

BAB II

TINJAUAN LITERATUR DAN METODE PENELITIAN

A. Pengertian Kepuasan Kerja

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

Menurut Werther (1996:501) *job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with which employees view their work*. Artinya kepuasan kerja adalah cara pandang seorang pegawai terhadap pekerjaan yang menguntungkan atau tidak menguntungkan. Seperti juga motivasi, kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh lingkungan, sedangkan pekerjaan itu sendiri dapat menimbulkan kepuasan melalui disain pekerjaan. Pekerjaan yang berhubungan dengan elemen perilaku seperti otonomi, identitas pekerjaan, pekerjaan yang signifikan, dan *feedback* atau umpan balik akan memberikan kontribusi pada kepuasan karyawan. Singkatnya setiap elemen yang berhubungan dengan lingkungan kerja dapat menambah atau menurunkan kepuasan kerja.

Wexley dan Yukl (1977:129), mengartikan kepuasan kerja sebagai *"Is the way an employee feels about his or her job"*. Artinya bahwa kepuasan kerja adalah cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya. Jadi dapat disimpulkan kepuasan kerja adalah perasaan yang menyokong atau tidak menyokong dalam diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan maupun kondisi dirinya. Perasaan

yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upaya pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lain, penempatan kerja, dan struktur organisasi. Sementara itu, perasaan yang berhubungan dengan dirinya antara lain berupa umur, kondisi kesehatan, kemampuan dan pendidikan.

Davis (1985:105), mengartikan kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidak menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka atau (secara lebih rinci) perasaan senang atau tidak senang yang relatif ("Saya senang melakukan tugas yang beraneka") yang berbeda dari pemikiran objektif ("Pekerjaan saya rumit") dan keinginan perilaku ("Saya merencanakan untuk tidak lagi melakukan pekerjaan ini dalam tiga bulan").

Definisi lain tentang kepuasan kerja menurut French (1994:111) adalah "*As a person's emotional response to aspects of work (such as pay, supervision, and benefits) or to the work it self*". Artinya kepuasan kerja adalah perasaan emosional seseorang yang menyangkut (gaji, supervisi, manfaat) atas pekerjaan terhadap dirinya. Jadi bisa disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan yang berhubungan dengan kondisi emosional seseorang terhadap aspek pekerjaan yang menyangkut diri pekerja seperti gaji, supervisi, dan insentif.

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

Sementara itu Rivai (2005:475), mengatakan bahwa kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, makin tinggi kepuasan terhadap kegiatan tersebut. Dengan demikian, kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja

Definisi lain tentang kepuasan kerja menurut Martoyo (2000:142), yaitu kepuasan kerja (*job satisfaction*) dimaksudkan adalah keadaan emosional karyawan di mana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan/organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan. Balas jasa kerja karyawan ini, baik yang berupa finansial maupun yang nonfinansial. Bila kepuasan kerja terjadi, maka pada umumnya tercermin pada perasaan karyawan terhadap pekerjaannya, yang sering diwujudkan dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi ataupun ditugaskan kepadanya di lingkungan kerjanya.

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. (Malayu, 2001:199)

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

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

Kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dicerminkan oleh sikap emosional yang seimbang antara balas jasa dengan pelaksanaan pekerjaannya. Karyawan yang lebih menikmati kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan akan merasa puas jika hasil kerja dan balas jasanya dirasa adil dan layak. (Malayu, 2001:199)

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

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

B. Teori Kepuasan Kerja

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

1. Teori Kebutuhan Maslow

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

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

Physiological needs yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup dari kematian seperti rasa lapar, haus, kebutuhan akan perlindungan dan

kebutuhan fisik lainnya. Yang termasuk ke dalam pemenuhan bagi kebutuhan ini adalah kebutuhan makan, minum, perumahan, udara, dan sebagainya.

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

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

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

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

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

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

e. *Self Actualization* (aktualisasi diri)

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

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

Tabel 2.1
HIRARKI KEBUTUHAN MASLOW

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

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

- a. Manusia merupakan mahluk berkeinginan. Mereka dimotivasi oleh suatu keinginan untuk memuaskan berbagai kebutuhan, Kebutuhan yang tidak terpuaskan akan mempengaruhi tingkah laku. Kebutuhan yang sudah terpuaskan tidak lagi berfungsi sebagai motivasi.

- b. .Kebutuhan seseorang tersusun secara berurutan dalam suatu hirarki (jenjang), mulai dari yang paling dasar sampai yang paling tinggi.
- c. Kebutuhan seseorang bergerak dari tingkat lebih rendah ke tingkat berikutnya, seolah kebutuhan yang lebih rendah itu secara minimal terpuaskan.

Menurut teori hierarki kebutuhan ini, seorang akan cenderung memuaskan kebutuhan-kebutuhannya secara sistematis mulai dari yang paling dasar, selanjutnya bergerak ke atas mengikuti hierarki kebutuhan. Secara hierarki, jenjang kebutuhan yang lebih rendah akan mendapat prioritas dibandingkan dengan jenis kebutuhan yang berada di atasnya.

2. Teori X dan Y

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

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

Teori ini dikemukakan oleh Clayton Alderfer (Sondang, 2002:108) yang mengatakan bahwa manusia mempunyai tiga kelompok kebutuhan inti yang disebutnya Eksistensi, Hubungan dan Pertumbuhan (*Existence, Relatedness, and Growth—ERG*).

Kelompok eksistensi sebagai kebutuhan, berkaitan dengan pemuasan kebutuhan materi yang diperlukan dalam mempertahankan eksistensi seseorang,

yang kalau dikaitkan dengan teori Maslow terlihat pada kebutuhan fisiologis dan keamanan. *Kelompok hubungan* sebagai kebutuhan, berkaitan dengan pentingnya pemeliharaan hubungan interpersonal yang dalam teori Maslow tergambar pada kebutuhan sosial dan harga diri. Sedangkan *kelompok pertumbuhan*, merupakan kebutuhan untuk berkembang secara intelektual yang berarti identik dengan kebutuhan aktualisasi diri seperti ditekankan oleh Maslow.

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

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

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

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

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

4. Teori Motivasi dari David Mc. Clelland

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

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

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

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

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

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

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

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

a. Teori Ketidaksesuaian (*Disperancy Theory*)

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

b. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori ini dikembangkan oleh Adam. Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan (*equity*) dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan dan ketidakadilan. Input adalah faktor bernilai bagi karyawan yang dianggap mendukung pekerjaannya seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah tugas dan peralatan atau perlengkapan yang dipergunakan untuk melaksanakan pekerjaannya. Hasilnya adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seorang karyawan yang diperoleh dari pekerjaannya seperti : upah/gaji, keuntungan sampingan, symbol, status, penghargaan dan kesempatan untuk berhasil atau aktualisasi diri. Sedangkan orang selalu membandingkan dapat berupa seseorang di perusahaan yang sama, atau di tempat lain atau bisa pula dengan dirinya di masa lalu. Menurut teori ini, setiap karyawan akan membandingkan rasio input hasil dirinya dengan rasio input orang lain. Bila perbandingan itu dianggap cukup adil, maka karyawan akan merasa puas. Bila perbandingan tersebut tidak seimbang tetapi menguntungkan bisa menimbulkan kepuasan, tetapi bisa pula tidak. Tetapi bila perbandingan itu tidak seimbang akan timbul ketidakpuasan.

C. Teori dua faktor Herzberg sebagai landasan teori

Teori ini dikembangkan oleh Frederick Herzberg, seorang psikolog. Dalam usaha mengembangkan kebenaran teorinya. Herzberg melakukan penelitian yang bertujuan untuk menemukan jawaban terhadap pertanyaan apa sesungguhnya yang diinginkan oleh seseorang dari pekerjaannya? Timbulnya keinginan menemukan jawaban terhadap pertanyaan ini didasarkan pada keyakinan Herzberg bahwa hubungan seseorang dengan pekerjaannya sangat mendasar dan karena itu sikap seseorang terhadap pekerjaannya itu sangat mungkin menentukan keberhasilan dan kegagalannya.

Yang sangat menarik dari hasil peneltian yang dilakukan oleh Herzberg ialah bahwa apabila para pekerja merasa puas dengan pekerjaannya, kepuasan itu

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

Suatu ide yang dikemukakan oleh Herzberg yang agak berbeda dari anggapan umum ialah bahwa lawan kata Kepuasan bukan Ketidakpuasan tetapi tidak ada kepuasan. Bagi Herzberg faktor-faktor yang mengarah kepada kepuasan kerja lain atau berbeda dari faktor-faktor yang mengarah kepada ketidakpuasan. Artinya, para manajer berusaha menghilangkan faktor-faktor yang mengakibatkan ketidakpuasan mungkin saja berhasil mewujudkan ketenangan kerja dalam organisasi, akan tetapi ketenangan kerja itu belum tentu bersifat motivasional bagi para pekerja. Dalam hal demikian para manajer hanya akan menyenangkan perasaan para bawahannya, tetapi tidak memberikan motivasi kepada mereka. Karena itulah Herzberg menggunakan istilah *hygiene* bagi faktor-faktor yang menyenangkan para pekerja seperti kebijaksanaan perusahaan, teknik pelaksanaan berbagai kebijaksanaan organisasi, supervisi, hubungan interpersonal, kondisi kerja dan sistem upah dan gaji yang dibuat dan diterapkan sedemikian rupa sehingga para karyawan tenang bekerja tetapi belum merasa puas dengan pekerjaan masing-masing. Herzberg berpendapat bahwa apabila para manajer ingin memberi motivasi pada para bawahannya, yang perlu ditekankan adalah faktor-faktor yang menimbulkan rasa puas, yaitu dengan mengutamakan faktor-faktor motivasional yang sifatnya *intrinsik*.

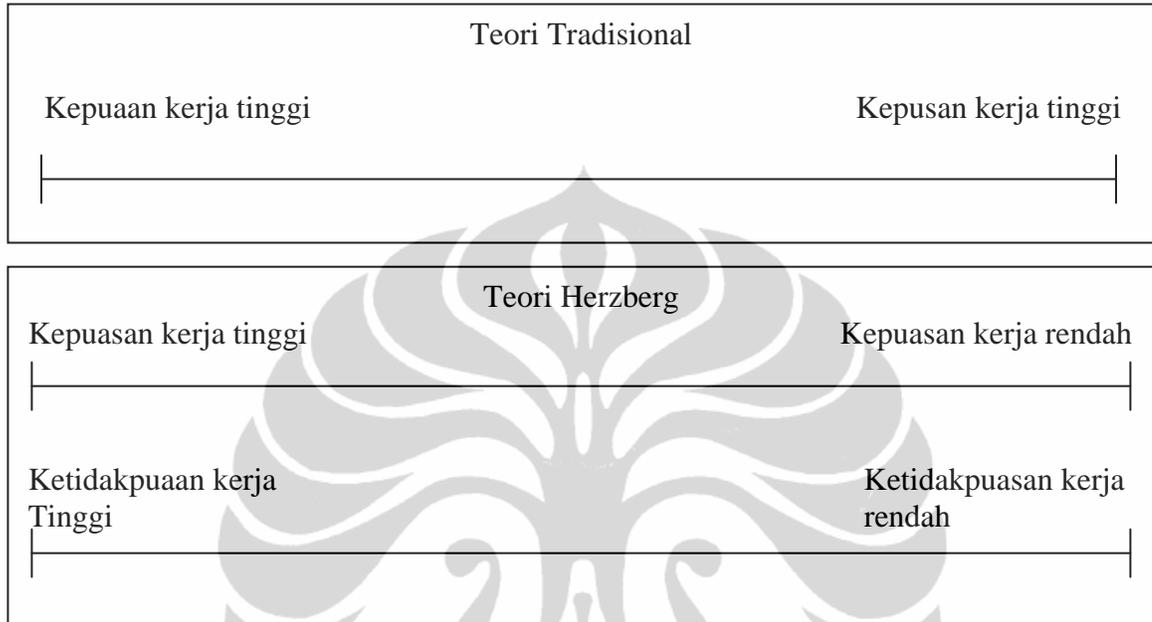
Menurut Gibson (1997:107), penelitian awal Herzberg menghasilkan dua kesimpulan khusus mengenai teori tersebut yaitu:

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

Model Herzberg pada dasarnya mengasumsikan bahwa kepuasan bukanlah konsep berdimensi satu. Penelitiannya menyimpulkan bahwa diperlukan dua kontinum untuk menafsirkan kepuasan kerja secara tepat. Gambar 2.1 menyajikan secara grafis dua pandangan yang berbeda tentang kepuasan kerja. Sebelum ada penelitian Herzberg, mereka yang mempelajari motivasi, memandang kepuasan kerja sebagai konsep berdimensi satu, yaitu mereka menempatkan kepuasan kerja pada satu ujung kontinum dan ketidakpuasan kerja pada ujung lain dari kontinum yang sama. Ini berarti bahwa kondisi tersebut menimbulkan kepuasan peniadaan hal itu akan menyebabkan timbulnya ketidakpuasan kerja, demikian juga halnya, jika suatu kondisi tersebut akan menyebabkan kepuasan kerja.

Gambar 2.1

KEPUASAN KERJA MENURUT PANDANGAN TRADISIONALVS HERZBERG



Sumber: Organisasi, Gibson 1997:108

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

pemenuhan *lower order needs* (*physiological needs, safety and security needs* dan *sebagian dari social needs*).

