

KEPUASAN KERJA : KONSEP, TEORI, PENDEKATAN, DAN SKALA PENGUKURANYA

Vip Paramarta dan Tendi Haruman

Abstract

Job satisfaction a set of favorable or favorable feeling emotions with which employees view their work. Job satisfaction is an effective attitude – a feeling of relative like or dislike toward something. Some satisfaction theory is equity theory from J. Stacy Adam, discrepancy theory from Porter, need fulfillment theory from Schaffer, social reference group theory form Alderfer, expectancy theory from Victor Vroom and two factor theories from Herzberg. The factors which determinate of job satisfaction were based on the intrinsic factors, extrinsic factors, and work process and outcome. Two approaches had been discusses by researchers and theorist for measurement Job satisfaction is single global rating and summation score, while job satisfaction measurement scale is 1) job Description Index; 2) Minnesota Satisfaction Questionnaire; and 3) "face" Job-Satisfaction Scale.

Keyword : Job satisfaction, Theory, Approach and Measurement scale.

1. Pendahuluan

Dewasa ini masih banyak perusahaan yang kurang memperhatikan tingkat kepuasan kerja karyawannya, sehingga dalam perusahaan banyak karyawan yang mengalami kemangkiran, mogok dalam bekerja, dan tidak mempunyai kegairahan dalam bekerja karena apa yang diberikan oleh perusahaan tidak sesuai dengan apa yang diharapkan karyawan. Hal ini memberikan indikasi bahwa tingkat kepuasan kerja pegawai yang relatif rendah. Tingkat kepuasan kerja yang relatif rendah ini disebabkan karena: sistem dan aspek manajerial pembinaan karir pegawai yang masih lemah; adanya birokrasi dan sistem jalur kerja yang kurang efisien, pelaksanaan supervisi yang otoriter dan kurang ada tindak lanjutnya; pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang masih kabur; imbalan yang diterima masih relatif kecil jika dibandingkan dengan kebutuhan fisik dan beban pekerjaan; pekerjaan yang kurang bervariasi dan secara mental kurang menantang; kurangnya kesempatan dari pegawai untuk terlibat dalam pengambilan keputusan dan mengembangkan gagasan karena semuanya diatur dari atas; pelaksanaan promosi dan mutasi yang kurang adil dan cenderung bersifat kekeluargaan; dan kurangnya interaksi sosial antara atasan dengan bawahan (Sutawan, 1997: 50).

Pimpinan organisasi perlu informasi mengenai kepuasan kerja secara akurat sebagai bahan pertimbangan untuk mengambil keputusan dalam memperbaiki, mencegah, dan memecahkan masalah yang dihadapi oleh pegawai (Schermerhorn at al., 1991: 56). Sebab tingkat kepuasan kerja pegawai yang tinggi memberikan isyarat bahwa organisasi dikelola dengan baik dan secara fundamental akan menghasilkan perilaku manajemen yang efektif (Davis and Newstrom, 1997: 109). Pimpinan perusahaan baik dalam organisasi yang berorientasi pada profit maupun non-profit harus memperhatikan dan bertanggung jawab secara moral terhadap kepuasan kerja karyawannya karena kepuasan kerja

karyawan yang tinggi akan mempunyai dampak terhadap peningkatan kinerja dan produktivitas karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Disamping itu, Hani Handoko (1996: 196) mengatakan bahwa kepuasan kerja sangat penting untuk aktualisasi diri dan karyawan yang tingkat kepuasan kerjanya rendah tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis dalam bekerja dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi.

2. Kepuasan Kerja

2.1. Konsep Kepuasan Kerja

Para ahli manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi memberikan definisi atau konsep mengenai kepuasan kerja dengan ungkapan bahasa dan tinjauan dari sudut pandang yang berbeda-beda namun makna yang terkandung dari definisi yang mereka ungkapkan pada umumnya sama, yaitu bahwa kepuasan kerja itu adalah sikap dan perasaan umum dari seorang pekerja terhadap pekerjaannya. Beberapa definisi yang dikemukakan oleh para ahli sebagai berikut:

Job satisfaction is an attitude that individuals have about their jobs. It results from their perception of their job, based on factors of the work environment, such as the supervisor's style, policies and procedures, work group affiliation, working condition, and fringe benefit (Gibson et al., 1996 :75).

Job satisfaction is the degree to which individuals feel positively or negatively about their job. It is an emotional response to one's tasks, as well as the physical and social conditions of workplace. In concept, job satisfaction also indicates the degree to which the expectation in someone's psychological contract are fulfilled (Schermerhorn et.al., 1991: 55).

Job satisfaction is part of life satisfaction. The nature of one's environment off the job influences one's feelings on the job. Similarly since a job is an important part of life, job satisfaction influences one's general life satisfaction (Davis and Newstrom 1997: 110).

Sedangkan Gruneuhberg (1976: 95) juga mendefinisikan bahwa "*Job satisfaction is a set of favorable or unfavorable feelings with which employees view their work*".

Dari beberapa definisi kepuasan kerja yang telah diuraikan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja itu merupakan bagian kepuasan hidup yang berhubungan dengan perasaan dan sikap dari seorang pekerja terhadap pekerjaannya.

2.2. Teori Kepuasan Kerja

Ada beberapa teori kepuasan yang membahas dimensi kepuasan kerja, diantaranya yaitu teori keadilan (*equity theory*) dari Adam, teori perbedaan (*discrepancy theory*) dari Porter, teori pemenuhan kebutuhan (*need fulfillment theory*) dari Schaffer, teori pandangan kelompok (*social reference group theory*) dari Alderfer, teori pengharapan (*expectancy theory*) dari Victor Vroom, dan teori dua faktor dari Herzberg.

(1) Teori Keadilan (*Equity Theory*)

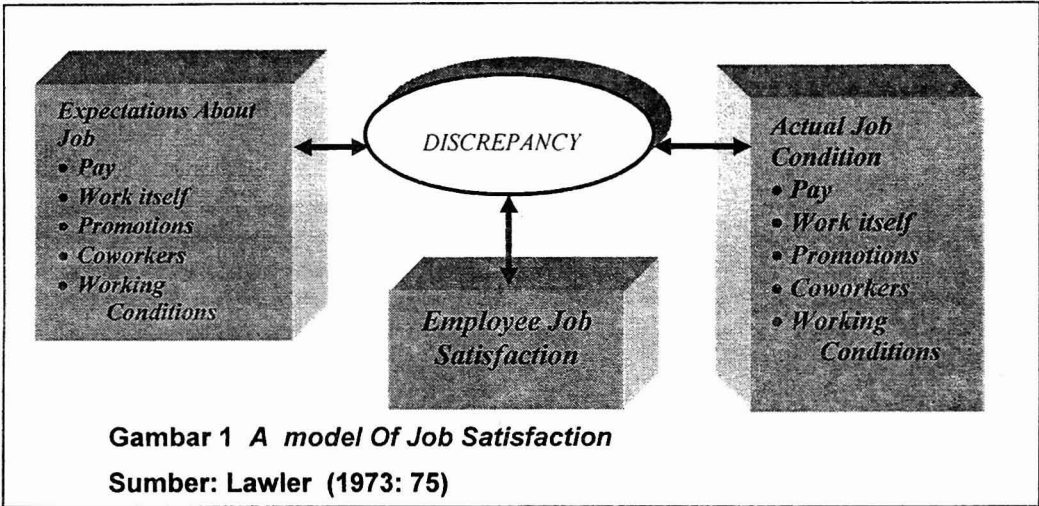
Menurut teori keadilan (*equity theory*) yang dikembangkan oleh Adam (dalam Anwar Prabu Mangkunegara, 1993: 72) dikatakan bahwa ada empat komponen utama dalam teori ini, yaitu *input*, *outcome*, *comparison person*, dan

