerja di bawah kepemimpinan atasan Saya.
		Rekan kerja	Kerjasama antar rekan kerja	Saya merasa nyaman bekerja sama dengan rekan-rekan kerja Saya saat ini
		Antar unit kerja	Kerjasama antar unit kerja	Saya tidak yakin setiap unit kerja di PT. X mau bekerja sama dan saling mendukung.

NO	ASPEK	SUB ASPEK	INDIKATOR	ITEM
	<i>Job it self</i>	Kejelasan tugas	<i>Adanya job desc</i>	Saya tidak dapat mengetahui dengan jelas tugas dan peran terkait dengan posisi yang Saya duduki.
		Tuntutan ketrampilan	Ketrampilan yang dibutuhkan	Saya senang bahwa pekerjaan saya membutuhkan keterampilan yang bervariasi yang dapat mendukung penyelesaian pekerjaan.
		<i>Task identity</i>	Rasa bangga pada pekerjaan	Saya senang dengan tugas yang dibebankan pada posisi yang Saya duduki saat ini.
		<i>Task significant</i>	Kontribusi hasil kerja	Saya tidak yakin bahwa pekerjaan Saya penting bagi perusahaan.
		<i>Otonomi</i>	Kewenangan jabatan	Saya merasa puas dengan kewenangan yang diberikan perusahaan untuk dapat mengerjakan pekerjaan saya.
		<i>Feedback</i>	Umpan balik	Saya puas dengan masukan dari atasan saya atas kinerja Saya.

Lampiran 3 : Jadwal Kerja (time table)

	Bulan 1				Bulan 2				Bulan 3			
	Minggu				Minggu				Minggu			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Pengumpulan data awal (wawancara dengan manajemen SDM dan perwakilan karyawan).												
Penyusunan item												
<i>Try out</i>												
Olah data <i>tryout</i>												
Revisi item												
Field												
Olah data												
Penyerahan hasil olah data												
Diskusi hasil olah data												

Lampiran 5 : Alat Ukur Kepuasan Kerja Karyawan PT. X

Kepada Yth :
Karyawan PT. X

Sehubungan dengan kebijakan manajemen SDM perusahaan untuk mengetahui kepuasan kerja karyawan PT. X, bersama ini kami mohon partisipasi saudara dalam pengisian alat ukur kepuasan kerja karyawan ini.

Alat ukur kepuasan kerja karyawan ini disusun dengan tujuan untuk mengetahui kepuasan dan ketidakpuasan karyawan serta untuk menemukan faktor-faktor yang menyebabkannya.

Panduan pengisian :

1. Karyawan diharapkan menjawab semua item pada alat ukur kepuasan kerja karyawan ini.
2. Karyawan diharapkan untuk menjawab setiap item dengan jujur dan obyektif tanpa ada intervensi dari pihak manapun.
3. Kerahasiaan jawaban saudara dijamin pihak manajemen SDM dan tidak akan berpengaruh terhadap posisi/jawaban saudara.

Petunjuk pengisian :

◆ **Data responden :**

- Berilah tanda silang (X) untuk satu pilihan jawaban yang sesuai dengan gambaran diri saudara.
- Untuk pertanyaan free text (.....) tulislah sesuai dengan data anda.

◆ **Alat ukur**

Berilah tanda silang (X) pada kolom jawaban yang telah tersedia pada setiap item sesuai dengan apa yang anda rasakan selama bekerja di PT. X.

Dengan katagori sebagai berikut :

SS : sangat setuju

S : setuju

CS : cenderung setuju

CTS : cenderung tidak setuju

TS : tidak setuju

STS : sangat tidak setuju

Hormat kami,

Manajemen SDM

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

CS : Cenderung Setuju

CTS : Cenderung Tidak Setuju

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

No.	PERNYATAAN	SS	S	CS	CTS	TS	STS
1.	Saya merasa puas dengan kondisi PT. X sekarang ini.	<input type="checkbox"/>					
2.	Saya merasa senang bekerja sebagai karyawan PT. X.	<input type="checkbox"/>					
3.	Saya tidak yakin bahwa penempatan kerja Saya di PT. X telah sesuai dengan kemampuan yang Saya miliki.	<input type="checkbox"/>					
4.	Saya merasa tidak yakin masa depan Saya terjamin dengan menjadi karyawan PT. X.	<input type="checkbox"/>					
5.	Saya merasa optimis PT. X akan tetap mampu bersaing dengan perusahaan kompetitor.	<input type="checkbox"/>					
6.	Saya senang merekomendasikan kepada orang lain untuk bekerja di PT. X	<input type="checkbox"/>					
7.	Saya yakin tidak akan mengundurkan diri jika kondisi perusahaan seperti sekarang ini.	<input type="checkbox"/>					