Menurut Sondang (2002:107), teori Herzberg disebutnya sebagai Teori Motivasi dan *Higiene* (*Motivation-Hygiene Theory*). Penelitian yang dilakukannya dalam pengembangan teori ini dikaitkan dengan pandangan para karyawan tentang pekerjaannya. Hasil temuannya menunjukkan bahwa jika para karyawan berpandangan positif terhadap tugas pekerjaannya, tingkat kepuasannya biasanya tinggi. Sebaliknya, jika karyawan memandang tugas pekerjaannya secara negatif, dalam diri mereka tidak ada kepuasan; bukan ketidakpuasan seperti umum dikemukakan para pakar motivasi lainnya. Penekanan teori ini ialah, jika tingkat kepuasan para karyawan tinggi, aspek motivasionalah yang penting; sedangkan jika tidak ada kepuasan, aspek higienlah yang menonjol.

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

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

Menurut Robbins (2007:218-219), faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja terpisah dan berbeda dari faktor-faktor yang menimbulkan ketidakpuasan kerja. Oleh karena itu manajer yang berusaha menghilangkan faktor-faktor yang menciptakan ketidakpuasan kerja dapat membawa ketenteraman, tetapi belum tentu memotivasi. Manajer akan menenteramkan angkatan kerja bukan memotivasi karyawan. Akibatnya, karakteristik seperti kebijakan dan administrasi perusahaan, penyeliaan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja, dan gaji telah dicirikan sebagai faktor *hygiene*. Jika memadai, orang-orang tidak akan tak terpuaskan; tetapi mereka juga tidak akan puas. Jika ingin memotivasi orang pada pekerjaannya, Herzberg menyarankan untuk menekankan prestasi, pengakuan, kerja itu sendiri, tanggung jawab dan pertumbuhan. Inilah karakteristik yang dianggap orang sebagai mengganjar secara *intrinsik*.

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

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

Teori ini menekankan pentingnya menciptakan/mewujudkan keseimbangan antara kedua faktor tersebut di lingkungan sebuah organisasi/perusahaan yang jika salah satu diantaranya tidak terpenuhi, akan mengakibatkan pekerjaan menjadi tidak efektif dan tidak efisien.

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

1. Perbaikan gaji, kondisi kerja dan kebijaksanaan perusahaan tidak akan menimbulkan kepuasan, melainkan dapat menimbulkan ketidakpuasan, faktor yang dapat memberikan kepuasan adalah hasil kerja itu sendiri.

2. Yang dapat meningkatkan atau memotivasi karyawan dalam bekerja adalah kelompok *satisfiers*.
3. Perbaikan faktor *dissatisfiers*, kurang mempengaruhi atau tidak ada pengaruhnya sama sekali terhadap sikap kerja yang positif, karena faktor *higiene* melukiskan hubungan kerja dengan konteks atau lingkungan dimana karyawan melaksanakan pekerjaan (*job context*).

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

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

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

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

a. *Achievement*

Setiap orang tentu menginginkan keberhasilan dalam tugas yang dilaksanakan. Pencapaian prestasi atau keberhasilan dalam melakukan suatu

pekerjaan akan menggerakkan yang bersangkutan untuk melakukan tugas tugas berikutnya. Dengan demikian kesuksesan dalam pekerjaan yang akan selalu ingin melakukan dengan penuh tantangan. Yang termasuk dalam hal prestasi seperti hasil kerja, jangka waktu penyelesaian, kebebasan mengembangkan cara kerja

b. *Recognition*

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

c. *The work it self*

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

d. *Responsibility*

Setiap orang yang bekerja pada suatu perusahaan/organisasi ingin dipercaya memegang jabatan dan tanggung jawab, serta wewenang yang lebih besar dari apa sekedar yang telah diperolehnya. Tanggung jawab bukan saja atas

pekerjaan yang baik, tetapi juga tanggung jawab berupa kepercayaan yang diberikan orang sebagai suatu potensi. Setiap orang ingin diikutsertakan dan ingin diakui sebagai orang yang mempunyai potensi, dan pengakuan ini akan menimbulkan rasa percaya diri dan siap memikul tanggung jawab yang lebih besar.

e. *Advancement*

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

f. *The possibility of growth*

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

g. *Company policy and administration*

Keterpaduan antara pimpinan dan bawahan sebagai suatu keutuhan dan totalitas merupakan suatu faktor yang sangat penting untuk menjamin keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan. Melalui pendekatan manajemen partisipatif, bawahan tidak lagi dipandang sebagai suatu objek melainkan sebagai suatu subjek. Dengan komunikasi dua arah akan terjadi suatu komunikasi antar pribadi sehingga berbagai kebijakan yang diambil oleh organisasi bukan hanya merupakan keinginan dari pimpinan saja tetapi merupakan kesepakatan dari semua unsur organisasi. Para pendukung manajemen partisipatif mempunyai pengaruh positif terhadap semua

karyawan, melalui partisipasi , para karyawan akan mampu mengumpulkan informasi, pengetahuan, dan kreativitas untuk memecahkan masalah.

h. *Interpersonal relations*

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

i. *Supervision technical*

Supervisi yang efektif akan membantu meningkatkan produktifitas pekerja melalui penyelenggaraan pekerjaan yang baik, pemberian mengenai petunjuk-petunjuk yang nyata sesuai standar kerja, dan perlengkapan pembekalan yang memadai serta dukungan-dukungan lainnya. Supervisor mengkoordinasikan sistem kerjanya itu dalam tiga hal penting yaitu: melakukan dengan memberi petunjuk /pengarahan, memantau proses pelaksanaan pekerjaan, dan menilai hasil dari sistem kerja yang diikuti dengan melakukan umpan balik. Supervisor dalam melaksanakan penilaian kinerja. Pendekatan pengkajian dan pengembangan kinerja lebih efektif dari sistem penilaian kinerja karena seorang pimpinan tidak hanya memusatkan perhatian pada pengembangan kemampuan, potensi karir, dan keberhasilan profesional setiap karyawan.

j. *Working conditions*

Kondisi kerja yang aman, nyaman dan tenang serta didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai tentu akan membuat pegawai betah untuk bekerja.

Dengan kondisi kerja yang nyaman karyawan akan merasa aman dan produktif dalam bekerja. Kondisi kerja yang termasuk dalam kategori ini adalah kondisi fisik tempat kerja, jumlah pekerjaan atau fasilitas yang tersedia untuk mengerjakan pekerjaan. Yaitu ventilasi, lampu, peralatan, tempat dan lingkungan.

k. *Salary*

Bagi pegawai gaji merupakan faktor penting untuk memenuhi kebutuhan diri sendiri dan keluarganya. Gaji selain berfungsi memenuhi kebutuhan pokok bagi setiap pegawai juga dimaksudkan untuk menjadi daya dorong bagi para pegawai agar dapat bekerja dengan penuh semangat. Tidak ada satupun organisasi yang dapat memberikan kekuatan baru bagi tenaga kerjanya atau meningkatkan produktifitas, jika tidak memiliki sistem kompensasi yang realistis dan gaji bila digunakan dengan benar akan memberikan kepuasan bagi pegawai itu sendiri. Termasuk dalam kategori ini adalah seluruh kompensasi yang diterima, juga termasuk seluruh hal yang melibatkan kenaikan gaji atau upah atau harapan yang tak terpenuhi dari kenaikan gaji.

l. *Factor in personal life*

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

m. *Status*

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

n. *Job security*

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

Herzberg menyimpulkan bahwa kepuasan kerja memang selalu dihubungkan dengan isi jenis pekerjaan (*job content*), dan ketidakpuasan kerja selalu dihubungkan dengan hubungan pekerjaan dengan aspek-aspek di sekitar yang berhubungan dengan pekerjaan (*job context*). Teori dua faktor pada hakekatnya bersifat *preventif* dan memperhitungkan lingkungan kerja. Faktor *hygiene* mencegah ketidakpuasan kerja tetapi bukannya penyebab ketidakpuasan kerja, jadi faktor ini tidak memotivasi karyawan dalam bekerja. Adapun faktor yang dapat memotivasi karyawan bekerja adalah faktor motivator, jadi agar para karyawan termotivasi maka kepada mereka diberikan suatu pekerjaan yang selalu merangsang untuk berprestasi.

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

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

1. *Achievement*

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

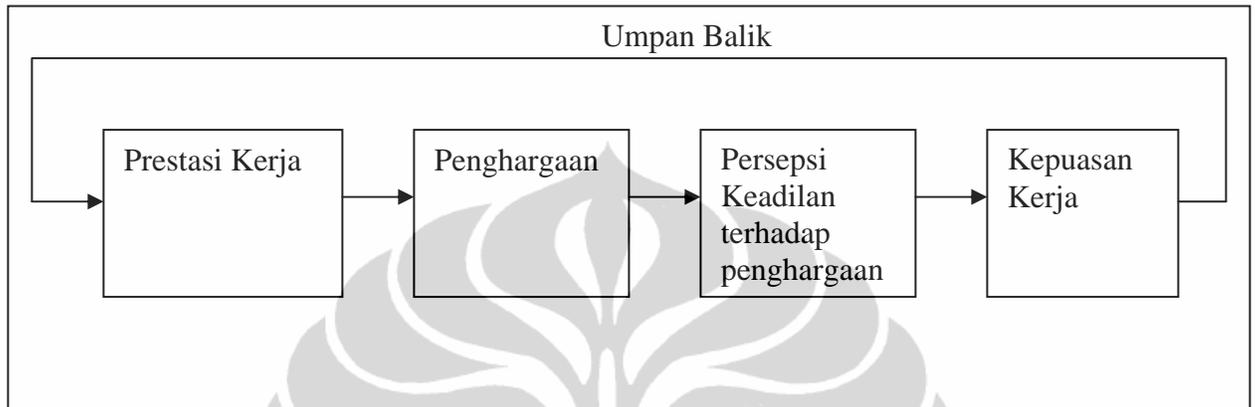
Akibatnya adalah terdapatnya garis hubungan yang terus menerus antara prestasi-kepuasan-upaya.

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

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

Seperti ditunjukkan gambar 2.2, prestasi kerja lebih baik mengakibatkan penghargaan yang lebih tinggi. Bila penghargaan tersebut dirasakan adil dan memadai, maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat karena menerima penghargaan dalam proporsi yang sesuai dengan prestasi kerja mereka. Dilain pihak, bila penghargaan dipandang tidak mencukupi untuk suatu tingkat prestasi kerja mereka, ketidakpuasan kerja cenderung terjadi. Kondisi kepuasan atau ketidakpuasan kerja tersebut selanjutnya menjadi umpan balik yang akan mempengaruhi prestasi kerja diwaktu yang akan datang. Jadi, hubungan prestasi dan kepuasan kerja menjadi suatu sistem yang berlanjut (*kontinyus*)

Gambar 2.2
HUBUNGAN ANTARA PRESTASI DAN KEPUASAN KERJA



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

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

Seorang pimpinan menurut Herzberg harus selalu mencoba mendorong bawahannya agar mempunyai prestasi yang baik. Prestasi yang dicapai seseorang karyawan bukan saja meningkatkan motivasi yang bersangkutan, tetapi juga akan menguntungkan perusahaan dalam usahanya meningkatkan produktifitas.

2. *Recognition*

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

kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan dan menunjukkan suatu minat pribadi pada mereka.

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

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

Hal tersebut sesuai dengan pendapat Armstrong (2003:63) bahwa pengakuan merupakan salah satu *motivator* yang ampuh. Orang ingin tahu bukan hanya mengenai seberapa baik dia telah mencapai sasarannya atau menjalankan pekerjaannya, tetapi juga seberapa baik penghargaan yang diterima atas pencapaiannya. Namun dernikian, penghargaan harus diberikan secara tepat- harus dihubungkan dengan pencapaian yang nyata.

3. *The work it Self*

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

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

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

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

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

4. *Responsibility*

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

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

5. *Advancement*

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

Pada tahap karir pertengahan, karyawan bergerak ke dalam suatu periode stabilisasi dimana karyawan dianggap produktif, menjadi semakin lebih kelihatan, memikul tanggung jawab yang lebih berat, dan menerapkan sebuah rencana karir yang lebih berjangka panjang. Tahap ini juga menandai periode pembentukan seseorang sebagai eksekutif dan pengembangan tingkat keahlian yang dapat bernilai bagi organisasi serta memberikan kontribusi bagi nilai Karyawan bersangkutan.

Pada akhirnya pada tahap karir akhir, seorang karyawan mulai melepaskan diri dari belitan tugas-tugasnya dan bersiap-siap untuk pensiun pemberian pelatihan kepada penerus, pengurangan beban kerja, atau pendelegasian tanggung jawab kepada karyawan junior. Bagi sebagian karyawan, pada tahap ini tetap produktif dan menyiapkan diri untuk pensiun secara efektif.