equity-in-equity. Wexley dan Yukl (1977: 78) mengemukakan bahwa "input is anything of value that an employee perceives that he contributes to his job". Input itu adalah semua nilai yang diterima pegawai yang dapat menunjang dalam melaksanakan pekerjaan, misalnya pendidikan; pengalaman; usaha; peralatan pribadi; jumlah jam kerja dan sebagainya. "Outcome is anything of value that an employee perceives and he obtains from the job". (Outcome adalah semua nilai yang diterima pegawai dan dia peroleh dari pekerjaannya), misalnya upah, keuntungan tambahan, status simbol, pengakuan (*recognition*), kesempatan untuk berprestasi atau mengekspresikan diri dan lain-lainnya. "Comparison person may be someone in the same organization, someone in a different organization, or even the person, himself in a previous job" (Comparison person adalah seorang pegawai dalam organisasi yang sama, seorang pegawai dalam organisasi yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya). Menurut teori ini, puas atau tidak puasnya pegawai merupakan hasil dari membandingkan antara *input-output* dirinya dengan perbandingan *input-output* pegawai lain (*comparison person*). Jika perbandingan tersebut dirasakan adil (*equity*) maka pegawai tersebut akan merasa puas. Akan tetapi, jika terjadi ketidakadilan (*inequity*) dapat menyebabkan dua kemungkinan, yaitu *over compensation inequity* (ketidakadilan yang menguntungkan dirinya) dan sebaliknya *under compensation inequity* (ketidakadilan yang menguntungkan pegawai lain yang menjadi pembanding atau *comparison person*).

(2) Teori Perbedaan (*Discrepancy Theory*)

Teori perbedaan (*discrepancy theory*) pertama kali dikembangkan oleh Porter (1967: 20) yang berpendapat bahwa untuk mengukur kepuasan kerja dapat dilakukan dengan cara membandingkan antara hal yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan pegawai. Locke (dalam Anwar Prabu Mangkunegara, 1993: 73) mengatakan bahwa kepuasan kerja pegawai tergantung pada perbedaan antara sesuatu yang didapat dengan yang diharapkan oleh pegawai. Apabila yang didapat pegawai ternyata lebih besar daripada yang diharapkan maka pegawai tersebut akan puas dan sebaliknya. Ketzell (1964: 109) sehubungan dengan teori perbedaan ini, merumuskan bahwa " $Job\ satisfaction = 1 - (|X - V|/V)$, where X equals the actual amount of the outcome and V equals the desired amount of the outcome". Dalam teori perbedaan ini, ada tiga hal penting yang perlu mendapat perhatian menurut Staw (1991: 110) diantaranya, yaitu " *The first looks at what people want, the second at what people feel they should received, and third at what people expect to received*"

Model *discrepancy theory* dari kepuasan kerja ini dapat dilihat pada Gambar 1 di bawah ini.



(3) Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)

Teori pemenuhan kebutuhan (*need fulfillment theory*) dikembangkan oleh Schaffer (dalam Staw, 1991: 108), yang mengatakan bahwa "*Job satisfaction will vary directly with the extent to which those needs of an individual which can be satisfied are actually satisfied*". Pernyataan ini juga dipertegas oleh Anwar Prabu Mangkunegara (1993: 73) yang mengatakan bahwa kepuasan kerja pegawai tergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai, pegawai akan merasa puas apabila ia mendapatkan sesuatu yang dibutuhkannya. Makin besar kebutuhan pegawai terpenuhi maka semakin puas pegawai tersebut dan sebaliknya. Dalam *Need Fulfillment Theory* juga telah mempertimbangkan bahwa untuk mengukur kepuasan kerja secara keseluruhan atau total (*overall satisfaction*) dapat dilakukan dengan menggabungkan beberapa pengukuran aspek-kepuasan (*facet-satisfaction measures*) dari beberapa faktor pekerjaan yang telah dibobot (Staw, 1991: 108).

(4) Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*)

Menurut teori pandangan kelompok (*social reference group theory*) bahwa kepuasan kerja pegawai bukan tergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat tergantung pada pandangan dan pendapat kelompok, yang oleh para pegawai dianggap sebagai kelompok acuan. Kelompok acuan tersebut oleh pegawai dijadikan tolak ukur untuk menilai diri maupun lingkungannya. Jadi pegawai akan merasa puas apabila pekerjaan yang dikerjakannya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan (Anwar Prabu Mangkunegara, 1993: 73).

(5) Teori Motivasi Dua Faktor (*Two-Factors Theory of Motivation*)

Menurut *Two-Factors Theory of Motivation* dari Herzberg (dalam Anwar Prabu Mangkunegara, 1993: 74) ada dua faktor yang dapat menyebabkan kepuasan atau ketidakpuasan pegawai, yaitu (1) *maintenance factors* dan (2) *motivational factors*. *Maintenance factors* disebut pula *dissatisfaction*, *hygiene factors*, *job context*, dan *extrinsic factors*. *Maintenance factors* adalah faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakekat manusia yang ingin memperoleh

ketentraman badaniah, yang meliputi: gaji (*wage or salary*), teknik dan kualitas supervisi (*technical and quality supervision*), administrasi dan kebijaksanaan perusahaan (*company policies and administration*), kualitas hubungan interpersonal diantara rekan sekerja; dengan atasan; dan dengan bawahan (*quality interpersonal relations among peer; with superiors; and subordinates*), keamanan kerja (*job security*), *status*, tunjangan tambahan (*fringe benefits*), dan kondisi kerja (*working conditions*). Hilangnya faktor-faktor pemeliharaan ini dapat menyebabkan timbulnya ketidakpuasan dan absensi karyawan, bahkan dapat menyebabkan banyak karyawan yang keluar. Faktor pemeliharaan ini perlu mendapat perhatian yang wajar dari pimpinan, agar kepuasan dan kegairahan bekerja bawahan dapat ditingkatkan (Malayu S.P. Hasibuan, 1996: 109). Sedangkan *motivational factors* (faktor pemotivasian) disebut pula *satisfaction*, *motivator*, *job content*, dan *intrinsic factors*. *Motivational factors* adalah faktor motivator yang menyangkut kebutuhan psikologis seseorang, yaitu perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan (Malayu S.P. Hasibuan, 1996: 109). Hodgetts and Luthans (1994: 396) mengatakan bahwa *motivational factors* ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan, yang meliputi: prestasi (*achievement*), penghargaan (*recognition*), tanggung jawab (*responsibility*), kemajuan atau promosi (*advancement*), kemungkinan perkembangan (*the possibility of growth*), dan pekerjaan itu sendiri (*the work itself*).