No.	PERNYATAAN	SS	S	CS	CTS	TS	STS
8.	Saya merasa yakin pembuatan kebijakan di PT. X sudah mempertimbangkan aspirasi dari para karyawan.	<input type="checkbox"/>					
9.	Saya tidak yakin perubahan kebijakan di PT. X akan meningkatkan produktivitas perusahaan.	<input type="checkbox"/>					
10.	Saya yakin petunjuk pelaksanaan kebijakan SDM di PT. X sudah jelas dan operasional.	<input type="checkbox"/>					
11.	Saya tidak bisa memahami setiap kebijakan PT. X yang berkaitan dengan bidang tugas Saya.	<input type="checkbox"/>					
12.	Saya senang tidak menemui kesulitan yang berarti dalam menjalankan kebijakan- kebijakan di PT. X.	<input type="checkbox"/>					
13.	Saya merasa PT. X melakukan evaluasi terhadap hasil sosialisasi kebijakan perusahaan.	<input type="checkbox"/>					
14.	Saya tidak mendapat pemberitahuan yang jelas tentang kebijakan yang terkait dengan bidang kerja Saya.	<input type="checkbox"/>					
15.	Saya merasa puas dengan media yang disediakan perusahaan bagi karyawan untuk mengungkapkan keluhannya.	<input type="checkbox"/>					
16.	Saya yakin keluhan mengenai pengelolaan SDM yang Saya sampaikan akan ditindaklanjuti.	<input type="checkbox"/>					
17.	Saya tidak yakin pimpinan perusahaan mampu menanggapi keluhan dan aspirasi karyawan secara baik.	<input type="checkbox"/>					
18.	Atasan Saya memperhatikan keluhan yang Saya sampaikan.	<input type="checkbox"/>					

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

CS : Cenderung Setuju

CTS : Cenderung Tidak Setuju

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

No.	PERNYATAAN	SS	S	CS	CTS	TS	STS
35.	Saya puas dengan pemenuhan fasilitas kerja yang Saya butuhkan agar dapat bekerja dengan baik.	<input type="checkbox"/>					
36.	Saya senang karena tidak mengalami kesulitan dalam menggunakan fasilitas kerja.	<input type="checkbox"/>					
37.	Saya tidak puas dengan respon perusahaan terhadap keluhan Saya mengenai fasilitas kerja.	<input type="checkbox"/>					
38.	Saya senang dengan tata ruang kantor yang mampu membuat Saya dapat bekerja dengan baik.	<input type="checkbox"/>					
39.	Saya tidak puas dengan fasilitas kantor yang disediakan PT. X dalam memenuhi kebutuhan pribadi Saya.	<input type="checkbox"/>					
40.	Saya yakin PT. X peduli akan keamanan dan keselamatan diri Saya ketika bekerja.	<input type="checkbox"/>					
41.	Saya merasa tidak aman meninggalkan barang-barang pribadi di ruang kerja.	<input type="checkbox"/>					

No.	PERNYATAAN	SS	S	CS	CTS	TS	STS
42.	Saya yakin atasan Saya menguasai keterampilan teknis yang dibutuhkan pada unit kerja Saya.	<input type="checkbox"/>					
43.	Saya yakin atasan Saya dapat menyelesaikan permasalahan kerja secara cepat dan efektif.	<input type="checkbox"/>					

No.	PERNYATAAN	SS	S	CS	CTS	TS	STS
44.	Saya merasa senang karena atasan Saya memiliki kepedulian terhadap masalah pribadi yang Saya hadapi.	<input type="checkbox"/>					
45.	Saya tidak yakin atasan Saya memperlakukan setiap bawahannya secara adil.	<input type="checkbox"/>					
46.	Saya merasa nyaman bekerja di bawah kepemimpinan atasan Saya.	<input type="checkbox"/>					
47.	Saya merasa nyaman bekerja sama dengan rekan-rekan kerja Saya saat ini	<input type="checkbox"/>					
48.	Saya tidak yakin setiap unit kerja di PT. X mau bekerja sama dan saling mendukung.	<input type="checkbox"/>					