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

Secara umum dapat dikatakan bahwa setiap orang ingin meraih kemajuan, termasuk dalam meneliti karir. Ada orang yang mencapai kemajuan dalam karirnya berdasarkan suatu rencana karir tertentu. Tetapi tanpa direncanakan pun ada orang yang meraih kemajuan dalam karirnya sehingga kemajuan itu dihubung-hubungkan dengan nasib baik. Satuan organisasi yang mengelola sumber daya manusia harus terlibat aktif dalam perencanaan karir para pekerjaannya karena kebijakan organisasi mempunyai dampak motivasional yang sangat kuat. Artinya jika pegawai melihat dan menilai bahwa prospek karirnya dalam organisasi cerah, mereka akan

terdorong untuk menambah pengetahuannya dan keterampilannya sebagai persiapan menerima tugas yang lebih berat dan bertanggung jawab yang lebih besar di kemudian hari.

6. *The possibility of growth*

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

Saydam (1996:247), mengatakan bahwa bila seorang pimpinan ingin memotivasi bawahan, maka berikanlah kesempatan kepada yang bersangkutan untuk mengikuti pelatihan-pelatihan. Kesempatan seperti ini menimbulkan perasaan pada yang bersangkutan bahwa dirinya mendapat perhatian oleh pimpinannya. Pemberian kesempatan untuk maju akan menjadi motivasi yang amat kuat bagi seseorang dalam melakukan pekerjaan yang lebih baik.

Armstrong (2003:65), mengatakan bahwa saat ini individu pada semua level organisasi, baik didorong oleh ambisi maupun tidak, mulai mengakui pentingnya untuk meningkatkan keterampilan dan terus menerus mengembangkan karirnya. Ini merupakan falsafah pengembangan berkelanjutan. Kini banyak orang yang beranggapan bahwa pelatihan merupakan bagian dari paket imbalan. Kesempatan belajar mengikuti kursus atau program yang bergengsi serta peluang untuk mendapatkan keterampilan baru, bisa menjadi *motivator* yang ampuh.

Penelitian mengenai kepuasan kerja juga dilakukan oleh Dr. Debra Hunter (Sep,2007) pada karyawan industri manufaktur di Inggris. Penelitian ini dilakukan untuk mengukur kepuasan kerja berdasarkan faktor usia, imbalan baik *intrinsik* atau *ekstrinsik* dan lama berkerja seorang pegawai. Untuk dimensi imbalan *intrinsik* terdiri dari enam pertanyaan termasuk didalamnya penghargaan, kesempatan untuk maju, pendidikan dan pelatihan, minat bekerja, tanggung jawab jabatan, sedangkan untuk

faktor *ekstrinsik* meliputi sembilan pertanyaan yaitu diantaranya; waktu lembur, jadwal kerja, hubungan personal, hari libur, kemanan kerja.

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Dr. Debra Hunter ditemukan bahwa ada hubungan yang kuat antara usia dan kepuasan kerja yaitu usia kerja pegawai diatas 55 tahun menunjukkan bahwa adanya kepuasan kerja yang tinggi dibandingkan dengan usia kerja dibawah 55 tahun yang ditunjukkan dengan kepuasan kerja yang rendah. Dari hasil tersebut juga dapat diketahui bahwa lama bekerja seseorang mempunyai hubungan positif dengan usia, hal ini menunjukkan bahwa lama usia pegawai berarti menunjukkan lamanya pegawai bekerja dengan kata lain bahwa usia dan lama bekerja seseorang mempengaruhi kepuasan kerja itu sendiri, Begitu pula dari hasil penelitian ini dapat diketahui bahwa kepuasan kerja terhadap faktor imbalan baik *intrinsik* ataupun *ekstrinsik* juga dipengaruhi oleh faktor usia dan lama bekerja, hal ini bisa ditunjukkan bahwa usia bekerja antara 46-55 atau lebih kepuasan kerja terhadap faktor *intrinsik* dan *ekstrinsik* menunjukkan kepuasan kerja yang tinggi.

Dari hasil penelitian ini ada beberapa hal yang perlu dicatat oleh seorang manager yaitu seorang manager harus mampu dan mempunyai sistem yang baik untuk mengembangkan individu dalam organisasi. Sebab untuk pegawai yang berusia muda menunjukkan ekspresi ketidakpuasan dalam bekerja setelah beberapa tahun bekerja dan untuk menumbuhkan semangat kerja mereka kembali dibutuhkan sistem yang mampu mengakomodasi prestasi dan kesempatan pertumbuhan yang lebih baik, contoh yang bisa dilakukan oleh seorang manager yaitu diantaranya mengembangkan suatu hubungan yang terintegrasi didalam organisasi seperti pengembangan karir, dengan cara melakukan pengembangan pelatihan, program sertifikasi, program beasiswa melanjutkan pendidikan, dan untuk imbalan seharusnya diberikan untuk menghubungkan antara tujuan organisasi dan kesempatan pertumbuhan individu pegawai.

Penelitian lain tentang kepuasan kerja dilakukan oleh Nazrul Islam dan Gour Chandra Saha (2000) terhadap 129 pegawai Bank Bangladesh yaitu Private and Public Bank Officer di empat kota besar Bangladesh. Sampel terdiri dari 75 pegawai bank setor private dan 54 pegawai bank sektor publik. Faktor-faktor kepuasan kerja

yang dianalisis dalam penelitian ini terdiri dari delapan faktor yaitu (1) Pendapatan. (2), Efisiensi dalam bekerja. (3) Kesempatan berkembang. (4), Supervisi. (5), Gaya kepemimpinan. (6) Loyalitas terhadap organisasi. (7), Hubungan antar pegawai. (8), Kecakapan dalam bekerja.

Pada penelitian ini juga menunjukkan bahwa pegawai bank sektor private lebih merasakan kepuasan bekerja dibandingkan dengan sektor publik ditunjukkan dengan angka kepuasan yaitu untuk sektor privat (5.64) terdiri dari kepuasan dalam penghasilan, kualitas supervisor, hubungan kerja yang baik dan sektor publik (3.70) ditunjukkan dengan minimnya fasilitas dan keuntungan. dan Selain itu penelitian ini juga menunjukkan bahwa umur dan jenis kelamin adalah faktor yang sangat kecil dapat meningkatkan kepuasan kerja.

Penelitian lain tentang kepuasan kerja juga dilakukan oleh John de Nobile and John Mc.Cormick (2005), pada penelitiannya terhadap kepuasan kerja dan faktor yang mempengaruhi stress pada 356 staff Catholic Primary School Australia. Pada penelitiannya tersebut teridentifikasi 9 faktor kepuasan kerja dan 4 faktor yang mempengaruhi stres kerja. Sembilan faktor kepuasan kerja itu adalah (1) Supervisor yaitu perilaku pribadi yang menunjukkan prinsip pengawasan dan dukungan terhadap staff. (2) Kolega, yaitu fokus kepuasan terhadap pekerjaan dan seluruh staf yang ada. (3), Hubungan Manajemen, yaitu hubungan manajemen dengan seluruh anggota staff. (4), Kondisi Kerja, yaitu aspek-aspek yang berpengaruh terhadap kondisi kerja dan kenyamanan kerja. (5), Pekerjaan itu sendiri, yaitu kondisi yang berasal dari hasil dan pekerjaan itu sendiri (6), Tanggung Jawab, yaitu hubungan kepuasan dengan tanggung jawab pekerjaan. (7), Variasi pekerjaan, yaitu rutinitas dan tantangan pekerjaan, (8), Umpan balik, yaitu umpan balik terhadap kepuasan dan pekerjaan, (9), Hubungan dengan seluruh anggota organisasi, yaitu menjelaskan hubungan pribadi. Sedangkan keempat faktor yang berpengaruh terhadap stres adalah (1), *Student domain*, yaitu faktor stress yang berasal dari masalah disiplin, (2) *Information domain*, yaitu fokus terhadap sistem komunikasi organisasi sekolah terhadap seluruh anggota staff, (3) *School domain*, yaitu dukungan terhadap administrasi dan seluruh iklim organisasi sekolah, (4)

Personal domain, yaitu persepsi pribadi antara pekerjaan dengan sukses dalam pekerjaan.

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa seluruh komponen stress dapat menjadi prediksi yang kuat terhadap kepuasan kerja dimasa mendatang. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa ada indikasi yang kuat bahwa komunikasi organisasi seperti *school domain* dan *information domain* dapat memprediksikan variasi pokok terhadap kepuasan kerja dimasa depan. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja terutama para tenaga pengajar dipengaruhi oleh faktor internal seperti tanggung jawab pekerjaan dan hubungan dengan seluruh pelajar. Para manajemen dan seluruh pimpinan organisasi dapat membangun dan memberikan kontribusi terhadap inovasi melalui ide baru dan strategi baru dan mengontrol kebijakan untuk mencegah terjadinya masalah terhadap pekerjaan dan seluruh aktivitas belajar dan mengajar.

Yulianti Malingkas (2005) dalam penelitiannya tentang kepuasan kerja pada karyawan PT. Media Televisi Indonesia (Metro TV). Penelitian ini dilakukan terhadap 194 responden yang terdiri dari usia 21 -31 tahun ada sebanyak 102 dan 77 responden berusia 31 – 40 tahun dan 11 responden berusia 41-50 tahun, sedangkan yang berusia 50 tahun keatas yaitu hanya sebanyak 4 orang. Berdasarkan jenis kelamin 50,79% adalah responden laki-laki dan 40,21% adalah responden perempuan.

Secara umum dapat disimpulkan bahwa di Metro TV terdapat hubungan antara faktor *motivator* dan faktor *hygiene* sebagai variabel independen terhadap variabel dependen sebagai kepuasan kerja. Hal ini terlihat dari besarnya koefisien korelasi diantaranya, yaitu sebesar 0,873 dan koefisien determinasi sebesar 0,762. Ini berarti 76,2% kepuasan kerja di Metro TV dipengaruhi oleh variabel prediktor dari 13 variabel independen yang diuji. Sisanya sebesar 23,8% dianggap dipengaruhi oleh faktor-faktor lain. Dari 13 faktor *motivator* dan faktor *hygiene* sebagai prediktor yang diuji, ternyata hanya 3 (tiga) faktor *motivator* dan 2 (dua) faktor *hygiene* yang signifikan mempengaruhi kepuasan kerja yaitu terdiri dari faktor kemungkinan berkembang, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, kebijakan dan administrasi perusahaan, dan hubungan interpersonal.

Faktor motivator yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah faktor kemungkinan berkembang. Walaupun sistem pengembangan dan pelatihan di Metro TV dapat dikatakan tidak memadai, namun karyawan berganggapan bahwa keinginan karyawan untuk berkembang dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Karyawan berharap dengan pelatihan-pelatihan ini karyawan berharap dapat meningkatkan atau mengembangkan karir karyawan di masa yang akan datang. Faktor pekerjaan itu sendiri juga mendorong motivasi karyawan, hal ini disebabkan oleh jenis pekerjaan yang bervariasi dan menarik. Faktor tanggung jawab menjadi motivasi kerja karyawan bila atasan menerapkan asas keikutsertaan yang menyebabkan bawahan turut merencanakan dan melaksanakan pekerjaan sepenuhnya. Karyawan juga mengharapkan agar atasan tidak melakukan pengawasan yang ketat dan kadang-kadang ada baiknya bila bawahan dibiarkan bekerja dengan caranya sendiri, sedangkan atasan dapat melakukan pengawasan dengan melihat hasil akhir dari pekerjaan bawahannya.

Faktor *hygiene* yang mempengaruhi kepuasan kerja di Metro TV, yaitu faktor kebijakan dan administrasi perusahaan dan hubungan interpersonal. Kebijakan dan Administrasi dianggap karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Karyawan berharap kebijakan yang dibuat dapat mengakomodasi seluruh kegiatan karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Faktor hubungan interpersonal, juga dianggap berpengaruh terhadap faktor kepuasan kerja. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa hubungan antar sesama rekan kerja dapat mendorong kepuasan kerja karyawan.

Dalam penelitian ini dihasilkan 3 faktor motivator yang tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Metro TV, yaitu faktor prestasi, faktor pengakuan, faktor kemajuan. Faktor prestasi tidak signifikan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan karena kecenderungan karyawan yang bersifat masa bodoh dengan kinerja karyawan, selama karyawan tetap melaksanakan tugas hariannya seperti biasa. Hal ini berdasarkan anggapan bahwa berprestasi atau tidak berprestasi akan mendapatkan imbalan yang sama. Faktor pengakuan juga dianggap oleh responden sebagai suatu hal yang tidak mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, sebab kebanyakan karyawan beranggapan bahwa imbalan material

lebih menarik dari pada pujian belaka (non-material). Faktor kemajuan juga tidak signifikan mempengaruhi kepuasan kerja walaupun disadari bahwa setiap orang pada dasarnya menginginkan kemajuan, namun karena sistem pengembangan karir di Metro TV kurang berjalan dengan baik, maka banyak karyawan melihat dan menilai bahwa prospek karirnya di Metro TV adalah biasa-biasa saja, sehingga karyawan kurang terdorong untuk menambah pengetahuan dan ketrampilannya sebagai persiapan menerima tugas yang lebih berat dan bertanggung jawab yang lebih besar di kemudian hari.