(6) Teori Pengharapan (*Expectancy Theory*)

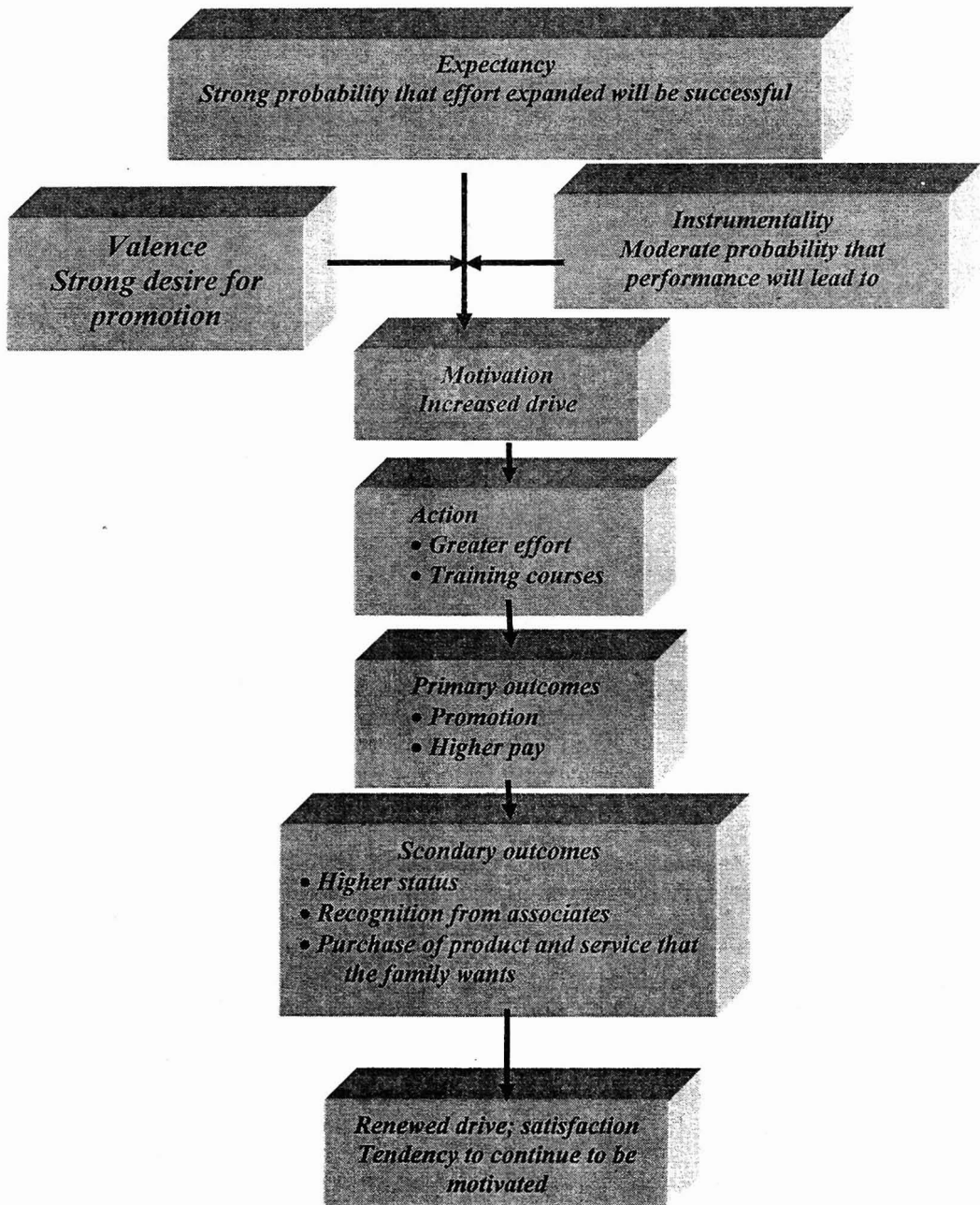
Teori pengharapan (*expectancy theory*) dikembangkan oleh Victor Vroom dan kemudian diperluas lagi oleh Porter dan Lawler. Vroom (dalam Davis and Newstrom, 1985: 93) menjelaskan bahwa motivasi merupakan suatu produk dari cara seseorang menginginkan sesuatu dan penaksiran seseorang tersebut memungkinkan adanya aksi tertentu yang akan menuntunnya. Pernyataan ini dinyatakan dengan rumus:

$$\text{Power Motivation} = f(\text{Valence} \times \text{Expectancy} \times \text{Instrumentality})$$

Dimana :

- *Power motivation is a drive to influence people and change situation.*
- *Valence refers to the strength of a person's preference for receiving a reward.*
- *Expectancy is the strength of belief that work-related effort will result in completion of a task.*
- *Instrumentality represents the employee's belief that a reward will be received once the task is accomplished.*

Model pelaksanaan teori pengharapan dapat dilihat pada Gambar 2 di bawah ini.



Gambar 5.2 Operation of Expectancy Model

Sumber: Davis and Newstrom, 1985: 98

Produk dari valensi dan harapan adalah motivasi yang meningkatkan dorongan dalam diri pegawai untuk melakukan aksi dalam mencapai tujuannya. Aksi dapat dilakukan oleh pegawai dengan cara berusaha lebih besar atau mengikuti kursus-kursus pelatihan. Hasil yang dicapai secara primer adalah promosi jabatan dan gaji yang lebih tinggi. Hasil sekundernya adalah status menjadi lebih tinggi, pengakuan kembali, dan keputusan pembelian produk serta jasa yang menjadi kebutuhan keluarga. Dengan demikian ada dorongan dari pegawai untuk mencapai kepuasan.

Valensi lebih menguatkan pilihan seseorang untuk mencapai suatu hasil. Jika seorang pegawai mempunyai keinginan yang kuat untuk mencapai suatu kemajuan, berarti valensi pegawai tersebut tinggi. Valensi timbul dari internal pegawai yang dikondisikan dengan pengalaman.

2.3. Faktor Kepuasan Kerja

Maman Kusman (1999: 1-2) mengatakan bahwa faktor kepuasan kerja merupakan unsur dari kepuasan kerja yang: (1) bersumber atau melekat pada pekerjaan (*intrinsic factors*) serta yang berada di lingkungan kerja pegawai yang bersangkutan (*extrinsic factors*) dan (2) bersumber dari proses kerja dan hasil kerja (*satisfaction on the work process and outcome*). Faktor kepuasan kerja yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan oleh Herzberg disebut *motivator factors*, yang menunjukkan apa yang menjadi kepuasan karyawan atas pekerjaannya. Sedangkan faktor kepuasan kerja yang berada di lingkungan kerja karyawan yang bersangkutan disebut *hygiene factors*. *Motivator factors* (pemotivasian atau intrinsik) itu meliputi: prestasi (*achievement*), penghargaan (*recognition*), tanggung jawab (*responsibility*), promosi (*advancement*), kemungkinan perkembangan (*the possibility of growth*), dan pekerjaan itu sendiri (*the work itself*). Sedangkan *hygiene factors* (faktor pemeliharaan atau ekstrinsik) meliputi: gaji (*salary*), teknik dan kualitas supervisi (*technical and quality supervision*), administrasi dan kebijaksanaan perusahaan (*company policies and administration*), kualitas hubungan interpersonal diantara rekan sekerja; dengan atasan; dan dengan bawahan (*quality interpersonal relations among peer; with superiors; and subordinates*), keamanan kerja (*job security*), status, tunjangan tambahan (*fringe benefits*), dan kondisi kerja (*working conditions*).

Menurut Weiss et.al. (dalam Arnold and Feldman, 1986: 99) mengatakan bahwa ada dua puluh dimensi atau faktor kepuasan kerja untuk menilai perasaan puas atau tidak puas pegawai terhadap pekerjaannya, diantaranya adalah (1) *ability utilization*, (2) *achievement*, (3) *activity*, (4) *advancement*, (5) *authority*, (6) *company policies and practices*, (7) *compensation*, (8) *coworkers*, (9) *creativity*, (10) *independence*, (11) *moral values*, (12) *recognition*, (13) *responsibility*, (14) *security*, (15) *social service*, (16) *social status*, (17) *supervision-human relations*, (18) *supervision technical*, (19) *variety*, and (20) *working conditions*. Keduapuluh faktor kepuasan kerja ini merupakan indikator dari kepuasan kerja yang akan digunakan untuk menilai tingkat kepuasan kerja pegawai. Berikut ini akan dijelaskan masing-masing dimensi atau faktor dari kepuasan kerja tersebut.

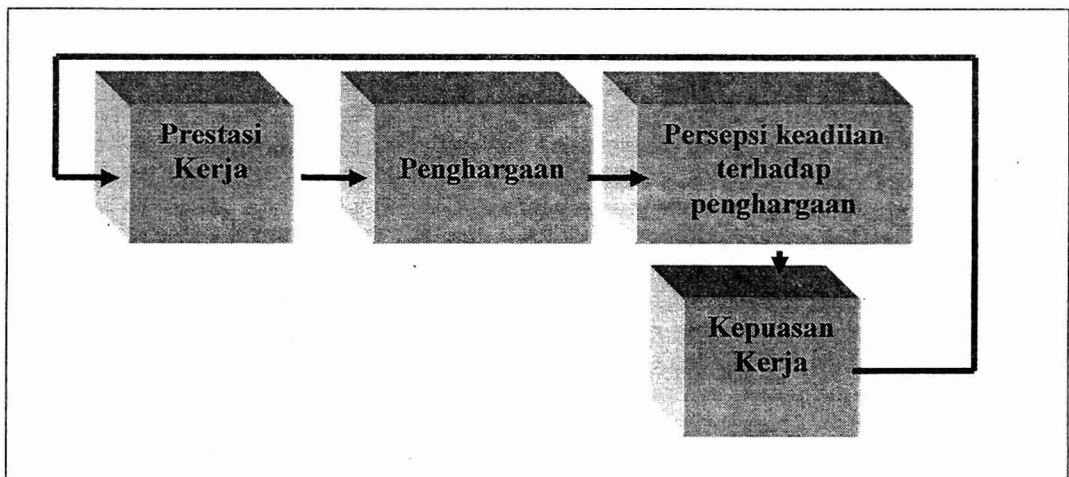
(1) *Ability Utilization* (Penggunaan Kemampuan)

Kesempatan yang diperoleh oleh karyawan untuk menggunakan semua kemampuan potensial yang dimilikinya untuk bekerja di tempat kerja. Apabila para pekerja memperoleh kesempatan untuk menggunakan semua

kemampuan yang mereka miliki dalam bekerja, maka hal ini akan menjadi sumber kepuasan mereka dalam bekerja karena di dalam bekerja mereka akan termotivasi, berkinerja lebih tinggi, produktif dalam menggunakan ide-ide yang mereka miliki, dan lebih cepat menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja yang ada.

(2) *Achievement* (Prestasi)

Pemahaman tentang pencapaian prestasi berhubungan dengan keberhasilan dalam menyelesaikan pekerjaan, memecahkan masalah, usaha untuk mempertahankan keberhasilan, dan menghayati hasil kerja. Gibson at al. (1996: 177) mengatakan bahwa *achievement* (prestasi) adalah kemampuan dari seorang pekerja untuk mencapai tujuan dalam melaksanakan pekerjaan yang bersifat menantang (*challenging*). Keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan, memecahkan masalah yang bersifat menantang, mempertahankan keberhasilan, dan menghayati hasil kerja akan menjadi sumber kepuasan mereka dalam bekerja. Prestasi mempunyai hubungan yang erat dengan penghargaan dan kepuasan kerja. Hubungan tersebut dapat dilihat pada Gambar 3 di bawah ini.



Gambar 3 Hubungan Prestasi Dengan Kepuasan Kerja
Sumber: Hani Handoko, 1996: 196

(3) *Recognition* (Pengakuan)

Pengakuan yang diperoleh oleh seseorang dalam bekerja meliputi penghargaan, pujian, dan perhatian baik dari atasan; teman seprofesi; klien; maupun masyarakat umum dalam lingkup pekerjaan yang dilakukannya (Hodgetts and Luthans, 1994: 393). Penghargaan, pujian, dan perhatian yang diterima oleh seorang karyawan dalam bekerja akan menjadi sumber rasa puas mereka dalam bekerja, karena dengan adanya pengakuan ini mereka merasakan bahwa apa yang terbaik yang telah dia capai dihargai oleh manajemen dan ini akan dapat meningkatkan semangat kerja untuk melakukan pekerjaan yang lebih menantang lagi.