Dari hasil penelitian ini juga didapat 5 faktor *hygiene* yang tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Metro TV, yaitu: Faktor Gaji, Faktor Keamanan Kerja, Faktor Kondisi Kerja, Faktor Status, dan Faktor Mutu dan Supervisi. Sistem penggajian yang diharapkan oleh setiap karyawan adalah yang berasaskan adil dan layak/wajar (*equal pay for equal work*). Masalah kompensasi ini berkaitan dengan konsistensi internal dan konsistensi eksternal. Keseimbangan antara keduanya dianggap penting untuk diperhatikan guna menjamin perasaan puas dan para karyawan tetap termotivasi, serta efektifitas bagi organisasi secara keseluruhan. Faktor keamanan kerja, baik secara fisik ataupun mental psikologis seperti rasa aman di tempat kerja, rasa aman menghadapi hari tua atau masa depan tidak signifikan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan Metro TV. Faktor kondisi kerja yang diharapkan karyawan adalah keadaan lingkungan fisik sekitarnya yang aman, nyaman, bersih dan tersedianya alat-alat yang memadai untuk menunjang pekerjaan karyawan. Meskipun kondisi kerja yang disediakan oleh Metro TV cukup mendukung karyawan dan pekerjaannya, namun semua tidak mampu menjadi faktor pendorong kepuasan. Faktor status karyawan di Metro TV tidak berpengaruh terhadap kepuasan, karena hampir semua status mendapatkan fasilitas yang sama, maka status ini tidak menjadi pendorong meningkatnya faktor kepuasan kerja karyawan. Faktor mutu dan supervisi juga kurang cukup menjadi pendorong kepuasan kerja karyawan. Karena walaupun banyak atasan yang sudah memperhatikan karyawannya dan juga berlaku adil namun masih dianggap kurang memahami kebutuhan para karyawan.

Teori dua faktor Herzberg tidaklah tanpa kekurangan. Menurut Robbins (2007: 219), kritik terhadap teori ini antara adalah sebagai berikut:

1. Prosedur yang digunakan Herzberg terbatas oleh metodologinya. Bila hal-hal berlangsung baik, orang cenderung menganggap nekat diri mereka. Sebaliknya, mereka menyalahkan lingkungan luar akan adanya kegagalan.
2. Keandalan metodologi Herzberg dipertanyakan. Karena penilai harus melakukan penafsiran, mungkin mereka dapat mencemari penemuan dengan menafsirkan satu respons atau suatu cara dan memperlakukan respons lain yang serupa secara berbeda.
3. Tidak digunakan ukuran keseluruhan kepuasan apapun. Dengan kata lain, seseorang dapat tidak menyukai bagian dari pekerjaannya, toh masih berpikir bahwa pekerjaan itu dapat diterima baik.
4. Teori ini tidak konsisten dengan riset sebelumnya. Teori dua faktor mengabaikan variabel-variabel situasional.
5. Herzberg mengandaikan suatu hubungan antara kepuasan dan produktifitas. Tetapi metodologi riset yang dia gunakan hanya memandang kepada kepuasan, bukan produktifitas. Untuk membuat riset semacam itu relevan, orang harus mengandaikan suatu hubungan yang tinggi antara kepuasan dan produktifitas.

Menurut Winardi pembedaan yang dilakukan oleh Herzberg tentang faktor-faktor higiene dan motivator, mungkin merupakan sebuah artifak dari teknik insiden kritikal. Dengan kata lain, teknik insiden kritikal mungkin membias data dengan cara sedemikian rupa, hingga teori Herzberg menjadi sebuah ramalan yang memenuhi diri sendiri.

Kritik yang dikemukakan ternyata memiliki validitas, karena riset yang digunakan adalah teknik insiden kritikal membenarkan teori Herzberg, sedang studi-studi lain yang menggunakan metode-metode berbeda tidak membenarkannya. Riset yang dilakukan oleh Herzberg juga dkritik berdasarkan alasan, bahwa terdapat gejala tumpang tindih antara faktor-faktor *higiene* dan *motivator-motivator*. Sebagai contoh dapat dikemukakan, bahwa pekerjaan itu sendiri adalah motivator (dalam riset Herzberg) yang menyebabkan timbulnya ketidakpuasan dalam sejumlah kasus

yang cukup meyakinkan jumlahnya. Gaji, sebuah faktor *hygiene*, dikaitkan dengan kepuasan ekstrem, timbul dengan tingkat kejadian yang sama seperti halnya ketidakpuasan.

Menurut As'ad (2003:109), kritik terhadap teori Herzberg adalah:

- a. Bahwa teori dua faktor itu bersifat *method bound* (terikat kepada metodenya) sehingga bila diuji dengan metode yang berbeda, maka hasilnya akan berubah. Bahkan Davis (1972) berkomentar bahwa teori dua faktor itu terlalu mudah dibuktikan apabila mempergunakan metode Herzberg.
- b. Bahwa sudah menjadi kecenderungan orang untuk menyalahkan situasi di luar dirinya sebagai sumber ketidakpuasan, dan kecenderungan untuk mengklaim bahwa hal-hal yang sukses dan menyenangkan adalah berasal dari dirinya sendiri.
- c. Bahwa metode yang digunakan oleh Herzberg tidak mengungkapkan hal-hal yang *direpressed* (ditekan) oleh individu.
- d. Bahwa suatu kondisi kerja itu dapat menjadi *satisfiers*, *dissatisfiers* tergantung dari komparasinya dengan orang lain (dilancarkan terutama dari kalangan atau pengikut *equity theory*).
- e. Menurut Locke (1969), bila seseorang mengalami kegagalan walupun kegagalan itu dibidang yang termasuk *satisfiers*, tentulah orang yang bersangkutan akan merasakan ketidakpuasan juga.

Dari teori diatas, pemilihan atas teori mana yang akan dipakai adalah bergantung kepada tujuan pemakaiannya. Kalau orang akan mencari aspek-aspek pekerjaan yang merupakan sumber kepuasan kerja atau ketidakpuasan kerja di suatu tempat, maka teori dua faktor merupakan pilihan yang lebih tepat (Herbert, 1976) dikutip oleh Umar (1979). Kalau orang ingin mengetahui kepuasan terhadap golongan gaji atau pangkat, mungkin sekali *Equity theory* akan lebih relevan. Dan apabila orang akan memprediksi efek dari kepuasan kerja, maka *Discrepancy theory* akan lebih cocok, karena lebih mencerminkan konsep tingkah laku yang *multiple determinism*. Untuk *what should be* dalam *discrepancy theory* sebenarnya ditentukan oleh interaksi antara *personality characteristics* dengan *situational variables* (misalnya lingkungan kerja)

D. Pengukuran Kepuasan Kerja

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

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

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

Pendekatan Kedua adalah skor penjumlahan (*summation score*) yaitu menentukan terlebih dahulu unsur-unsur utama suatu pekerjaan, dan kemudian menanyakan perasaan karyawan untuk setiap unsur. Faktor-faktor ini dinilai dengan angka dalam skala baku yang sudah ditentukan sebelumnya, kemudian dijumlahkan untuk menciptakan skor kepuasan kerja keseluruhan. Jadi walaupun kepuasan atau ketidakpuasan kerja itu merupakan sikap yang menyangkut perasaan senang atau tidak senang seseorang terhadap pekerjaannya, namun dapat diamati dan dicermati seperti yang dikemukakan di atas.

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

1. *Minnesota satisfaction Questionnaire (MSQ)*

Kepuasan kerja secara umum diukur dengan menjumlahkan nilai dari 20 butir pertanyaan tertutup. Sebagian dari soal mengukur kepuasan *ekstrinsik* dan sebagian lagi mengukur kepuasan *intrinsik*.

2. *Job Descriptive Index (JO)*

JOI punya skala terpisah untuk kepuasan dengan gaji, promosi, supervisi, pekerjaan dan manusia. Skala nilai diperoleh dengan menjumlahkan nilai dari semua butir dari skala yang diberikan dan keseluruhan kepuasan kerja dari karyawan dapat dikomputerisasi. Seperti MSQ, JDI telah dipergunakan pada banyak sampel komputer, dan norma-norma disediakan untuk karyawan berdasarkan umur, jenis, kelamin, pendidikan, pendapatan dan tipe komunitas.

3. *Need Satisfaction Questionnaire (NSQ)*

Tiap butir soal ada 2 pertanyaan, satu untuk "yang seharusnya" dan satu untuk "yang ada sekarang". Makin besar perbedaan angka dari bagian yang ada sekarang dan yang seharusnya, berarti makin besar ketidakpuasan responden pada aspek pekerjaannya. NSQ juga menyediakan pertanyaan terbuka mengenai bagaimana pentingnya tiap aspek pekerjaan terhadap responden.

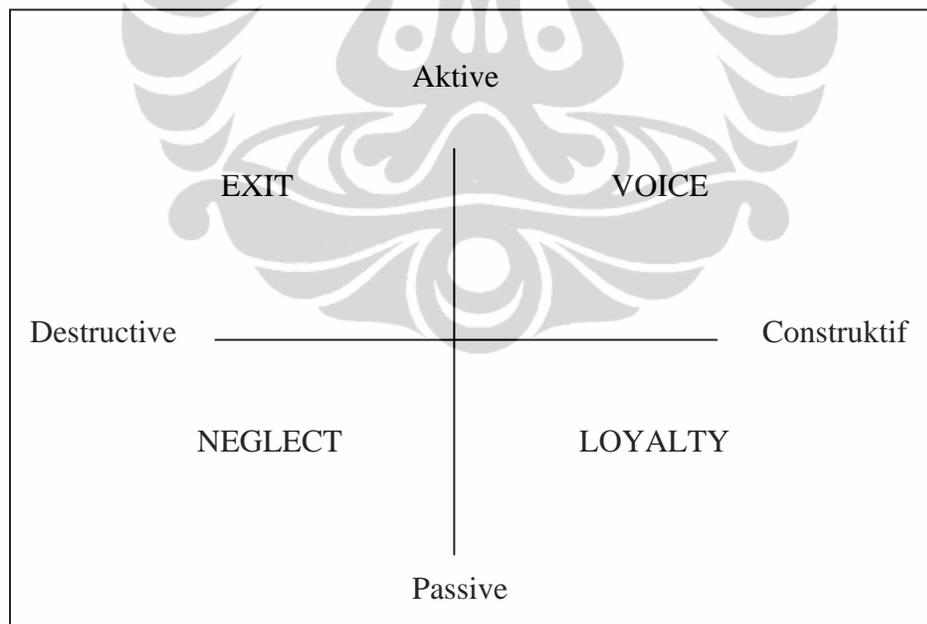
E. Dampak Kepuasan Kerja

Ketidakpuasan karyawan dapat dinyatakan dengan berbagai cara. Menurut Robbins (2007:108), misalnya selain dengan meninggalkan pekerjaan, karyawan dapat mengeluh, tidak patuh, mencuri milik perusahaan atau mengelakkan sebagian tanggung jawab kerja. Ada 4 (empat) respons yang berbeda satu sama lain sepanjang dimensi yaitu konstruktif/destruktif dan aktif/pasif. Respons dimaksud didefinisikan sebagai berikut (gambar 2.3):

1. *Exit*: Perilaku yang mengarah untuk meninggalkan organisasi. Mencakup pencarian suatu posisi baru maupun meminta berhenti.

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

GAMBAR 2.3
RESPON TERHADAP KETIDAKPUASAN KERJA



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

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

Strauss (dalam Handoko, 1993:196) mengatakan kepuasan kerja juga penting untuk aktualisasi diri. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis, dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi. Karyawan seperti ini akan sering melamun, mempunyai semangat kerja rendah, cepat lelah dan bosan, emosinya tidak stabil, sering absen dan melakukan kesibukan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan yang harus dilakukan. Sedangkan karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja biasanya mempunyai catatan kehadiran dan perputaran yang lebih baik, dan (kadang-kadang) berprestasi kerja lebih baik daripada karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja. Oleh karena itu, kepuasan kerja mempunyai arti penting baik bagi karyawan maupun perusahaan, terutama karena menciptakan keadaan positif di dalam lingkungan kerja perusahaan.

F. Faktor-faktor Kepuasan Kerja

Selain faktor motivator yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja menurut teori dua faktor Herzberg, masih banyak ahli-ahli lain mengemukakan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Menurut Robbins, (1998:152) terdapat aspek-aspek lain yang ada dalam kepuasan kerja, yaitu :

1. Kerja yang secara mental menantang, karyawan cenderung menyukai pekerjaan –pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan. Karakteristik ini

membuat kerja secara mental menantang. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi terlalu banyak menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

2. Ganjaran yang pantas, para karyawan menginginkan system upah dan kebijakan promosi yang mereka persiapkan sebagai adil, tidak kembar arti, dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Tentu saja, tidak semua orang mengejar uang. Banyak orang bersedia menerima baik uang yang lebih kecil untuk berkerja dalam lokasi yang diinginkan atau dalam pekerjaan yang menuntut atau mempunyai keleluasan yang lebih besar dalam kerja yang mereka lakukan dan jam-jam kerja. Tetapi kunci yang menakutkan upah dan kepuasan bukanlah jumlah mutlak yang dibayarkan. Yang lebih penting adalah persepsi keadilan. Serupa pula karyawan berusaha mendapatkan kebijakan dan praktik promosi yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu individu-individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dalam cara yang adil (*fair and just*) kemungkinan besar akan mengalami kepuasan dari pekerjaan mereka.
3. Kondisi kerja yang mendukung, karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas. Studi-studi memperagakan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar fisik yang tidak berbahaya atau merepotkan. Temperatur, cahaya, kebisingan, dan faktor lingkungan lain seharusnya tidak ekstrem (terlalu banyak atau sedikit)
4. Rekan kerja yang mendukung, orang-orang mendapatkan lebih daripada sekedar uang atau prestasi yang berwujud dari dalam kerja. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung menghantar ke kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan

sekarang juga merupakan determinan utama dari kepuasan. Umumnya studi mendapatkan bahwa kepuasan karyawan ditingkatkan bila penyelia langsung bersifat ramah dan memahami, menawarkan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan, dan menunjukkan suatu minat pribadi pada mereka.

5. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan. Pada hakikatnya orang yang tipe kepribadiannya *kongruen* (sama dan sebangun) dengan pekerjaan yang mereka pilih seharusnya mendapatkan bahwa mereka mempunyai bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka. Dengan demikian akan lebih besar kemungkinan untuk berhasil pada pekerjaan tersebut, dan karena sukses ini, mempunyai kebolehdian yang lebih besar untuk mencapai kepuasan yang tinggi dari dalam kerja mereka.

Blum (1956) seperti yang dikutip oleh Sumarsono (2003:166), faktor-faktor yang memberikan kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

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

Dari uraian diatas dapat diambil kesimpulan bahwa kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu faktor individu meliputi karakteristik pribadi karyawan, faktor sosial yaitu berhubungan dengan hubungan individu karyawan dengan lingkungannya baik dalam keluarga maupun masyarakat, dan faktor atas pekerjaan itu sendiri seperti penghargaan atas hasil kerja karyawan, kesempatan promosi dan perlakuan yang adil menyangkut pribadi karyawan dalam bekerja.

Menurut pendapat As'ad (2003:315), faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja adalah:

- a. Faktor psikologik: merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan..
- b. Faktor sosial: merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama karyawan, dengan atasannya, maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya.
- c. Faktor fisik: merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur dan sebagainya.
- d. Faktor finansial: merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

Dari uraian diatas dapat diambil kesimpulan bahwa kepuasan kerja seorang karyawan bisa berasal dari faktor pribadi karyawan itu sendiri seperti minat atau bakat dan juga faktor yang berasal dari luar seperti kondisi sosial, kondisi fisik lingkungan seperti peralatan kerja, suhu ruangan, keadaan ruangan yang pada akhirnya dapat menyebabkan kepuasan kerja seorang karyawan.

Pendapat dari Bass dan Ryter yang dikutip Beck (1983:396), ada tiga cara untuk meningkatkan kepuasan kerja atas dasar pikiran bahwa pekerja merasa dirinya dihargai dalam pekerjaan, yaitu : (a) meningkatkan pengharapan bahwa pekerja dapat memperoleh nilai yang diinginkan, (b) meningkatkan keyakinan bahwa dia melakukan yang memberi hasil yang bernilai, (c) menaikkan pemenuhan kebutuhan sesuai dengan hasil kerjanya.

Menurut Davis (1985:108), kepuasan kerja yang tinggi dapat dikaitkan dengan:

- a. Tingkat Pergantian Pegawai (*turnover*) yang rendah

Kepuasan kerja yang lebih tinggi berkaitan dengan rendahnya tingkat pergantian pegawai. Pegawai yang lebih puas kemungkinan besar lebih lama bertahan dengan majikan mereka dibandingkan pegawai yang kurang puas. Mereka cenderung mencari sesuatu yang lebih hijau di tempat lain dan meninggalkan majikan mereka, meskipun rekan kerja mereka yang lebih puas tetap tinggal di situ.

b. Tingkat kemangkiran (*absences*) yang rendah

Pegawai yang kurang puas cenderung lebih sering mangkir. Kepuasan kerja mungkin tidak sangat mempengaruhi kemangkiran seperti halnya dengan pergantian, karena sebagian kemangkiran adalah sah (*valid*). Pegawai yang tidak puas tidak harus merencanakan untuk mangkir tetapi mereka merasa lebih mudah bereaksi terhadap kesempatan untuk melakukan itu. Semua kemangkiran yang tidak sah itu dapat diurangi dengan menyediakan berbagai insentif yang mendorong pegawai masuk kerja.

c. Pencurian

Meskipun banyak sebab yang mendorong pegawai melakukan perbuatan ini, beberapa pegawai mencuri karena putus asa atas perlakuan organisasi yang dipandang tidak adil. Menurut pegawai, tindakan itu dapat dibenarkan sebagai cara membalas perlakuan tidak sehat yang mereka terima dari penyelia. Pengendalian yang lebih ketat dan ancaman hukuman tidak selamanya dapat menanggulangi masalah ini, karena hanya diarahkan pada gejalanya dan bukan pada sebab yang mendasar seperti besarnya ketidakpuasan.

Menurut *Job Descriptive Index* (JDI), faktor-faktor penyebab kepuasan kerja ialah (a) bekerja pada tempat yang tepat, (b) pembayaran yang sesuai, (c) organisasi dan manajemen, (d) supervisi pada pekerjaan yang tepat, dan (e) orang yang berada dalam pekerjaan yang tepat. Salah satu cara untuk menentukan apakah pekerja puas dengan pekerjaannya ialah dengan membandingkan pekerjaan mereka dengan beberapa pekerjaan ideal tertentu (teori kesenjangan).

Malayu (2001:200), Berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Malayu merinci 7 faktor yakni (1) Balas jasa yang adil dan layak, (2) Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian, (3) Berat ringannya

pekerjaan, (4) Suasana dan lingkungan pekerjaan, (5) Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan, (6) Sikap pemimpin, dan (7) Sifat pekerjaan.

Beberapa penelitian yang menganalisis tentang karakteristik biografikal/pribadi-misalnya umur, jenis kelamin, dan status perkawinan-mempengaruhi kepuasan karyawan :

a. Usia

Robbins (2007:47), mengemukakan, kebanyakan studi menunjukkan suatu hubungan positif antara usia dan kepuasan karyawan yaitu semakin bertambah usia maka karyawan semakin puas, sekurangnya sampai usia 60. Tetapi studi yang lain, menunjukkan hubungan yang berbentuk U. Beberapa penjelasan dapat menjernihkan hasil temuan ini, yang paling masuk akal adalah bahwa studi ini mencampuradukkan karyawan profesional dan tidak profesional, Jika kedua tipe ini dipisah, kepuasan cenderung terus menerus meningkat pada para profesional dengan bertambahnya usia mereka, sedangkan pada non-profesional kepuasan kerja merosot selama usia setengah baya dan kemudian naik lagi dalam tahun-tahun berikutnya.

Menurut Davis (1985:110), karyawan yang bertambah lanjut usianya, cenderung sedikit lebih puas dengan pekerjaannya. Alasannya adalah makin rendahnya harapan dan penyesuaian yang lebih baik dengan situasi kerja karena telah pengalaman dengan situasi itu. Sebaliknya, karyawan yang lebih muda, cenderung kurang puas karena pengharapan yang lebih tinggi, kurang penyesuaian, dan berbagai sebab lain.

Menurut Sondang (2004:298), terdapat korelasi antara kepuasan kerja dengan usia seorang karyawan. Artinya, kecenderungan yang sering terlihat ialah bahwa semakin lanjut usia karyawan, tingkat kepuasan kerjanya pun biasanya semakin tinggi. Alasannya : (a) sulit memulai karir baru di tempat lain, (b) sikap yang dewasa mengenai tujuan hidup, harapan, keinginan dan cita-cita, (c) gaya hidup yang sudah mapan, (d) sumber penghasilan yang relatif terjamin, (e) adanya ikatan batin dan tali persahabatan antara yang bersangkutan dengan rekan-rekan dalam organisasi. Sebaliknya, karyawan yang lebih muda usia, keinginan pindah itu lebih besar.

Menurut konsultan riset Peter Harriet, mereka mendapatkan bahwa "jika dulu para manajer usia 45 sampai 50 tahun sadar bahwa mereka tidak akan dipromosikan lebih tinggi lagi, sekarang mereka mencapai titik puncak itu jauh lebih dini, antara usia 30 sampai 40". (Clutterbuck, 2003:244).

Selanjutnya Clutterbuck mengatakan bahwa orang-orang yang telah mencapai puncak tertinggi biasanya mengikuti satu di antara ketiga jalur ini :

- Motivasinya menurun, kehilangan minat pada pekerjaan mereka, dan kinerja serta harga diri mereka turun
- Jika mula-mula mereka percaya bahwa bekerja lebih keras, lebih lama atau lebih pintar yang pada akhirnya akan menjamin promosi, kepercayaan itu semakin sulit mereka pertahankan, dan pada kenyataannya mereka sangat sulit untuk diterima ketika mereka sadar bahwa mereka tidak akan dipromosikan.
- Mereka menyadari situasi seperti apa adanya dan mulai menanganinya

b. Jenis Kelamin

Robbins (2007:48) mengatakan bahwa perubahan-perubahan signifikan yang berlangsung dalam 25 tahun terakhir ini dilihat dari segi peningkatan kadar partisipasi wanita dalam angkatan kerja dan memikirkan kembali apa yang membentuk peran pria dan wanita, jadi dapat diasumsikan bahwa tidak ada perbedaan berarti dalam produktifitas pekerjaan antara pria dan wanita. Sama halnya, tidak ada bukti yang menunjukkan jenis kelamin karyawan mempengaruhi kepuasan kerja. Studi-studi psikologis telah menemukan bahwa wanita lebih bersedia untuk mematuhi wewenang dan pria lebih agresif dan lebih besar kemungkinannya daripada wanita dalam memiliki pengharapan (ekspektasi) untuk sukses, tapi perbedaan ini kecil adanya

c. Status Perkawinan

Menurut Robbins (2007:50), tidak cukup studi untuk menarik kesimpulan mengenai dampak status perkawinan dengan kepuasan karyawan. Namun riset yang konsisten menunjukkan bahwa karyawan yang menikah, lebih sedikit absensinya, mengalami pergantian yang lebih rendah, dan lebih puas dengan pekerjaan mereka daripada rekan sekerjanya yang bujangan. Perkawinan

memaksakan peningkatan tanggung jawab yang dapat membuat suatu pekerjaan yang tetap menjadi lebih berharga dan penting. Sangat mungkin bahwa karyawan yang tekun dan puas lebih besar kemungkinannya terdapat pada karyawan yang menikah. Tetapi riset belum menelaah status-status lain disamping bujangan atau menikah, seperti apakah bercerai atau menjadi janda/duda atau pasangan yang tinggal bersama tanpa menikah mempunyai dampak pada kepuasan karyawan? Maka pertanyaan ini memerlukan penyelidikan lebih lanjut.

d. Masa Kerja

Menurut Robbins (2007:51), bukti menunjukkan bahwa antara masa kerja dan kepuasan saling berhubungan positif. Bila usia dan masa kerja diperlakukan secara terpisah, nampak masa kerja akan merupakan variabel yang lebih konsisten dan mantap dari kepuasan kerja daripada usia.

Karyawan dengan masa kerja di bawah 10 tahun merupakan Karyawan dalam tahap karir awal. Selain mempersiapkan karir di kemudian hari namun kadangkadangkang karir awal tidak selalu berjalan dengan mulus, yaitu biasanya dibelit masalah-masalah antara lain (Simamora, 2004:416):

- a. Frustrasi dan ketidakpuasan, disebabkan pengharapannya tidak sesuai dengan realitas yang ada.
- b. Penyelia yang tidak kompeten.
- c. Intensivitas terhadap aspek politis organisasi.
- d. Pasivitas dan kegagalan dalam memantau lingkungan internal dan eksternal.
- e. Pengabaian kriteria sesungguhnya untuk pengevaluasian kinerja dari karyawan yang baru diangkat atau baru memulai karir.
- f. Ketegangan antara professional muda dengan yang lebih tua serta manajer yang diakibatkan oleh perbedaan pengalaman, kebutuhan dan minat.
- g. Ketidakpastian mengenai tipe dan batasan loyalitas yang dituntut oleh organisasi.
- h. Kegelisahan mengenai integritas, komitmen dan dependensi.

i. Dilema etis.

Karyawan dengan masa kerja di atas 20 tahun dalam tahap karir akhir yaitu bersiap-siap untuk memasuki usia pensiun, dimana ada sebagian Karyawan mulai melepaskan diri dari belitan-belitan tugas. Namun ada juga sebagian Karyawan tetap produktif dan menyiapkan diri untuk pensiun yang efektif, sehingga kepuasan kerja karyawan yang bersangkutan masih tinggi dibandingkan karyawan dengan masa kerja di bawah 10 tahun.

Namun demikian secara umum dapat disimpulkan bahwa semakin lama pegawai bekerja maka tingkat kepuasan kerja semakin tinggi. Pegawai dengan masa kerja terpendek biasanya masih dalam tahap penyesuaian dengan lingkungan, pekerjaan dan rekan kerja, sehingga kepuasan kerjanya masih rendah dibandingkan dengan pegawai dengan masa kerja lebih lama. Robbins (2003:51)-mengatakan masa kerja dan kepuasan kerja berkaitan positif. Memang, bila usia dan masa kerja diperlakukan secara terpisah, tampaknya masa kerja akan merupakan peramal yang lebih konsisten dan mantap dari kepuasan kerja daripada usia kronologis.

e. Tingkat/Jenjang Pekerjaan

Menurut Davis (1985:110), orang-orang dengan pekerjaan pada tingkat yang lebih tinggi cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka karena biasanya mereka memperoleh gaji dan kondisi kerja lebih baik, dan pekerjaan yang dilakukan memberi peluang untuk menggunakan kemampuan mereka sepenuhnya sehingga mereka memiliki alasan yang baik untuk merasa lebih puas. Dengan demikian, para manajer dan tenaga ahli biasanya merasa lebih puas ketimbang karyawan terampil yang cenderung lebih puas dibandingkan dengan para karyawan yang kurang dan tidak terampil.