(4) *Variety* (Variasi Kerja)

Aspek dari pekerjaan yang dianggap menarik atau menyenangkan, yaitu meliputi pelaksanaan pekerjaan aktual atau tugas-tugas dari pekerjaan; rutinitas atau variasi kerja; kreativitas; dan mudah atau sukarnya pekerjaan yang dikerjakan. Menurut Scott (1966: 102) ada dua aspek penting dari pekerjaan itu

sendiri (*the work itself*) yang menjadi sumber kepuasan kerja, yaitu (a) pengawasan atas metode-metode kerja dan (b) langkah kerja yang bervariasi (*variety of control over work methods and work pace*). Pekerjaan-pekerjaan dengan sejumlah variasi yang cukup memadai akan menghasilkan kepuasan kerja. Akan tetapi jika variasinya terlalu sedikit dan terlalu banyak akan menyebabkan para pekerja merasa stres secara psikologis dan kehabisan tenaga (*psychologically stressed and burned out*).

(5) Responsibility (Tanggung Jawab)

Mencakup kewajiban dan otoritas dari seorang pekerja untuk melakukan pekerjaan tertentu atau melakukan pekerjaannya sendiri dari atasan yang berwenang. Moorhead and Ricky (1995: 394) mengatakan bahwa "*Responsibility is an obligation to do something with the expectation of achieving some act or output*". Tanggung jawab yang diperoleh oleh seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan tertentu akan menjadi sumber rasa puas mereka dalam bekerja karena dengan diperolehnya tanggung jawab itu berarti mereka diberi kepercayaan dan dianggap mampu untuk melakukan pekerjaan tertentu dengan kewajiban dan otoritas yang telah diberikan oleh pihak manajemen.

(6) Advancement (Kemajuan)

Perubahan yang nampak secara objektif atau adanya situasi yang dirasakan oleh seorang pekerja untuk dapat mengembangkan keterampilan, profesi, dan statusnya kearah yang lebih baik dari pekerjaan yang dilakukannya. Menurut Gibson et al. (1996: 108) mengatakan bahwa kemajuan adalah pengalaman unik yang diperoleh seorang pekerja untuk mengembangkan kemampuan potensial dan keahliannya secara maksimal. Kemajuan yang diperoleh oleh seseorang dalam bekerja akan menjadi sumber kepuasan kerja mereka dalam bekerja karena mereka akan dapat meningkatkan keterampilan, profesi dan statusnya dalam bekerja. Kesemuanya ini akan mengantarkan seorang pekerja untuk dipromosikan kejenjang tingkat pekerjaan yang lebih tinggi dan ini akan dapat meningkatkan gaji dan status sosialnya sehingga dia merasa lebih puas dalam bekerja.

(7) Compensation (Kompensasi)

Compensation is include all rewards individuals receive as a results of their employment. The rewards may include one or any combination of the following: (1) pay, the money that a person receive for performing job, (2) benefit, additional financial rewards other than pay such as paid holidays; medical insurance; and retirement programs, and (3) nonfinancial, nonmonetary reward that an employee may experience, such as enjoyment of work performed and a pleasant working (Gordon at al., 1990: 272).

Salary or pay (gaji atau upah) merupakan bentuk kompensasi berupa uang yang diterima oleh pegawai atas prestasi yang disumbangkannya kepada perusahaan. Arnold dan Feldman (1986: 86) mengemukakan bahwa gaji (*pay*) memainkan peranan nyata dalam menentukan kepuasan kerja, sebab gaji dapat digunakan sebagai instrumen untuk memenuhi kebutuhan, simbol dari prestasi, dan sumber pengakuan kepada pekerja sebagai refleksi penghargaan atas sumbangan mereka pada organisasi. Akan tetapi manfaat tambahan (*fringe benefits*) tidak ditemukan mempunyai pengaruh yang kuat terhadap kepuasan kerja.

(8) Supervision Human Relation

Hubungan antara seorang supervisor dengan para pekerja maupun dengan bawahannya. Adanya keramahan dan kerjasama yang baik antara supervisor dengan para pekerja dalam melakukan pengawasan, maka hal ini akan menjadi sumber kepuasan bagi para pekerja secara individual. Para pekerja dan teman sekerjanya memerlukan kesempatan untuk mengadakan pembicaraan dengan para supervisor mengenai keluhan-keluhan dan mencari alternatif pemecahan terbaik mengenai masalah pekerjaan yang mereka telah lakukan. Keramahan, keakraban, keterbukaan, dan kerjasama dari supervisor dalam melakukan pengawasan akan menjadi sumber kepuasan pekerja dalam bekerja, karena dengan hal ini para pekerja akan merasa diperlakukan oleh atasan secara manusiawi, dihormati, dan dihargai untuk memecahkan masalah dan keluhan yang dihadapi oleh karyawan dalam bekerja sehingga mereka akan merasa lebih terpuaskan dalam bekerja.

(9) Technical-Supervision

Teknik langsung ialah teknik yang digunakan oleh atasan untuk mengawasi pekerja dalam melaksanakan pekerjaan. Teknik yang digunakan oleh supervisor dalam melakukan pengawasan akan menjadi sumber rasa puas seseorang dalam bekerja. Menurut Fleishman et al.(1996: 76) ada dua dimensi gaya (*style*) pengawasan dari supervisor yang akan menjadi sumber kepuasan kerja pegawai, yaitu (1) dimensi *employee-centeredness or consideration* dan (2) dimensi *influence or participation* dalam pengambilan keputusan. Pada dimensi pertama supervisor membuat dukungan hubungan personal dengan bawahan dan menggunakan minat personal pada mereka untuk meningkatkan kepuasan para pekerjanya. Pada dimensi yang kedua, partisipasi para pekerja dalam pengambilan keputusan akan mempengaruhi pekerjaannya dan lebih banyak memperlihatkan tingkat kepuasan yang lebih tinggi dengan para supervisornya dalam situasi kerja secara keseluruhan.

(10) Working Conditions (Kondisi Kerja)

Working conditions (kondisi kerja) itu mencakup semua aspek fisik kerja, psikologis kerja, dan peraturan kerja yang ada di tempat kerja. Kondisi kerja yang menjadi faktor kepuasan kerja pegawai seperti temperatur, kelembaban, ventilasi, penerangan dan kebisingan, rencana pekerjaan, kebersihan tempat kerja, dan peralatan serta perlengkapan yang memadai (Arnold dan Feldman, 1986: 90). Hal ini dipertegas lagi oleh Duane and Sydney (1990: 405) yang mengemukakan bahwa "*Conditions of work include physical condition of work, temporal factors, and individual psychological factors*".

- Kondisi fisik kerja meliputi penerangan, suara, warna, musik, temperatur, dan kelembaban.
- Kondisi psikologis kerja meliputi rasa bosan dan keletihan kerja.
- Kondisi temporer kerja meliputi jumlah jam kerja dan waktu istirahat kerja.

(11) Company Policies and Practice

Company policies and practice yaitu segala sesuatu yang menyangkut perusahaan, khususnya mengenai masalah-masalah kebijaksanaan dan administrasi yang berlaku, misalnya peraturan dan disiplin kerja yang diterapkan di kantor tempat karyawan bekerja. Disiplin adalah suatu sikap, perilaku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan perusahaan baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis (Alex Nitisemito, 1986: 199). Untuk menegakkan disiplin, ada

beberapa hal yang perlu dipertimbangkan, diantaranya adalah kesejahteraan, ancaman, ketegasan dalam pelaksanaan, dipartisipasikan terlebih dahulu, menunjang pencapaian tujuan, dan sesuai dengan kemampuan (Alex Nitisemito, 1986: 200-205). Apabila kebijakan dan administrasi yang diterapkan oleh manajemen cukup memadai bagi para pekerja maka hal ini akan menjadi sumber kepuasan bagi para pekerja, dan sebaliknya apabila terlalu ketat dan tidak sesuai dengan kemampuan pekerja maka hal ini akan menjadi penyebab pekerja merasa bosan dan lelah dalam bekerja.

(12) Job Security (Keamanan Kerja)

Job security yaitu indikasi-indikasi objektif yang menunjang rasa aman pekerja dalam melaksanakan pekerjaannya, misalnya kestabilan perusahaan, jaminan di hari tua dan lain-lainnya. Adanya rasa aman dalam bekerja akan menjadi sumber rasa puas pekerja dalam bekerja, karena dengan adanya rasa aman ini maka para pekerja merasa akan terlindungi masa depannya dalam bekerja sehingga mereka lebih tenang dan dapat memunculkan ide-ide baru dalam melaksanakan pekerjaan.

(13) Status Sosial

Status is the social rank a person in group. It is mark of the amount of recognition, honor, and acceptance given to person... The sources of status are education, job level, abilities, job skill, type of work, pay, seniority, age, method of pay, and working condition (Davis and Newstrom, 1985: 56). Status sosial yang diperoleh seorang pekerja dalam organisasi akan menjadi sumber kepuasannya dalam bekerja karena dengan status sosial ini seorang pekerja kemungkinan akan memperoleh gaji, jabatan, fasilitas kerja, dan perumahan yang lebih baik dan nyaman.

(14) Authority

Menurut Gordon et al. (1990: 730) mengatakan bahwa "*Authority is the right to decide and to direct others to take action or to perform certain duties in achieving organizational goal*". Autoritas yang diperoleh seorang pekerja untuk melakukan pekerjaan akan menjadi sumber kepuasan dalam bekerja karena autoritas ini merupakan hak yang diperoleh seorang pekerja untuk mengambil keputusan, melakukan tindakan-tindakan lain secara langsung atau tugas-tugas tertentu sehubungan dengan pekerjaannya dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

(15) Creativity

Creativeness yaitu keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul. Hal ini dipertegas oleh Moorhead and Ricky (1994: 252) yang mengatakan bahwa "*Creativity is the process of developing original and imaginative views of situations*" dan Gordon et al. (1990: 731) juga mengatakan bahwa "*Creativity is the ability to generate ideas that are both innovative and functional*". Kemampuan yang dimiliki oleh pekerja untuk mengembangkan ide-ide maupun gagasan-gagasan baru yang inovatif dan bermanfaat akan menjadi sumber kepuasan pekerja dalam bekerja.

(16) Coworkers

Coworkers adalah kesempatan yang dimiliki oleh pekerja untuk bekerja sama dengan pekerja yang lainnya, sehingga mereka dapat bertukar pikiran dan mendiskusikan masalah-masalah yang dihadapi dalam bekerja.

Kelompok kerja (*work group*) juga melayani sistem dukungan sosial untuk para pekerja. Para pekerja sering menggunakan teman sekerja sebagai cara untuk mengetahui masalah-masalah mereka atau sebagai sumber bantuan (Arnold dan Feldman, 1986: 90). Kesempatan untuk saling bekerja sama diantara para pekerja mengenai pekerjaan yang dilakukan akan menjadi sumber kepuasan bagi pekerja dalam bekerja, karena dalam kerja sama ini mereka akan dapat berdiskusi atau saling tukar pikiran mengenai masalah-masalah pekerjaan yang mereka hadapi sehingga masalah yang dihadapi bukan lagi menjadi penyebab kebosanan, tetapi merupakan tantangan yang harus dicari solusi pemecahannya.

(17) Independence

Independence yaitu kesempatan yang diperoleh oleh pegawai untuk menggunakan pertimbangan-pertimbangannya sendiri dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan oleh atasannya sendiri. *Independence* ini menjadi sumber kepuasan pekerja, karena mereka dapat menggunakan ide-ide atau gagasan-gagasannya sendiri dalam bekerja sehingga lebih mudah untuk beradaptasi dalam menyelesaikan pekerjaan dan secara psikologis mereka merasa tertarik dalam bekerja karena adanya kebebasan dari pekerja untuk menggunakan minat dan kemampuan yang ada pada dirinya untuk menyelesaikan pekerjaan.

(18) Moral Value

Moral Value merupakan cara yang ditempuh oleh pekerja untuk melengkapi dirinya sendiri dalam bekerja sehingga nanti akan menjadi pekerja yang tangguh, cakap, dan mencapai prestasi yang seoptimal mungkin, misalnya mengikuti pendidikan dan pelatihan yang berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukannya. Nilai moral yang diperoleh pekerja dalam bekerja akan menjadi sumber kepuasan pekerja karena dengan nilai moral ini mereka akan dapat mengembangkan wawasan dan kemampuan kerja baik secara konseptual maupun operasional.

(19) Activity

Aktivitas yaitu adanya kesempatan yang dirasakan oleh pegawai untuk melakukan kesibukan-kesibukan setiap waktu sehubungan dengan pekerjaan yang dilakukannya. Menurut Moenir (1995: 16) mengatakan bahwa "aktivitas adalah suatu proses penggunaan akal, pikiran, pancaindra, dan anggota badan dengan atau tanpa alat bantu yang dilakukan oleh seseorang untuk mendapatkan sesuatu yang diinginkan baik dalam bentuk barang maupun jasa". Apabila kesibukan yang dirasakan oleh pegawai dalam bekerja cukup memadai maka hal ini akan menjadi sumber kepuasan dalam bekerja, dan sebaliknya apabila kesibukan itu terlalu padat atau jarang maka pekerja akan merasa bosan dan lelah dalam bekerja.

(20) Social Service

Social service yaitu perasaan pegawai terhadap pelayanan sosial yang disediakan di tempat kerja, menyangkut fisik maupun mental yang dapat mendorong semangat dan gairah pekerja untuk bekerja, misalnya pelayanan kesehatan, pelayanan dan bimbingan karir, dan lain-lainnya. Pelayanan sosial yang dirasakan cukup memadai diterima oleh pekerja akan menjadi sumber kepuasan pekerja dalam bekerja.