Menurut Sondang (2004:298), semakin tinggi kedudukan seseorang dalam suatu organisasi, pada umumnya tingkat kepuasannya pun cenderung lebih tinggi pula. Alasannya : (a) penghasilannya dapat menjamin taraf hidup yang layak, (b) pekerjaan menunjukkan kemampuan kerjanya, (c) status sosial yang relatif tinggi di dalam dan diluar organisasi. Apabila seorang sudah menduduki jabatan tertentu, masih terdapat prospek yang cerah untuk menduduki jabatan

yang lebih tinggi lagi, sehingga kepuasan kerjanya akan cenderung lebih besar dan pada akhirnya mendorong seseorang untuk merencanakan karirnya misalnya dengan mengikuti pendidikan dan pelatihan tambahan.

f. Umur dan Jenjang Pekerjaan

Menurut Handoko (1993:198), semakin tua umur karyawan, maka cenderung lebih terpuaskan dengan pekerjaan-pekerjaan mereka. Alasan yang melatarbelakangi kepuasan kerja mereka, seperti pengharapan-pengharapan yang lebih rendah penyesuaian-penyesuaian lebih baik terhadap situasi kerja karena mereka lebih berpengalaman. Karyawan yang lebih muda, di lain pihak cenderung kurang terpuaskan, karena berbagai pengharapan yang lebih tinggi, kurang penyesuaian, dan penyebab –penyebab lainnya.

g. Ukuran Organisasi

Menurut Davis (1985:111), ukuran organisasi seringkali berlawanan dengan kepuasan kerja. Dalam hal ini, ukuran organisasi lebih mengacu pada ukuran unit operasional ketimbang pada perusahaan secara menyeluruh/unit pemerintahan. Pada saat organisasi semakin besar, kepuasan kerja cenderung agak menurun sebab kurang memperhatikan aspek manusia dan mengganggu proses komunikasi, koordinasi, dan partisipasi. Lingkungan kerja juga kehilangan unsur keakraban pribadi (*personal closeness*), persahabatan, dan kerja tim kelompok kecil yang penting bagi kepuasan banyak orang.

Menurut Sondang (2004:299), kehidupan berkarya digunakan manusia tidak hanya untuk memuaskan kebutuhan materil saja, akan tetapi juga untuk memenuhi berbagai kebutuhan lainnya seperti yang bersifat mental, psikologikal, sosial dan spiritual. Dilihat dari sudut pandang ini, besar kecilnya organisasi turut berpengaruh pada kepuasan kerja. Artinya, jika karena besarnya organisasi para karyawan terbenam dalam masa pekerja yang jumlahnya besar sehingga jati diri dan identitasnya menjadi kabur karena, misalnya, hanya dikenal dengan nomor pegawai hal tersebut dapat mempunyai dampak negatif pada kepuasan kerja. Oleh karena itu organisasi yang besar perlu dicari cara pengelompokkan para karyawan sedemikian rupa sehingga

masing-masing karyawan tetap merasa mendapat perlakuan dan perhatian individual sesuai jati diri masing-masing dan tidak sekedar alat produk yang diberi nomor pegawai petunjuk identitasnya.

Menurut Handoko (1993:199), ukuran organisasi cenderung mempunyai hubungan secara berlawanan dengan kepuasan kerja. Semakin besar organisasi, kepuasan kerja cenderung turun secara moderat kecuali manajemen mengambil berbagai tindakan korektif. Tanpa tindakan koreksi, organisasi besar akan menenggelamkan orang-orangnya dan berbagai proses seperti partisipasi, komunikasi dan koordianasi kurang lancar karena kekuasaan pengambilan keputusan terletak jauh dari para karyawan, mereka sering merasa kehilangan peranan. Disamping itu, lingkungan kerja yang terlalu besar juga menghapuskan berbagai elemen kedekatan pribadi, persahabatan dan kehangatan kelompok kerja kecil yang merupakan faktor penting kepuasan kerja karyawan.

G. Operasionalisasi Konsep

Selanjutnya penulis menentukan indikator-indikator yang akan diukur, sebagaimana yang berorientasi pada variabel-variabel kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan status nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin tinggi penilaian terhadap kegiatan-kegiatan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan.

Kepuasan kerja ini merupakan kondisi emosional yang menyenangkan terhadap pekerjaannya, yang berarti bahwa makna pekerjaan bagi pekerja yang puas menjadi positif. Sesuai dengan teori dua faktor Herzberg, kepuasan kerja ini dipengaruhi oleh faktor motivator yaitu faktor *achievement*, faktor *recognition*, faktor *the work it self*, faktor *responsibility*, faktor *advancemen*, dan faktor *possibility of growth*.

a. *Achievement*

Definisi dari *achievement* ini termasuk kesuksesan menyelesaikan pekerjaan, mengatasi problem, usaha mempertahankan diri pada satu pekerjaan. Keinginan setiap pegawai adalah mempunyai pekerjaan yang baik, yaitu posisi yang sesuai dengan kemampuannya, untuk menghindari kegagalan. Setiap posisi pekerjaan harus mempunyai tujuan dan standar kerja, dan harus dipastikan karyawan mengetahuinya, sehingga dapat menghasilkan pekerjaan yang terbaik dan berkualitas.

Pada manusia normal biasanya keinginan untuk berprestasi akan selalu menjadi dambaan yang dapat mendorong yang bersangkutan untuk melakukan pekerjaan. Pencapaian prestasi dalam melakukan sesuatu pekerjaan akan menggerakkan yang bersangkutan untuk melakukan tugas-tugas berikutnya.

Dengan demikian prestasi yang dicapai dalam pekerjaan akan menimbulkan sikap positif, sikap yang selalu ingin melakukan pekerjaan dengan penuh tantangan. Sebaliknya, bila seseorang gagal meraih prestasi dalam melakukan pekerjaan, akan dapat menimbulkan rasa frustrasi dan tidak puas dalam diri seseorang. Hal ini akan berakibat timbulnya kecenderungan konflik di dalam lingkungan pekerjaan.

b. *Recognition*

Kriteria terbesar dari kategori ini adalah pengakuan dari seseorang tentang diri kita. Sumber pengakuan dapat berasal dari atasan, manajemen, klien, group, kolega profesional atau publik. Sebagai catatan, celaan dan kritik termasuk dalam kriteria pengakuan, biasanya disebut pengakuan negatif. Pengakuan dapat berupa promosi atau kenaikan gaji.

Pegawai menginginkan pengakuan atas prestasi yang bisa dicapai, pemberian pengakuan atau penghargaan oleh pimpinan rekan kerja dan bawahan yang diterima pegawai atas prestasi kerja maupun ketrampilan serta keahlian yang telah dimiliki pegawai akan dapat mendorong semangat kerja pegawai. Hal ini sejalan dengan pendapat Armstrong (2003:26), yaitu pengakuan adalah kebutuhan untuk diakui atas apa yang telah dicapai.

c. *The work it self*

Kategori ini biasanya digunakan ketika responden menyebutkan apa yang dikerjakan secara nyata dalam pekerjaan atau tugas sebagai sumber dari perasaan menyenangkan atau tidak menyenangkan dari pekerjaan tersebut. Tugas tersebut dapat rutin atau bervariasi, kreatif atau membosankan, terlalu mudah atau terlalu sukar. Posisi tugas-tugas tersebut dapat merupakan kesempatan untuk membawahi sampai kepada operasi keseluruhan atau dapat membatasi kepada aspek yang lain.

Pekerjaan adalah kelompok tugas yang harus dilaksanakan oleh seseorang untuk mencapai tujuan secara keseluruhan. Jika pekerjaan dibangun berdasarkan keterampilan dan bakat yang dikuasai oleh karyawan, maka karyawan bisa lebih mudah untuk dikembangkan untuk menjalankan peran-peran baru. Jadi menyesuaikan pekerjaan dengan karyawan, bukan menyesuaikan karyawan dengan pekerjaan (Armstrong, 2003:136).

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

d. *Responsibility*

Faktor-faktor yang berhubungan dengan tanggung jawab dan wewenang termasuk dalam kategori ini, dimana termasuk urutan kejadian yang dilaporkan tentang kepuasan yang diterima dari tanggung jawab pekerjaannya atau pekerjaan orang lain atau berupa tanggung jawab yang baru diterima.

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

Pegawai akan lebih termotivasi jika mereka mempunyai tanggung jawab di dalam pekerjaannya, yaitu memberikan sedikit kebebasan dan kekuasaan

dalam menyelesaikan pekerjaan, sehingga mereka merasa telah membuat keputusan sendiri. Jika pegawai sudah cukup mampu berikan kesempatan untuk menambah tanggung jawabnya atau menciptakan pekerjaan yang menarik dan menantang.

e. *Advancement*

Kategori ini ada jika terdapat perubahan yang nyata di dalam status atau posisi seseorang di dalam perusahaan. Dalam situasi dimana seseorang mutasi dari satu bagian ke bagian lain dalam perusahaan, tanpa ada perubahan status tetapi ada kenaikan kesempatan untuk tanggung jawab pekerjaan, perubahan ini merupakan tanggung jawab tetapi bukan merupakan kemajuan secara formal.

Memberikan penghargaan pada loyalitas dan prestasi kerja dalam bentuk promosi, sehingga akan mendorong motivasi pegawai. Jika dimungkinkan, untuk kemajuan pegawai dapat diberikan beasiswa pendidikan atau training untuk meningkatkan dan menjadikan mereka aset yang berharga bagi perusahaan dan menciptakan lingkungan kerja yang professional.

f. *The possibility of growth*

Menurut Armstrong (2003:26), kemungkinan pertumbuhan ini bukan saja peningkatan seseorang di dalam organisasi tetapi juga situasi dimana seseorang itu dapat meningkatkan keterampilan dan keahliannya. Selain itu termasuk dalam kategori ini adalah terdapat elemen baru dalam situasi membuat responden mempelajari keahlian baru atau memperoleh wawasan yang baru. Pertumbuhan merupakan kebutuhan untuk mengembangkan kapasitas dan potensi seseorang dan menjadi yakin akan kapasitas untuk menjadi sesuatu.

Pegawai menginginkan pengembangan kemampuan, baik melalui pendidikan formal maupun non formal guna meningkatkan mutu kerjanya. Pengembangan kemampuan secara non formal dapat dilakukan melalui berbagai cara antara lain melalui kegiatan loka karya, seminar, kursus dan sebagainya.

Tabel 2.2
INDIKATOR PENELITIAN

No.	Indikator	Sub-Indikator	No.Kuesioner
1.	<i>The work it self</i>	a. Jenis pekerjaan b. Uraian pekerjaan c. Tugas baru d. Penempatan pegawai	1 2 3 4
2.	<i>Achievement</i>	a. Hasil pekerjaan b. Jangka waktu penyelesaian c. Kebebasan mengembangkan cara d. Penempatan dalam waktu lama e. Cara atau metode yang digunakan	5 6 7 8 9
3.	<i>Responsibility</i>	a. Jabatan b. Tanggung jawab c. Wewenang	10 11 12
4.	<i>Recognition</i>	a. Pengakuan hasil kerja dari atasan b. Pengakuan dari atasan atas keterampilan/keahlian c. Pengakuan hasil kerja dari rekan kerja dan atau bawahan d. Pengakuan dari rekan kerja dan atau bawahan atas keterampilan/keahlian	13 14 15 16
5.	<i>Advancement</i>	a. Pengembangan karir karyawan b. Sistem promosi	17 18
6.	<i>The possibility of growth</i>	a. Program pelatihan, seminar yang diadakan b. Hasil dari pelatihan, seminar yang diadakan	19 20

H. Metode Penelitian

1. Pendekatan Penelitian

Dalam penelitian ini pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan penelitian *positivist*, yaitu penelitian ini berusaha untuk mencari fakta dan sebab-sebabnya melalui metode seperti kuesioner, *inventories* dan analisis demografis sehingga diperoleh data kuantitatif yang secara statistik dapat diuji hubungan antara variabel-variabel yang diteliti, dan data yang dihasilkan akan dikonversikan dalam bentuk angka menggunakan *scoring*, misalnya sangat tidak puas = 1, tidak puas, = 2, cenderung tidak puas = 3, cenderung puas = 4, puas = 5, dan sangat puas = 6, sehingga data tersebut dapat dianalisis.

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui kepuasan kerja Karyawan PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor menurut 6 faktor motivator dari teori dua faktor Herzberg yaitu faktor *achievement*, faktor *recognition*, faktor *the work it self*, faktor *responsibility*, faktor *advancement*, dan faktor *possibility of growth*.

2. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif, dimana metode penelitian yang digunakan adalah metode survey yaitu suatu metode penelitian yang menggunakan kuisisioner sebagai *instrument* untuk mengumpulkan data. (Irawan, 2006:109).

Penelitian kepuasan kerja karyawan PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor ini menggunakan satu variabel yaitu variabel kepuasan kerja tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel lain. Jenis penelitian ini merupakan jenis penelitian deskriptif yang bertujuan untuk menjelaskan kepuasan kerja pegawai di PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor.