2.4. Pendekatan Untuk Mengukur Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan sikap umum dari seorang pekerja terhadap pekerjaannya. Pekerjaan biasanya menuntut interaksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijaksanaan organisasi, memenuhi standar kinerja,

dan hidup pada kondisi kerja yang kurang ideal. Oleh karena itu, penilaian seorang karyawan mengenai perasaan puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya merupakan penjumlahan yang rumit dari sejumlah unsur pekerjaan yang diskrit (yang berbeda dan terpisah satu sama lain). Menurut Robbins (1996: 179) ada dua pendekatan yang dapat digunakan untuk mengukur kepuasan kerja, diantaranya adalah (a) *single global rating* (angka-nilai global tunggal) dan (b) *summation score* (skor penjumlahan). Penjelasan kedua pendekatan untuk mengukur kepuasan kerja tersebut adalah sebagai berikut.

(1) Pendekatan *Single Global Rating* (Angka-Nilai Global Tunggal)

Pendekatan *single global rating* (angka nilai global tunggal) yaitu mengukur tingkat kepuasan kerja yang dilakukan terhadap masing-masing aspek atau faktor pekerjaan secara utuh, misalnya kalau kita menilai tingkat kepuasan kerja karyawan dengan melihat faktor atau unsur prestasi, kemajuan, dan pengakuan maka kita akan memiliki tiga nilai (skor) tingkat kepuasan kerja yang masing-masing terpisah, yaitu dari faktor prestasi, kemajuan, dan pengakuan.

(2) Pendekatan *Summation Score* (Skor Penjumlahan)

Pendekatan *summation score* (skor penjumlahan) adalah mengukur tingkat kepuasan kerja yang dilakukan dengan cara menjumlahkan skor kepuasan atas faktor-faktor pekerjaan (aspek kerja) sehingga nantinya akan diperoleh nilai kepuasan kerja total seorang pekerja. Misalnya kalau kita menilai tingkat kepuasan kerja karyawan dengan melihat faktor atau unsur prestasi, kemajuan, dan pengakuan maka kita akan memiliki satu total nilai (skor) tingkat kepuasan kerja yang merupakan penjumlahan dari nilai (skor) tingkat kepuasan atas faktor prestasi, kemajuan, dan pengakuan.

2.5. Skala Pengukuran Kepuasan Kerja

Ada tiga macam skala yang bisa digunakan untuk mengukur kepuasan kerja, diantaranya (a) Indeks Deskripsi Jabatan (*Job Description Index*), (b) Kuesioner Kepuasan Kerja Minnesota (*Minnesota Satisfaction Questionnaire*), dan (c) Skala Kepuasan Kerja berdasarkan Ekspresi Wajah ("*Face*" *Job-Satisfaction Scale*).

(1) Indeks Deskripsi Jabatan (*Job Description Index*)

Skala pengukuran kepuasan kerja dengan Indeks Deskripsi Jabatan (*Job Description Index*) ini dikembangkan oleh Smith, Kendall, dan Hulin (dalam Anwar Prabu Mangkunegara, 1993: 79). Dalam penggunaannya, pegawai ditanya mengenai pekerjaan dan jabatannya yang dirasakan *sangat baik* dan *sangat buruk*. Skala sikap ini mengukur lima bidang, yaitu mengenai pekerjaan, pengawasan, upah, promosi, dan mitra kerja. Setiap pertanyaan yang diajukan harus dijawab oleh pegawai dengan cara menandai jawaban *ya*, *tidak*, atau *tidak ada jawaban*.

(2) *Minnesota Satisfaction Questionnaire*

Skala pengukuran kepuasan kerja dengan kuesioner Minnesota (*Minnesota Satisfaction Questionnaire = MSQ*) dikembangkan oleh Weiss, Davis, dan England (dalam Anwar Prabu Mangkunegara, 1993: 80). Skala ini terdiri dari pekerjaan yang dirasakan *sangat tidak puas*, *tidak puas*, *netral*, *memuaskan*, dan *sangat memuaskan*. Pegawai diminta untuk memilih satu alternatif jawaban yang sesuai dengan kondisi pekerjaannya. *MSQ* ini memiliki 100 pilihan (*items*) karena kuesioner ini mengukur kepuasan kerja dengan

menggunakan dua puluh dimensi faktor kepuasan kerja yang masing-masing dimensi mempunyai lima *items*.

(3) "Face" Job-Satisfaction Scale

Skala mengukur kepuasan kerja dengan ekspresi wajah ini, dikembangkan oleh Kunin pada tahun 1955 (dalam Anwar Prabu Mangkunegara, 1993: 80). Skala ini merupakan gambar wajah-wajah orang mulai dari sangat gembira, gembira, netral, cemberut, dan sangat cemberut. Pegawai diminta untuk memilih ekspresi wajah yang sesuai dengan kondisi pekerjaan yang dirasakan pada saat itu.

3) KESIMPULAN

Berdasarkan uraian pada bagian pendahuluan dan pembahasan di atas, maka dapat ditarik beberapa simpulan sebagai berikut.

- (1) Kepuasan kerja bagian kepuasan hidup yang berhubungan dengan perasaan dan sikap dari seorang pekerja terhadap pekerjaannya.
- (2) Teori kepuasan yang membahas dimensi kepuasan kerja, di antaranya yaitu teori keadilan (*equity theory*), teori perbedaan (*discrepancy theory*), teori pemenuhan kebutuhan (*need fulfillment theory*), teori pandangan kelompok (*social reference group theory*), teori pengharapan (*expectancy theory*), dan teori dua faktor.
- (3) Faktor kepuasan kerja merupakan unsur dari kepuasan kerja yang: (1) bersumber atau melekat pada pekerjaan (*intrinsic factors*) serta yang berada di lingkungan kerja pegawai yang bersangkutan (*extrinsic factors*) dan (2) bersumber dari proses kerja dan hasil kerja (*satisfaction on the work process and outcome*).
- (4) Pendekatan yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja, di antaranya adalah (a) *single global rating* (angka-nilai global tunggal) dan (b) *summation score* (skor pejumlahan).
- (5) Skala yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja, di antaranya (a) Indeks Deskripsi Jabatan (*Job Description Index*), (b) Kuesioner Kepuasan Kerja Minnesota (*Minnesota Satisfaction Questionnaire*), dan (c) Skala Kepuasan Kerja berdasarkan Ekspresi Wajah ("*Face*" *Job-Satisfaction Scale*).

DAFTAR PUSTAKA

- Arnold, Hugh J. and Daniel C. Feldman. 1986. *Organizational Behavior*. McGraw-Hill. New York.
- Anastasi, Anne & Susana Urbina. 1997. *Psychological Testing*. Seventh Edition. Published by Prentice-Hall Inc. London.
- Aaker, David A. and George S. Day. 1992. *Marketing Research*. Fourth Edition. John Wiley & Sons. New York.
- Anwar Prabu Mangkunegara. 1993. *Psikologi Perusahaan*: Penerbit Trigenda Karya. Bandung.
- Alex Nitisemito. 1986. *Manajemen Personalialia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Bowin, Robert Bruce and Don Harvey. 1996. *Human Resource Management An Experiential Approach*: Prentice-Hall International, Inc. London.
- Benardin, H. John and Joyce E. A. Russel. 1993. *Human Resource Management: An Experiential Approach*: McGraw-Hill. Series In Management. New York.
- Cascio, Wayne F. 1996. *Applied Psychology in Personnel Management*. Fourth Edition. Mosby. New York.
- Ching Chun Li. 1981. *Path Analysis—A Primer*. University Professor of Biometry Graduate School of Public Health University of Pittsburg. Pacific Grove, California.
- Davis, Keith and John W. Newstrom. 1985. *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. McGraw-Hill Publishing Company. New Delhi.
- Davis, Keith and John W. Newstrom. 1997. *Human Behavior at Work: Organization Behavior*. Seventh Edition. McGraw-Hill. Series In Management. New Delhi.
- Davey, K. J. 1981. *Financing Regional Government in Indonesian*. John Willey & Sons. New York.
- Duane, L. and M. Sydney. 1990. *Organizational Behavior*. McGraw-Hill. New York.
- Flanagan, R. J., G. Straus, and L. Ulman. 1974. *Worker Discontent and Work Place Behavior "Industrial Relation"*. Journal of Organization Behavior. State University of New York, Buffalo. (May p.101).
- Fraser, T. M. 1992. *Stres dan Kepuasan Kerja: Acuan Mencari Alternatif Untuk Meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan Dalam Lingkungan*

- Kerja yang Sesuai*. Penerjemah Ny. L. Mulyana. PT Pustaka Binaman Pressindo. Jakarta.
- Faustino Cardoso Gomes. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Andi Offset. Yogyakarta.
- Fleishman, E. A., E. F. Harris, and H. E. Burt. 1996. *Leadership and Supervision in Industry*. Bureau of Educational Research. Ohio State University. Columbus.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, and James H. Donnelly. 1996. *Organization Behavior-Structure-Process*. Seventh Edition. Erwin Homewood. Boston.
- Gordon, Judith R., R. Wayne Mondy, Arthur Sharplin, and Shane R. Premeaux. 1990. *Management and Organizational Behavior*. Allyn and Bacon. Boston College.
- Gruneuhberg, M. Michael. 1976. *Job Satisfaction*. John Wiley & Son. Inc. New York.
- Hendry Simamora. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bagian Penerbitan STIE YKPN. Yogyakarta.
- Hodgetts, Richard M. and Fred Luthans. 1994. *International Management*. Second Edition. McGraw-Hill. New York.
- Hani Handoko. 1996. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. BPFE Yogyakarta.
- Hays, W.L. 1969. *Quantification in Psychology*. Prentice Hall of India Private Limited. New Delhi.
- International Survey Research Corp. 1992. *Employee Satisfaction Survey*. Reported INC. New York. (page 102).
- Judge, T. A. 1994. *The Analysis of Employee Job Satisfaction Factors on the Governmental and Nonprofit Organization*. Journal of Applied Psychology. Boston College. p. 390-405
- Katzell, R. A. 1964. *Personal Value, Job Satisfaction, and Job Behavior. A Man in a World of Work*. Edited by H. Borow. Houghton Mifflin. Boston.
- Kruglanski, A.W. and O. Mayseless. 1993. *The Influence of Personal Factor on The Job Satisfaction*. Journal of Organizational Behavior. McNeese State University Press. (Volume 22 pp. 40-51).
- Lawler, Edward E. 1973. *Pay and Organizational Effectiveness*. New York: McGraw-Hill. Stanford University Press.
- Locke, E. A. 1976. *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. Handbook of Industrial and Organization Psychology. Rand McNally. University of Oregon.

- Luthans, Fred. 1994. *Organizational Behavior*. Sixth Edition. McGraw-Hill International Edition. Management Series. New York.
- Maccoby, E. and C. Nagy Jacklin. 1974. *The Psychology of Sex Differences*. Stanford University Press.
- Maman Kusman. 1999. *Perilaku Organisasi*. Magister Manajemen Universitas Padjadjaran Bandung.
- Malayu S.P. Hasibuan. 1996. *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*. Penerbit Bumi Aksara. Jakarta.
- Moenir. 1995. *Manajemen Pelayanan Umum Indonesia*. Penerbit Bumi Aksara. Jakarta.
- Moorhead, Gregory. and W. Griffin Ricky 1995. *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. Fourth Edition. Houghton Mifflin Company Boston Toronto.
- Nicholson, N. and P. M. Goodge. 1994. *The Influence of Personal Factor Toward Performance*. Journal of Management Studies. Texas Tech University. (October. Vol. 6. page 391-407).
- Ostroff, C. 1992. *The Relationship Between Satisfaction, Attitudes, and Performance: An Organization Level Analysis*. Journal of Applied Psychology. Wayne State University. (p. 63-74).
- Petrus Paryono. 1994. *Mengolah Data Statistik Dengan SPSS/PC+*. Penerbit Andi Offset Yogyakarta.
- Peters, L. H., E. J. O'Connor, and C. J. Rudolf. 1980. *The Behavior and Affective Consequences of Performance-Relevant Situational Variable: Organizational Behavior and Human Performance*. Van Nostrand Reinhold Company. New York.
- Porter, Lyman W. 1967. *The Effect of Job Satisfaction on The Performance of Industrial Relations*. Academy of Management Journal. October 1967. University of Toronto. (page 20-28).
- Robbins, P. Stephen. 1996. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, dan Aplikasi*. Alih Bahasa Handayana Pujatmika. Edisi Bahasa Indonesia. Prenhalindo. Jakarta.
- Schermerhorn, John, James G. Hunt, and Richard N. Osbron. 1991. *Managing Organizational Behavior*. Fourth Edition. John Wiley and Sons Inc. In The United States.
- Scott, David F. 1966. *Organizational Behavior*. McGraw-Hill Publishing Company. New Delhi.
- Staw, Barry M. 1991. *Psychological Dimensions of Organizational Behavior*. International Editions. Maxwell Macmillan. New Delhi.

- Steer, R. M. 1997. *Antecedents and Outcome of Organizational Commitment Administration Science Quarterly*. Journal of Organizational Behavior. University of California. Berkeley. (Volume 22 pp. 46-56).
- Sutawan, Ketut. 1997. Survei Sikap dan Perilaku Kerja Pegawai Pemda Dati II Propinsi Bali Dalam Rangka Untuk Mengembangkan SDM. Penelitian Kerja Sama Antara UNUD Dengan Pemda Dati I Propinsi Bali.
- Tjahya Supriatna. 1996. *Sistem Administrasi Pemerintahan Di Daerah*. Penerbit Bumi Aksara. Jakarta.
- Wexley, K.N. and Yukl. 1977. *Organizational Behavior and Personnel Psychology*. Ricahard D. Irwin. New Delhi.
- Wineman, Jean D..1986. *Behavioral Issues in Office Design*. Van Nostrand Reinhold Company. New York.