3. Teknik Pengumpulan Data

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah yang berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja yaitu data yang diperoleh langsung dari responden yang telah ditetapkan maupun data sekunder yang diperoleh dari

dokumentasi laporan data karyawan serta peraturan dan hasil wawancara langsung dengan responden.

Jadi untuk memperoleh data yang akurat, pengumpulan data dalam penelitian ini diambil dari sumber, yaitu:

1. Data primer yaitu data yang diambil langsung tanpa perantara dari sumbernya yaitu terhadap karyawan PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor. Teknik angket ini merupakan suatu pengumpulan data dengan memberikan atau menyebarkan kuesioner kepada responden atas obyek yang diteliti. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah angket tertutup yaitu suatu daftar pertanyaan dimana alternatif jawaban yang sudah disediakan sehingga responden tinggal memilih. Angket ini dibuat dengan menggunakan skala sikap yaitu skala likert. Dalam skala likert ini setiap pertanyaan berisi enam alternatif jawaban dengan gradasi dari sangat positif sampai negatif. Dalam kuesioner yang dibagikan responden, setiap pertanyaan adalah berisi 6 (enam) pilihan jawaban yang setiap pertanyaan diberi skor nilai dengan skala 1, 2, 3, 4, 5, dan 6 jawaban tertinggi diberi nilai 6 dan terendah diberi nilai 1 dengan keterangan sebagai berikut:

Tabel 2.3
KATEGORI SKALA LIKERT

1.	Kategori Sangat Puas	Skor nilai 6
2.	Kategori Puas	Skor nilai 5
3.	Kategori Cenderung Puas	Skor nilai 4
4.	Kategori Cenderung Tidak Puas	Skor nilai 3
5.	Kategori Tidak Puas	Skor nilai 2
6..	Kategori Sangat Tidak Puas	Skor nilai 1

2. Data Sekunder yaitu, data yang diperoleh dari berbagai sumber informasi berupa artikel, peraturan-peraturan serta data lain yang relevan.

4. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas; obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 1993:53)

Sedangkan populasi menurut Sumarsono (2004:50) adalah kumpulan dari seluruh elemen atau individu-individu yang merupakan sumber informasi dalam suatu riset. Populasi sasaran penelitian ini adalah karyawan PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor yang berstatus sebagai karyawan tetap dan kontrak, yang digambarkan sebagai berikut:

Tabel 2.4
POPULASI KARYAWAN PDAM TIRTA PAKUAN KOTABOGOR

No	Perbagian	Jumlah
1.	Satuan Pengawasan Intern	11
2.	Litbang & PDE	18
3.	Perlengkapan	41
4.	Keuangan	28
5.	Hukum dan Humas	62
6.	Sumber Daya Manusia	13
7.	Produksi	69
8.	Trandist	86
9.	Perencanaan dan Supervisi	25
10.	Pemeliharaan	26
	Jumlah	379

Sumber: Laporan Bulanan Bagian SDM PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor
(Bulan April 2008)

5. Teknik Pengambilan Sampel

Pengertian Sampel menurut Nurgiyanto (2002:21), sampel adalah sebuah kelompok anggota yang menjadi bagian populasi sehingga juga memiliki karakteristik populasi. Agar penelitian dapat digeneralisasikan kepada populasi, sampel yang diambil harus bersifat representatif. Artinya, sampel haruslah mencerminkan dan bersifat mewakili keadaan populasi. Menurut Arikunto (2002:109) pengertian sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti.

Adapun jumlah sampel yang direncanakan menjadi responden penelitian ini adalah berjumlah 100 orang dari 379. Jumlah 100 tersebut masih layak menurut rumus Taro Yamane yang dikutip oleh Rakhmat (1998:82) sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{N \cdot d^2 + 1}$$

$$n = \frac{379}{378 \cdot 0,1^2 + 1}$$

$$n = 79 \text{ orang}$$

Keterangan :

n = Ukuran sampel

N = Ukuran populasi

d² = presisi yang ditetapkan.

6. Teknik Analisis Data

Selanjutnya kegiatan dalam penelitian ini setelah data dari seluruh responden atau sumber terkumpul selanjutnya adalah melakukan pengolahan data. Pengolahan data adalah kegiatan yang dimulai dari penataan data mentah sampai dengan data siap untuk dianalisis (Irawan, 2006:178-179). Beberapa kegiatan teknis

yang berhubungan dengan pengolahan data ini adalah penataan data mentah, *editing* data, *koding* data, tabulasi data.

Editing adalah kegiatan meneliti dan memeriksa semua jawaban responden baik yang berasal dari kuesioner untuk selanjutnya dilakukan *coding*, *scoring* dan *tabulation*. *Coding* adalah tahapan pemberian kode terhadap masing-masing kerangka jawaban dalam daftar pertanyaan (*kuesioner*), sekaligus memberi skor/nilai (*scoring*). Dalam penelitian ini skor diberikan atas setiap kerangka jawaban terhadap masing-masing pertanyaan yang diukur dengan angka, dengan menggunakan skala likert. Penentuan skor/nilai disusun berdasarkan alternatif jawaban dengan susunan sebagai berikut :

1. Jawaban atas alternatif "Sangat Puas" diberi nilai 6
2. Jawaban atas alternatif "Puas" diberi nilai 5
3. Jawaban atas alternatif "Cenderung Puas" diberi nilai 4
4. Jawaban atas alternatif "Cenderung Tidak Puas" diberi nilai 3
5. Jawaban atas alternatif "Tidak Puas" diberi nilai 2
6. Jawaban atas alternatif "Sangat tidak Puas" diberi nilai 1

Adapun maksud pemberian nilai tersebut yaitu agar dalam menginterpretasikan data yang dikumpulkan dapat diketahui dan mudah dibuatkan data statistiknya.

Setelah melakukan *editing*, *coding*, dan *scoring*, langkah berikutnya *tabulating* adalah mengelompokkan jawaban responden, menghitung dan menyusun skor jawaban responden kedalam tabel-tabel , sehingga dapat diketahui jumlah akhir dari keseluruhan jawaban responden.

Dalam menganalisis data, penulis menggunakan komputer. Dimana dalam pekerjaan data entry dengan komputer dapat melalui "*transfer sheet*", yaitu sheet/lembaran yang dapat memuat semua responden/sampel dan variabel yang akan dianalisis. *Transfer-sheet* ini dibuat secara manual. Atau langsung dengan paket program seperti Lotus 123 yang akan menghasilkan file spreadsheet"wk 1" yang akan dibaca oleh SPSS PC + versi 31 keatas. (Sumarsono, 2004:103). Sebelum menggunakan *transfer sheet* perlu diketahui teknik analisis data dalam

penelitian ini yaitu menguji hipotesis dengan menggunakan teknik statistik dengan tahap-tahap sebagai berikut:

Analisis data dilakukan dengan statistik non-parametris yaitu menguji distribusi. Analisis data dilakukan dengan bantuan program SPSS 13.00 for Windows. Dari output distribusi frekuensi dapat dianalisa bagaimana kepuasan kerja pegawai menurut faktor *motivator* dari teori dua faktor Herzberg yaitu faktor *achievement*, faktor *recognition*, faktor *the work it self*, faktor *responsibility*, faktor *advancement*, dan faktor *possibility of growth*.

7. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini hanya terbatas pada enam faktor kepuasan kerja karyawan PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor yang dirangkum pada kuesioner sesuai dengan teori yang diungkapkan oleh Frederick Herzberg (1968:193-197), menurut faktor *motivator* dari teori dua faktor Herzberg yaitu faktor *achievement*, faktor *recognition*, faktor *the work it self*, faktor *responsibility*, faktor *advancement*, dan faktor *possibility of growth*; dalam upaya untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja karyawan PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor. Hal ini dilakukan dengan alasan bahwa faktor *higiene* merupakan faktor yang bersifat *preventif* dan bukannya penyebab terjadinya kepuasan kerja. Faktor *higiene* dapat disamakan dengan atau tidak jauh beda dengan kebutuhan fisik dan keamanan dari teori Maslow yang merupakan kebutuhan mendasar bagi manusia yang biasanya berupa finansial. Artinya jika faktor ini dipenuhi yang timbul bukanlah kepuasan kerja tetapi menurut Herzberg adalah tidak lagi tidak puas. Disamping itu peneliti ingin melihat dan memahami lebih jauh atas faktor *motivator* yang dapat menunjukkan hubungan positif pada kepuasan kerja.

BAB III

GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN

A. Sejarah Singkat

Kota Bogor yang dahulu dikenali dengan sebutan Butenzorg telah mempunyai sistem pelayanan air minum sejak tahun 1918 yang dibangun oleh Pemerintah Belanda saat itu, dengan nama Gemeente Waterieding Buitenzorg, dengan memanfaatkan sumber mata air Kota Batu yang berkapasitas 70 liter/detik. Perusahaan Daerah Air Minum Kota Bogor disingkat PDAM Kota Bogor, berkantor pusat di Jl. Siliwangi No. 121 Bogor – Jawa Barat, Indonesia dan didirikan berdasarkan Peraturan Daerah No.5 Tahun 1977 tanggal 31 Maret 1977, kemudian disahkan dengan surat Keputusan Gubernur Jawa Barat No. 300/HK.011/SK/1977 tanggal 5 juli 1977.

Sejak diberlakukan Perda No.5 Tahun 1977, status perusahaan berbentuk badan hukum, dimana sebelum dialihkan menjadi Perusahaan Daerah, status Perusahaan Air Minum semula adalah sebagai Dinas Daerah. Modal dasar perusahaan terdiri atas kekayaan daerah yang berasal dari seluruh kekayaan Perusahaan Air Minum pada kedudukan sebagai Dinas Daerah dan merupakan kekayaan daerah yang dipisahkan.

Modal perusahaan sesuai neraca pembukuan PDAM Kodya Dt.II Bogor hasil Audit Akuntansi Negara (Kanwil II DJPN Bandung) per 1 April 1977 keseluruhannya berjumlah Rp. 3.075.358.562.63 yang dapat dilihat dalam Tabel 3.1 sebagai berikut:

Tabel 3.1
MODAL PERUSAHAAN

- Eks Modal Pemda	=	Rp. 518.176.260,19
- Eks Modal Pemerintah Pusat	=	Rp.1.048.922.301,44
- Eksn Bantuan Australia	=	Rp.1.508.260.000,00

Sumber www.pdamkotabogor.go.id

Sampai dengan 31 Agustus 1982 tercatat 18.310 sambungan langsung, dengan memanfaatkan sumber air Kota Batu, Tangkil dan Bantar Kambing, sebagaimana dalam Tabel 3.2 sebagai berikut:

Tabel 3.2
SUMBER MATA AIR

- Kota Batu	=	70 Liter/detik
- Tangkil	=	170 Liter/detik
- Bantar Kambing	=	170 Liter/detik
- Total Kapasitas	=	410 Liter/detik

Sumber www.pdamkotabogor.go.id

Sejalan dengan pertumbuhan kota dan penambahan penduduk, permintaan akan air bersih lebih meingkat. Disatu sisi kapasitas air yang tersedia yang berasal dari mata air telah dimanfaatkan secara maksimal. Sesuai dengan studi kelakan, manajemen memutuskan untuk memulai memanfaatkan sumber air baku dan air permukaan.

Pada tahun 1988, instalasi pengolah air (IPA) dengan sistem pengolahan secara lengkap dengan kapasitas 120 liter/detik mulai beroperasi. Instalasi/Water Treatment Plant yang beralokasi dipaku tersebut, memanfaatkan Sumber Air baku dari Sungai Cisadane, Instalasi Pengolahan Cipaku ini dibangun dengan biaya ± .1,2 Milyar yang berasal dari dana sendiri.

Tahun 1994, Instalasi Cipaku ditingkatkan kapasitasnya menjadi 180 liter.detik. Penambahan kapasitas produksi didapat dari pembangunan instalasi 60 Liter/detik + IPA 120 liter/detik (*IPA Existing*).

Tabel 3.3
KAPASITAS PRODUKSI

NO.	Sumber	Kapasitas (Liter/detik)	
		Terpasang	Dimanfaatkan
1.	Mata Air Kota Baru	70	67
2.	Mata Air Tangkil	170	163
3.	Mata Air Bantar Kambing	170	101
4.	WTP Cipaku	240	308
5.	WTP Dekeng	400	528
6.	WTP Tegal Gundil	20	-
Total		1070	1167

Sumber www.pdamkotabogor.go.id

B. Aktivitas Perusahaan

Aktivitas perusahaan dari PDAM Kota Bogor sebagaimana tertuang dalam peraturan pendiriannya adalah mengusahakan penyediaan air bersih untuk kebutuhan masyarakat secara memadai, adil, merata, dan berkesinambungan, disamping itu harus dapat membiayai dirinya sendiri serta mengembangkan pelayanannya juga dapat memberikan sumbangan kepada pemerintah daerah. Secara garis besar PDAM Kota Bogor mempunyai dua fungsi yaitu fungsi ekonomi/perusahaan dan fungsi sosial. PDAM Kota Bogor juga mempunyai Visi dan Misi sebagai berikut:

Visi: Menjadi Perusahaan Terdepan di Bidang Pelayanan Air Minum.

Misi: Memberikan Kepuasan Pelayanan Air Minum Secara Berkesinambungan Kepada Masyarakat Sesuai Standar Kesehatan Yang Ada Dengan Mempertimbangkan Keterjangkauan Masyarakat Dan Berperan Sebagai Penunjang Otonomi Daerah Serta Meningkatkan Sumber Daya Manusia Secara Maksimal.

Mencukupi keperluan/kebutuhan air minum yang memenuhi persyaratan kesehatan bagi masyarakat untuk setiap jenis pemakaian dengan tetap memperhatikan keharusan PDAM meningkatkan peranan sebagai fungsi sosial dan fungsi perusahaan(ekonomi). Pembangunan air minum diintegrasikan pada aktivitas perkembangan ekonomi daerah. Menjadikan PDAM Kota Bogor benar-benar menguntungkan dan mampu mengembangkan diri sesuai dengan tugas dan fungsinya sehingga dapat menambah pendapatan asli daerah sendiri Pemda Kota Bogor, dalam mempersiapkan diri menyongsong Otonomi Daerah Tingkat II.

PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor sebagai perusahaan publik servis sektor air bersih semakin dituntut untuk meningkatkan pelayanan secara optimal kepada masyarakat. Proses peningkatan kualitas pelayanan PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor membutuhkan pengelolaan sumber daya manusia yang terintegrasi dan terarah. Dalam upaya mewujudkan sasaran tersebut Manajemen PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor menjalankan kegiatan program pengembangan kualitas SDM yang mengarah kepada peningkatan wawasan, kemampuan dan keterampilan. Peningkatan pelayanan dapat maksimal dengan upaya mengintegrasikan semua komponen sumber daya termasuk dengan melibatkan semua komponen sumber daya termasuk unsur SDM. Karyawan merupakan salah satu aset terpenting bagi perusahaan yang merupakan duta utama yang menyuarakan keadaan perusahaan kepada pelanggan dan materi yang mencakup arti penting komunikasi; dasar-dasar komunikasi; membangun sistem komunikasi dalam organisasi meliputi komunikasi keatas, komunikasi kebawah, komunikasi horizontal dan permasalahannya, sarana komunikasi yang efektif, penanaman budaya dan nilai-nilai dalam perusahaan kepada para karyawan, kiat membangun sistem komunikasi internal yang efektif dalam perusahaan dan untuk itu PDAM Kota Bogor Sendiri memiliki Kebijakan Mutu sebagai berikut:

Mengutamakan Kepuasan Pelanggan Dengan Standar Mutu Terbaik Melalui Pelaksanaan Motto Perusahaan "Handal Pekerjaan, Prima Dalam Pelayanan" Dan Melakukan Pengembangan Yang Berkesinambungan.

Komunikasi *interpersonal* meliputi hambatan dalam komunikasi, kiat mendengarkan yang efektif, mengelola status ego dalam komunikasi, kiat membangun hubungan *interpersonal* yang efektif, dengan metode yang digunakan ceramah interaktif, *role play*, diskusi & presentasi dari peserta. Berangkat dari tuntutan ideal dari hal tersebut diatas, bahwa salah satu kunci keberhasilan (*critical succes faktor*) ini adalah pentingnya komunikasi internal yang mendukung kelancaran komunikasi organisasi/perusahaan. Komunikasi internal yang baik merupakan salah satu syarat bagi komunikasi eksternal. Bahwa pesan-pesan yang akan disampaikan ke luar perusahaan hendaknya di komunikasikan terlebih dahulu kepada internal karyawan.

Sistem komunikasi internal serta hubungan *interpersonal* yang dikelola dengan baik akan meminimalkan gap antara manajemen dengan karyawan, meminimalkan potensi memunculkan rasa saling tidak percaya di lingkungan kerja. Keberhasilan komunikasi dalam lingkungan perusahaan yang diwarnai oleh iklim keterbukaan memberikan kesan adanya unsur demokratis yang menambah rasa ikut memiliki dan rasa tanggung jawab karyawan kepada kehidupan perusahaan akan semakin besar. Upaya peningkatan kualitas SDM karyawan secara merata dengan berpijak ada perencanaan strategis yang telah diprogramkan melalui pelatihan ini diharapkan kesenjangan pengetahuan, keterampilan dan perilaku karyawan yang dimulai saat ini dengan tuntutan saat ini dan dimasa yang akan datang dapat teratasi dengan memberi manfaat di masa yang akan datang.

1. Era Proyek P3KT

Proyek ini Dimulai dari Bank Pembangunan Asia (ADB), Proyek P3KT mencakup pekerjaan:

- Pembangunan DAM (intake Ciherang Pondok), kapasitas 2000 liter/detik dan dimanfaatkan \pm 650 liter/detik.
- Pemasangan pipa transmisi air baku AE 1000 mm dan AE 700 mm sepanjang 5.540 meter. Pembangunan WTP (*Water Treatment Plant*) didaerah Dekeng dengan kapasitas 400 liter/detik.

- Pemasangan pipa transmisi air bersih AE 1000 mm dan AE 600 mm sepanjang 4.687 meter.
- Pembangunan Reservoir Pajajaran dengan kapasitas 13000 m³
- Pemasangan pipa distribusi sepanjang 32.043 meter.
- Pemasangan pipa retikulasi AE 63 mm dan AE 200 mm sepanjang 98.000 meter.
- Pengadaan 9.500 meter air.

Dengan selesainya 100% proyek P3KT, ditandai dengan beroperasinya IPA/WTP Dekeng tanggal 17 Agustus 1997, PDAM Kota Bogor memiliki *middle capacity* yang cukup besar, sehingga Instansi Cipaku diistirahatkan standbay untuk beberapa waktu lamanya.

Tahun 2002, kondisi pelayanan mulai menurun akibat jumlah air yang tersedia sudah seimbang dengan jumlah air yang digunakan/pemakaian. Untuk meningkatkan pelayanan kepada pelanggan, pada tahun 2003 dibangun lagi IPA tahap berikutnya di Cipaku memiliki kapasitas 4 X 60 liter/detik dan dapat dioperasikan sampai dengan kapasitas 300 liter/detik. Total kapasitas produksi yang dimanfaatkan saat ini 1.167 liter/detik dengan tingkat kebocoran/kehilangan air ± 30.19%.

2. Layanan Internal, Eksternal

2.1. Internal.

- Peningkatan Pendidikan Pegawai (tugas belajar).
- Kursus Singkat.
- Pelatihan Pegawai.
- Pertemuan rutin.
- Siraman Rohani perbulan.
- Penyediaan sarana olah raga dan seni, ruang fitness, badminton, bola volley, silat, sepak bola, tenis, tenis meja dan SKJ serta paduan suara.
- Fasilitas Klinik.
- Kesejahteraan Pegawai.

2.2. Eksternal Teknis

- Pengaliran 24 jam dengan tekanan cukup dan merata.
- Kualitas air sesuai standar Depkes.
- Unit gangguan 24 jam.
- Program house to house.
- Program pengawasan kualitas air.
- Pelayanan mobil tangki.
- Penggantian meter secara periodik.
- Pemindahan letak meter.
- Pemeriksaan/penelitian meter air.
- Kran Air Siap Minum Langsung di PDAM dan di Pemda Kota Bogor.
- ZAMP (Zona Air Minum Prima) di Perumahan Pakuan Tajur (sebagai pilot project).

2.3. Eksternal Non Teknis

- Administrasi pemasangan baru, administrasi balik nama. Administrasi bukaan kembali.
- Administrasi pemutusan sambungan air minum atas permintaan sendiri.
- Administrasi tetra meter, administrasi tes kualitas air.
- Informasi pembayaran rekening dan pengaduan 24 jam.
- Informasi rekening, pengaduan/komplain melalui sms.
- Pembayaran rekening melalui beberapa *Payment Point*.
- Penyampaian Informasi melalui leaflet, brosur, spanduk dan pengumuman.
- Ruang khusus pelayanan keluhan pelanggan.
- Surat pemberitahuan ke pelanggan tentang pelonjakan pemakaian dan tunggakan rekening air.
- Survei Kepuasan Pelanggan.
- Penyuluhan kepada masyarakat/pelanggan dan anak-anak sekolah.

C. Tarif Dasar Air

Tarif pelayanan air minum PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor ditentukan berdasarkan Keputusan Walikota Bogor No.09 Tahun 2007 tanggal 30 Maret 2007 dan mulai diberlakukan mulai bulan April 2007 yang dibayar bulan Mei 2007, dengan tabel sebagai berikut:

Tabel.3.4
TARIF DASAR AIR

Kel.	Golongan	Pemakaian		
		0-10	11-20	>20
I.	Sosial Umum (SU)	300	400	500
	Sosial Khusus (SK)	600	900	1.200
II.	Rumah Tangga A (RA)	750	1.050	2.600
	Rumah Tangga B (RB)	1.000	1.400	3.700
	Instansi Pemerintah (IP)	3.000	4.500	6.800
III.	Rumah Tangga C (RC)	2.350	3.200	5.000
	Naga Kecil (NK)	3.500	4.700	7.400
	Niaga Besar (NB)	5.400	6.700	9.000

Sumber www.pdamkotabogor.go.id

Tata cara penghematan air:

Adapun cara-cara untuk penghematan pemakaian air PDAM Tirta Pakuan adalah:

1. Penghematan air dikamar mandi
 - Jangan biarkan air luber dari bak mandi.
 - Hindari pemakaian air yang berlebihan langsung dari keran.
 - Persingkat mandi shower (pancuran).
 - Batasi gayung anda.
2. Penghematan air di halaman
 - Sirami rumput dan tanaman anda hanya jika diperlukan.
 - Kurangi pembersihan jalan dengan menggunakan air.
 - Jangan menyemprot mobil dengan air langsung dari keran.
 - Hindari alat penyemprot air dari jangkauan anak-anak.

3. Penghematan air untuk mencuci
 - Bila mencuci piring atau mencuci pakaian jangan membilasnya dengan air langsung dari keran yang mengucur.
 - Jangan biarkan air mengucur saat mencuci sayuran.
 - Jangan tinggalkan tempat penampungan air bila sedangdiisikan air dari keran.
 - Matikan keran sementara anda mencuci.

Kapasitas Produksi

Sumber Mata Air

1. Tangkil : 170 l/detik
2. Bantar Kambing : 170 l/detik
3. Kota Batu : 70 l/detik

Air Permukaan

1. WTP Dekeng : 600 l/detik
2. WTP Cipaku : 240 l/detik

D. Program-Program:

Program yang terdapat di PDAM Tirta Pakuan Bogor antara lain:

1. Sosial.
2. Pelatihan.
3. Olah raga.

1. Pelatihan

Tujuan dari pelatihan ini adalah untuk membangun komunikasi internal dilingkungan PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor. Proses peningkatan kualitas pelayanan PDAM Tirta Pakuan membutuhkan pengelolaan Sumber Daya Manusia yang integrasi dan terarah, demi mewujudkan sasaran tersebut. Upaya yang dilakukan PDAM Tirta Pakuan adalah menjalankan kegiatan program pengembangan kualitas SDM yang mengarah kepada peningkatan wawasan, kemampuan dan keterampilan salah satunya melalui pelatihan membangun komunikasi internal bagi para pelaksana perwakilan setiap lintas bagian di

lingkungan PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor yang dimulai saat ini dan masa yang akan datang dapat teratasi dengan memberi manfaat dimasa yang akan datang.

2. Sosial (Menyantuni Anak Yatim)

Anak-anak merupakan aset yang sangat berharga, karena mereka merupakan generasi penerus yang dapat melanjutkan cita-cita dan perjuangan suatu kaum, dan merupakan salah satu faktor penting bagi tegaknya suatu bangsa. Menyadari akan pentingnya hal tersebut, banyak pihak-berlomba-lomba mendirikan berbagai macam sarana pendidikan, termasuk didalamnya sekolah-sekolah unggulan guna mencetak generasi-generasi penerus yang handal. Untuk itu mau tidak mau mereka mendatangkan tenaga-tenaga pendidik professional yang dianggap kompeten di bidangnya, sebagai konsekuensi logis dari adanya program unggulan yang tentunya membutuhkan biaya yang tidak sedikit.

Tumbuhnya kesadaran akan pentingnya pendidikan terhadap generasi penerus merupakan hal yang sangat menggembirakan. Namun hal ini perlu juga diimbangi dengan kesadaran bahwa masih banyak anak-anak generasi penerus yang belum tersentuh oleh lembaga-lembaga pendidikan, baik yang dikelola pemerintah maupun swasta.

Salah satu potensi bangsa yang belum terdidik dengan baik adalah anak yatim yang motabenenya merupakan kaum dhu'afa yang termasuk kedalam 8 anshraf yang wajib disentuh. Banyak sekali cara yang dapat dilakukan kaum muslimin dalam memulikakan anak yatim, diantaranya dapat mendari Orang Tua asuh bagi anak yatim atau paling tidak mengeluarkan zakat dan shadakah, menyisihkan sedikit dari harta kita untuk di sumbangkan kepada anak yatim.

Berbekal kesadaran tersebut, pada tanggal 01 Februari 2007 DKM Nurul Maa'i membagikan santunan kepada 40 anak yatim piatu yang dikemas bersama dengan acara pengajian rutin bulanan karyawan/ti PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor.