

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perubahan yang terjadi di lingkungan organisasi seperti perubahan ekonomi, politik, budaya, ilmu pengetahuan, dan teknologi mempengaruhi organisasi sebagai suatu sistem yang terbuka, akibatnya berbagai tuntutan masuk ke dalam organisasi yang menginginkan tujuannya tercapai harus mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi terhadap pekerjaan-pekerjaan karyawannya karena apabila tidak, karyawan akan merasa resah dan akhirnya karyawan tidak dapat bekerja. Menurut Malayu S. P Hasibuan (2003:202) "sikap ini akan menentukan prestasi kerja, dedikasi dan kecintaan terhadap pekerjaan yang dibebankan kepadanya". Salah satu sikap karyawan yang dikenal adalah kepuasan kerja:

Perusahaan harus memperhatikan karyawannya sebagai individu yang memerlukan kepuasan pribadi di dalam menyesuaikan pekerjaannya karena keberadaan dan kontribusi karyawan sangat penting terhadap perusahaan. Salah satu usaha yang dapat dilakukan perusahaan adalah membuat rancangan pekerjaan sebagai dasar penetapan kegiatan-kegiatan kerja seorang individu atau kelompok karyawan secara organisasional dengan memperhatikan kondisi psikologis karyawan selain produktivitas yang harus dicapainya. Melalui pendekatan rancangan pekerjaan maka akan membentuk organisasi yang dapat mengembangkan kelompok kerja mandiri yang memungkinkan pekerjaan diselesaikan lebih mudah. Implikasi dari kemudahan penyelesaian pekerjaan

tersebut secara langsung dapat meningkatkan produktivitas perusahaan dan kepuasan kerja bagi karyawan. Kondisi ini menguntungkan kedua belah pihak sehingga dapat menghilangkan usaha perusahaan membuat tekanan-tekanan atau paksaan kepada karyawan. Dan lagi pula sering ditemukan bahwa pekerjaan yang ada kurang memenuhi dasar kebutuhan karyawan yaitu kebutuhan psikologis mereka.

Kebutuhan psikologis yang tidak terpenuhi merupakan salah satu penyebab timbulnya tekanan pekerjaan, menurut Indrawijaya (2002:79) bahwa: "Orang berperilaku tidak sesuai dengan tujuan, hal ini terutama sering disebabkan tekanan psikologis atau tepatnya tekanan pekerjaan yang kemudian mempengaruhi perilaku seseorang". Perilaku yang dihasilkan dari tekanan pekerjaan ini biasanya akan merugikan perusahaan. Oleh karena itu perusahaan harus dapat memberikan pekerjaan yang sesuai diantaranya memperhatikan kebutuhan psikologis karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Adapun kebutuhan ini berkaitan dengan keinginan-keinginan, sikap dan minat seseorang dalam bekerja. Begitupun unsur-unsur pekerjaan yang memperhatikan kondisi psikologis disebut karakteristik pekerjaan.

Karakteristik pekerjaan dapat diartikan sebagai hal yang menyenangkan atau tidak menyenangkan. Perasaan seperti ini akan melandasi timbulnya suatu kepuasan dan ketidakpuasan, dimana pada proporsi selanjutnya memberikan kontribusi kepada perusahaan berupa perilaku karyawan yang menunjukkan adanya komitmen terhadap organisasi. Hal yang senada juga dikemukakan oleh Sneed

dan Herman yang dikutip dari Panggabean (2004:28), bahwa "Karakteristik pekerjaan mempengaruhi komitmen organisasi dan kepuasan kerja".

Besar harapan perusahaan kepada karyawan terutama untuk dapat melaksanakan tugas-tugas pekerjaannya seoptimal mungkin guna mencapai tingkat produktivitas tertinggi. Permasalahan yang sering timbul dalam hubungannya dengan pelaksanaan pekerjaan adalah tingkat kepuasan kerja karyawan. Banyak faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan salah satunya yaitu karakteristik pekerjaan. Senada dengan hal tersebut menurut Kreitner dan Kinicki (1998) yang dikutip dari Panggabean (2004:127) mengemukakan bahwa "Aspek-aspek kepuasan kerja yang relevan terdiri atas kepuasan terhadap pekerjaan, gaji, promosi, rekan kerja, dan penyelia.

Demikian juga yang terjadi pada Divisi Sekretariat Perusahaan (Sekper) dan Sumber Daya Manusia (SDM) PT. INTI (Persero) Bandung yang merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang industri telekomunikasi tidak terlepas dari permasalahan yang ada yaitu tingkat kepuasan kerja. Berdasarkan hasil wawancara singkat dengan Ibu Tria Susiawati (Bidang Administrasi dan Gaji Sumber Daya Manusia) pada tanggal 8 Maret 2007 bahwa tingkat ketidakhadiran atau kemangkiran selama lima bulan terakhir ini mulai dari bulan Oktober 2006 sampai dengan bulan Pebruari 2007, rata-rata karyawan yang izin sebesar 0.05%, sedangkan rata-rata karyawan yang mengambil cuti sebesar 3.37%, dan rata-rata karyawan yang mangkir dari tugasnya sebesar 8.86%. Hal itu dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1.1
 Persentase Absensi Karyawan
 Bulan Oktober 2006 s/d Februari 2007
 Divisi Sekretariat Perusahaan & Sumber Daya Manusia

Ketidakhadiran	Oktober 2006	Nopember 2006	Desember 2006	Januari 2007	Pebruari 2007	Rata-rata
Izin	0.04%	0.04%	0%	0.08%	0.08%	0.05%
Cuti	3.03%	3.64%	3.75%	2.77%	3.67%	3.37%
Terlambat	91.25%	89.33%	89.28%	91.53%	88.98%	75.06%
Mangkir	10.23%	7.95%	10.23%	13.64%	2.27%	8.86%

Sumber: Divisi Sekper & SDM PT. INTI (Persero)

Karyawan dikatakan terlambat masuk jika mereka datang melebihi batas toleransi yang ditetapkan perusahaan yaitu 30 menit dari jam masuk. Dari tabel di atas, terlihat bahwa rata-rata jumlah karyawan yang terlambat selama lima bulan terakhir terhitung mulai dari bulan Oktober 2006 sampai dengan bulan Pebruari 2007 menunjukkan angka persentase yang tinggi yaitu sebesar 75.06%. Hal tersebut menunjukkan bahwa tingkat disiplin kerja karyawan rendah, sehingga dapat menggambarkan tingkat kepuasan kerja yang rendah.

Ketidakhadiran atau kemangkiran merupakan salah satu indikator yang dapat dijadikan alat ukur untuk mengukur tingkat kepuasan kerja karyawan terhadap perusahaan karena dengan terpenuhinya kepuasan kerja maka akan menciptakan produktivitas yang tinggi bagi perusahaan. Selain persentase ketidakhadiran karyawan, tabel berikut ini juga dapat menggambarkan bagaimana tingkat kepuasan kerja yang ditunjukkan oleh karyawan pada Divisi Sekper & SDM PT. INTI (Persero) Bandung.

Tabel 1.2
Daftar Karyawan yang Berhenti Bekerja Tahun 2006

No.	NIP	DIVISI	KETERANGAN
1.	PP.198502014	JTS	Peserta PDDS-5 30 April 2006
2.	PP.198510161	JTT	Peserta PDDS-5 31 Mei 2006
3.	PP.198705012	JTT	Peserta PDDS-5 01 Juni 2006
4.	PP.199408004	JTS	Peserta PDDS-5 30 Juni 2006
5.	PP.199203016	PUSBIRO	Peserta PDDS-5 30 Juni 2006
6.	PP.199408099	JTT	Meninggal dunia KD.034/KP.10/204040/2006
7.	PP.199105001	PT. INKA	Peserta PENSIUN 25 Oktober 2006
8.	PP.197608086	JTS	Peserta PDDS-5 31 Agustus 2006
9.	PP.198212088	DIREKSI	Peserta PENSIUN tgl 23 Agustus 2006, pengangkatan menjadi Direksi PT. INTI
10.	PP.198211079	DIREKSI	Peserta PENSIUN tgl 23 Agustus 2006, pengangkatan menjadi Direksi PT. INTI
11.	PP.198707038	DIREKSI	Peserta PENSIUN tgl 23 Agustus 2006, pengangkatan menjadi Direksi PT. INTI
12.	PP.199704002	SEKPER & SDM	Diberhentikan: KD.083/KP07/204040/2006 tgl, 13 Maret 2006
13.	PP.199704003	SEKPER & SDM	Diberhentikan KD.083/KP07/204040/2006 tgl, 13 Maret 2006
14.	PP.197503078	JTT	Meninggal dunia KD.094/KP.07/204040/2006
15.	PP.197502025	JIT	Peserta PDDS-5 1 Desember 2006
16.	PP.200611018	JIT	Diberhentikan sebagai karyawan tetap atas permintaan sendiri KD.097/KP10/202040/2006 terhitung 21 Nopember 2006
17.	PP.198707059	SEKPER & SDM	Meninggal dunia

Sumber: Divisi Sekper & SDM PT. INTI (Persero)

Tabel 1.3
Daftar Karyawan yang Berhenti Tahun 2007

No.	NIP	DIVISI	KETERANGAN
1.	PP.197403030	JTS	Peserta PPDS per 1 Maret 2007 KD.018/KP07/204040/2007
2.	PP.198506005	JTT	Atas permintaan sendiri (APS) per 1 Maret 2007 KD.024/kp07/2007
3.	PP.198102053	JTT	Meninggal dunia KD.037KP.07/204040/2007

Sumber: Divisi Sekper & SDM PT. INTI (Persero)

Selain faktor ketidakhadiran dan kemangkiran, ada faktor lainnya yang menunjang dalam mengukur tingkat kepuasan kerja karyawan, yaitu *turnover*. Seperti yang terlihat pada tabel daftar di atas bahwa karyawan yang berhenti dari PT. INTI pada tahun 2006 sebanyak 17 orang, sedangkan pada awal tahun 2007 karyawan yang berhenti dari pekerjaannya baru 3 orang. Keterangan mereka berhenti dari pekerjaannya yaitu mereka yang mengikuti program PDDS (Pensiun Dini Secara Sukarela), meninggal dunia, APS (Atas Permintaan Sendiri), dan diberhentikan oleh perusahaan. Dari data di atas rata-rata karyawan yang berhenti dengan keterangan pensiun dini secara sukarela, artinya bisa saja mereka sudah merasa bosan dengan pekerjaannya atau mencari penghasilan yang lebih baik di tempat bekerja selanjutnya.

Di pihak lain, uraian pekerjaan, tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan merupakan prosedur yang tetap harus dijalankan dan dikerjakan bila mereka ingin tetap bekerja, walaupun sifat atau karakteristik pekerjaan yang dikerjakan karyawan terasa membosankan. Keadaan demikian menjadi suatu permasalahan yang harus segera diatasi oleh pimpinan agar pekerjaan dapat

berjalan sesuai dengan yang diharapkan dan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Menurut Hackman dan Oldham (1975) yang dikutip dari Panggabean (2004:129) bahwa "Karakteristik pekerjaan mempengaruhi tingkat motivasi, kinerja karyawan, kepuasan kerja, tingkat absensi, dan tingkat perputaran kerja". Seperti yang dikutip oleh J. Winardi (2004:88), Herzberg mengemukakan bahwa: "...kepuasan kerja sering dihubungkan dengan prestasi, rekognisi, karakteristik-karakteristik pekerjaan, tanggung jawab, dan kemajuan". Sesuai dengan kedua pendapat tersebut bahwa faktor atau sifat atau karakteristik pekerjaan akan mempengaruhi terhadap kepuasan kerja karyawan. Dapat disimpulkan bahwa keberhasilan organisasi dan kepuasan kerja akan tercapai dengan baik apabila karakteristik pekerjaan yang dihadapi sehari-hari oleh karyawan berlangsung dengan baik, jadi jelas bahwa karakteristik pekerjaan sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja

Berkenaan dengan permasalahan di atas, penghayatan karyawan terhadap pekerjaan merupakan faktor yang perlu dipertimbangkan dalam upaya peningkatan kepuasan kerja karyawan, untuk itu penulis mengarahkan penelitian dengan judul: **"Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Divisi Sekper dan SDM PT. INTI (Persero) Bandung"**.

B. Identifikasi Masalah

Salah satu faktor penentu dalam proses pencapaian tujuan perusahaan adalah para pelaksana perusahaan itu sendiri, yaitu para pekerja atau karyawan khususnya dan seluruh personil pada umumnya. Perusahaan harus mengetahui dan memahami kebutuhan, keinginan dan harapan para pelaksanaan perusahaan tersebut agar proses pencapaian tujuan perusahaan dapat berjalan lancar. Kebutuhan, keinginan dan harapan dari karyawan apabila tidak diperhatikan akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan dan pada akhirnya akan berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

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 penting lainnya. Karakteristik pekerjaan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Pekerjaan yang diberikan pada karyawan harus dapat menghasilkan pendapatan, pengalaman hidup, harga diri, mencapai kemandirian dan kebutuhan berprestasi, serta sebagai sarana untuk berinteraksi dengan orang lain. Dalam merancang suatu pekerjaan hendaknya perusahaan memperhatikan hubungan antara teknologi dan manusia, selain itu juga harus dapat memfasilitasi pencapaian tujuan perusahaan serta mengetahui kapasitas dan kebutuhan karyawan yang melaksanakan pekerjaan tersebut. Rancangan pekerjaan yang kurang baik akan mengakibatkan rendahnya produktivitas karyawan, meningkatnya *turn over* karyawan, ketidakhadiran, keluhan, sabotase, perpecahan dan problem lain.

C. Pembatasan dan Perumusan Masalah

Inti kajian dari masalah tentang karakteristik pekerjaan dengan kepuasan kerja karyawan akan sangat erat kaitannya dengan semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan maka semakin tinggi kepuasan yang dirasakannya dan sebaliknya. Apabila masalah ini dikaji secara keseluruhan maka akan sangat luas dan membutuhkan waktu lama. Sehubungan dengan keterbatasan sumber daya, maka penulis akan memfokuskan kajian tentang kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan

Dalam rangka memberi arah dan tujuan yang jelas tentang masalah yang diteliti, maka penulis merumuskan permasalahan yang berhubungan dengan persoalan yang diteliti dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran mengenai karakteristik pekerjaan karyawan Divisi Sekper & SDM PT. INTI (Persero) Bandung.
2. Bagaimana gambaran mengenai kepuasan kerja karyawan Divisi Sekper & SDM PT. INTI (Persero) Bandung.
3. Bagaimana pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja karyawan Divisi Sekper & SDM PT. INTI (Persero) Bandung.

D. Tujuan Penelitian

Menetapkan tujuan secara pasti dan jelas, merupakan langkah awal yang harus dilaksanakan. Berdasarkan ruang lingkup permasalahan sebagaimana dirumuskan sebelumnya penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran empiris mengenai hal-hal sebagai berikut:

- 1 Untuk memperoleh gambaran mengenai karakteristik pekerjaan karyawan di Divisi Sekper & SDM PT. INTI (Persero) Bandung.
- 2 Untuk memperoleh gambaran mengenai kepuasan kerja karyawan di Divisi Sekper & SDM PT. INTI (Persero) Bandung.
- 3 Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja karyawan di Divisi Sekper & SDM PT. INTI (Persero) Bandung.

E. Manfaat Hasil Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi yang membutuhkannya. Manfaat penelitian ini berupa manfaat secara teoritis dan secara praktis, yaitu sebagai berikut:

1. Secara teoritis

Diharapkan dapat memberikan masukan dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia serta memperluas wawasan yang berkaitan dengan pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Divisi Sekper & SDM PT. INTI (Persero) Bandung.

2. Secara praktis

Bagi perusahaan, hasil penelitian dapat dijadikan masukan terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan melalui variabel-variabel yang mempengaruhinya terutama pengaruh dari karakteristik pekerjaan.

Bagi peneliti, sebagai tambahan pengetahuan dan pengalaman sehingga dapat mengoptimalisasikan teori yang dimiliki untuk mencoba menganalisis fakta,

data, gejala dan peristiwa yang terjadi untuk dapat ditarik kesimpulan secara objektif dan ilmiah.

F. Kerangka Pemikiran

Dasar pemikiran yang melandasi penelitian ini adalah untuk mengkaji masalah kepuasan kerja karyawan ditinjau dari karakteristik pekerjaan. Asumsi dasarnya bahwa karakteristik pekerjaan memiliki pengaruh yang berarti terhadap kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan hal tersebut terdapat dua konsep utama yang memerlukan penjelasan dan akan diukur melalui variabel-variabel penelitian yang disandarkan kepada teori yang melandasinya. Konsep tersebut adalah karakteristik pekerjaan dan kepuasan kerja.

Teori yang dijadikan dasar dalam penelitian ini adalah teori motivasi dari Maslow. Dimana teori motivasi yang digunakan yaitu teori isi (*content theories*), kadang-kadang disebut dengan teori kebutuhan (*need theories*) yang berkenaan dengan pernyataan apa motivasi. Jawabannya terpusat pada; pertama, kebutuhan-kebutuhan, motif-motif atau dorongan-dorongan yang mendorong, menekan, memacu, dan menguatkan karyawan untuk melakukan kegiatan. Jawaban yang kedua yaitu hubungan-hubungan para karyawan dengan faktor-faktor eksternal (insentif) yang menyarankan, menyebabkan, mendorong, dan mempengaruhi mereka untuk melakukan suatu kegiatan, cara dan perilaku tertentu untuk memuaskan kebutuhan yang dirasakan. Faktor-faktor eksternal, seperti; gaji, kondisi kerja, hubungan kerja, dan kebijaksanaan perusahaan tentang kenaikan

pangkat, delegasi wewenang, dan sebagainya, memberikan nilai atau kegunaan untuk mendapatkan perilaku karyawan yang positif dalam usaha pencapaian tujuan organisasi.

Pada penelitian ini penulis menggunakan teori turunan dari teori motivasi (Maslow) yang lahir dari teori kebutuhan (*need theories*) yaitu teori kepuasan atau yang dikenal dengan teori *two factor theory* dari Frederick Herzberg. Prinsip dari teori kepuasan ini ialah bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja (*Job dissatisfaction*) itu merupakan dua hal yang berbeda (Herzberg, Mausner, 1959) artinya kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu tidak merupakan suatu variabel yang kontinyu. Menurut teori ini karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori, yaitu *satisfiers* atau *motivators* dan kelompok *dissatisfiers* atau *hygiene factors*.

Satisfiers (motivator) ialah karakteristik pekerjaan yang relevan dengan kebutuhan-kebutuhan urutan lebih tinggi seseorang serta perkembangan psikologisnya, mencakup pekerjaan menarik, penuh tantangan, kesempatan untuk berprestasi, penghargaan dan promosi. Jumlah *satisfiers* yang tidak mencukupi akan merintangai para pekerja mendapatkan kepuasan positif yang menyertai pertumbuhan psikologis. Dikatakannya bahwa hadirnya faktor ini akan menimbulkan kepuasan, tetapi tidak hadirnya faktor-faktor ini tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan.

Dissatisfiers (hygiene factors) ialah faktor-faktor menjadi sumber ketidakpuasan, yang meliputi: gaji/upah, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja, dan status. Jumlah tertentu dari *hygiene factors* diperlukan untuk

memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar seseorang seperti: kebutuhan keamanan dan berkelompok. Jika kebutuhan-kebutuhan ini tidak terpenuhi ia akan merasa tidak puas. Namun jika besarnya *hygiene factors* memadai untuk kebutuhan tersebut ia tidak akan lagi kecewa tetapi dia belum terpuaskan. Seseorang hanya terpuaskan jika terdapat jumlah yang memadai untuk faktor-faktor pekerjaan yang dinamakan *satisfiers*.

Mengacu pada teori Herzberg tersebut sebagaimana telah diungkapkan di atas dan sesuai dengan ruang lingkup penelitian yang diajukan maka faktor yang dijadikan dasar kajian adalah salah satu dari faktor *satisfiers (motivators)* yaitu karakteristik pekerjaan. Faktor ini diduga sebagai salah satu faktor strategis dalam menunjang kepuasan kerja karyawan. Herzberg seperti yang dikutip oleh J. Winardi (2004:88) mengemukakan bahwa: "...kepuasan kerja sering dihubungkan dengan prestasi; rekognisi, karakteristik-karakteristik pekerjaan, tanggung jawab, dan kemajuan". Hal yang senada juga dikemukakan oleh Hackman dan Oldham (1975) yang dikutip dari Panggabean (2004:129) bahwa "Karakteristik pekerjaan mempengaruhi tingkat motivasi, kinerja karyawan, kepuasan kerja, tingkat absensi, dan tingkat perputaran kerja". Seperti terlihat pada model gambar berikut ini :

Gambar 1.1
Model Karakteristik Pekerjaan



Gambar 1.1: Model Karakteristik Pekerjaan Hackman-Oldman dari Motivasi Kerja, modifikasi penulis dari Robbins, P. Stephen, (2003:365), dalam buku "Perilaku Organisasi Jilid I"

Model ini mengakui bahwa karakteristik pekerjaan tertentu berkontribusi terhadap keadaan psikologis dan kebutuhan karyawan untuk berkembang memiliki efek yang penting. Dalam hal ini Kreitner dan Kinicki (1998) yang dikutip dari Panggabean (2004:129) mengemukakan bahwa "Aspek-aspek kepuasan kerja yang relevan terdiri atas kepuasan terhadap pekerjaan, gaji, promosi, rekan kerja, dan penyelia". Begitu juga menurut Sneed dan Herman (1990) yang dikutip dari Panggabean (2004:136), bahwa "Karakteristik pekerjaan mempengaruhi komitmen organisasi dan kepuasan kerja".

Pekerjaan yang dapat menimbulkan kepuasan kerja terdapat dalam *Job enrichment*. Adapun pengertian *Job enrichment* itu sendiri menurut Malayu S. P Hasibuan (2003:47) :

Pemeriksaan pekerjaan adalah perluasan dan tanggung jawab secara vertikal yang akan dikerjakan seorang pejabat dalam jabatannya. Perluasan pekerjaan ini merupakan suatu perubahan yang direncanakan (*planned-charge*) pada berbagai kegiatan pekerjaan untuk memberikan variasi yang lebih besar kepada seorang karyawan yang mempunyai kemampuan dan keterampilan lebih.

Hal yang senada juga menurut pendapat John A. Wagner et al (1992:653) :

Comprehensive job enrichment is a type of job design that combines both horizontal and vertical improvement to stimulate employee motivation and satisfaction. (*Job enrichment* adalah bagian dari desain pekerjaan (*Job design*) yaitu menggabungkan pekerjaan secara horizontal dan vertikal, dalam rangka perbaikan untuk merangsang motivasi dan kepuasan).

Menurut Robbins, P. Stephen (2003:365) mengemukakan bahwa "Pemeriksaan pekerjaan memberikan keuntungan (lebih banyak karyawan yang merasa puas, pelanggan merasa puas dengan pelayanan, mengurangi pekerjaan karyawan yang melebihi kapasitas, dan mengurangi kesalahan yang dilakukan karyawan)". Sebuah studi juga menemukan bahwa karyawan menjadi lebih kreatif jika bekerja dalam konteks kerja yang kompleks, penuh tantangan dan dukungan, dan pengawasan. Sehingga dapat disimpulkan *Job enrichment* (Pemeriksaan pekerjaan) merupakan suatu perubahan yang direncanakan dengan melakukan perubahan substansi pekerjaan secara vertikal atau horizontal dalam upaya meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja, perubahan-perubahan tersebut mencakup dalam beberapa aspek pekerjaan. Adapun aspek-aspek yang terdapat dalam pekerjaan tersebut dinamakan *Job characteristic* (Karakteristik pekerjaan)

atau *Core Job Dimension* (Dimensi inti pekerjaan). Oleh karena itu karakteristik pekerjaan merupakan bagian dari *Job enrichment* seperti yang diungkapkan R. Gordon (1993:624) :

The job characteristic approach call for enriching a job by increasing one more of the core dimation. (Karakteristik pekerjaan adalah istilah yang digunakan untuk pemerayaan pekerjaan dengan meningkatkan satu atau lebih dimensi inti pekerjaan).

Konsep karakteristik pekerjaan (*Job characteristic*) dapat ditemukan pada program pemerayaan pekerjaan (*Job enrichment*) sebagai salah satu bagian dari program desain ulang pekerjaan (*Work redesain*), mengutip pendapat Berry et al (1999:306) mengenai pengertian karakteristik pekerjaan:

Karakteristik pekerjaan adalah aspek internal dari pekerjaan itu sendiri yang terdiri dari variasi keterampilan yang dibutuhkan, prosedur dan kejelasan tugas, tingkat kepentingan tugas, kewenangan dan tanggung jawab, serta umpan balik dari tugas yang telah dilaksanakan.

Karakteristik pekerjaan harus dikembangkan sedemikian rupa menjadi lebih menarik, menantang dan menyediakan kesempatan bagi karyawan untuk tumbuh dan berkembang hingga puncak potensinya. Dalam kaitannya dengan penyusunan suatu karakteristik pekerjaan dengan mengidentifikasi dimensi-dimensi dasar yang ada pada sikap pekerjaan serta pengaruhnya kepada keadaan psikologis kritis (*critical psychological states*). Dimensi-dimensi inti tugas yang diajukan adalah terdiri dari (Navaro dalam Sutarto Wijono, 2002:74) :

1. Variasi keterampilan yang dibutuhkan (*Skill variety*)

Tingkat dimana seseorang karyawan perlu menggunakan berbagai keterampilan dan kemampuannya untuk melakukan pekerjaan. Pekerjaan yang mempunyai keragaman tinggi ini membuat karyawan menggunakan beberapa keterampilan dan bakat untuk menyelesaikan tugas tersebut.

2. *Prosedur dan kejelasan tugas (Task identity)*
Tingkat dimana suatu pekerjaan itu memerlukan penyelesaian menyeluruh dan dapat diidentifikasi.
3. *Kepentingan tugas (Task significance)*
Tingkat dimana suatu pekerjaan itu dapat memberikan pengaruh besar pada kehidupan atau pekerjaan orang lain. Dengan kata lain sejauh mana tingkat kepentingan pekerjaan tersebut.
4. *Kewenangan dan Tanggung jawab (Autonomy)*
Tingkat atau keadaan dimana suatu pekerjaan itu memberi kebebasan kepada karyawan untuk dapat merancang dan memprogramkan aktivitas kerjanya sendiri. Pekerjaan yang mempunyai otonomi mendorong karyawan untuk menggunakan kemampuan dan kebijaksanaannya untuk dapat menentukan strategi dalam melaksanakan pekerjaannya.
5. *Umpan balik dari tugas yang telah dilaksanakan (Feed back)*
Umpan balik mengacu pada informasi yang diberikan kepada seorang karyawan atas prestasi yang dicapainya dalam pekerjaan. Informasi yang diperoleh itu dapat memberi gambaran kepada karyawan itu sendiri, baik pada karyawan yang menunjukkan prestasi yang tinggi maupun yang rendah.

Karakteristik pekerjaan dapat diartikan sebagai hal yang menyenangkan atau tidak menyenangkan. Perasaan seperti ini akan melandasi timbulnya suatu kepuasan dan ketidakpuasan terhadap diri seorang pegawai. Menurut pendapat di atas bahwa faktor atau sifat atau karakteristik pekerjaan akan mempengaruhi terhadap kepuasan kerja karyawan. Dari beberapa ahli yang mengungkapkan tentang aspek-aspek karakteristik pekerjaan, maka penulis selanjutnya menjadikan aspek dari karakteristik pekerjaan yaitu 1) variasi keterampilan, 2) identitas tugas, 3) kepentingan tugas, 4) otonomi, dan 5) umpan balik.

Dalam organisasi modern, kepuasan kerja sering dijadikan ukuran tingkat kematangan organisasi dan merupakan suatu tanda bahwa organisasi tersebut dikelola dengan baik. Kepuasan kerja merupakan salah satu ukuran proses pembangunan manusia yang berkelanjutan dalam suatu organisasi. Oleh karena itu kepuasan kerja tetap perlu mendapat perhatian yang serius.

Konsep tentang kepuasan kerja, Malayu S. P. Hasibuan (2003:202) mendefinisikan bahwa "Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya". Kemudian T. Hani Handoko (2003:193) mengemukakan bahwa "Kepuasan kerja adalah pandangan karyawan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaan mereka. Perasaan tersebut akan tampak dari sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Sedangkan Sondang P. Siagian (2001:295) mengemukakan bahwa "Kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun negatif tentang pekerjaannya". Sedangkan menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2002:117) mengemukakan "Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya". Pengertian tersebut dirumuskan berdasarkan pendapat Keith Davis dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2005:117) bahwa: "*Job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with employees view their work*".

Tentang kepuasan kerja, Mangkunegara (2005:117) mendefinisikannya sebagai berikut:

Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upah/gaji yang di terima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, mutu pengawasan. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya, antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan, pendidikan.

Sementara itu menurut DeSantis dan Durst (1996) yang dikutip dari Panggabean (2004:130) mengemukakan bahwa "Kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor yang dapat dikelompokkan ke dalam 4 kelompok, yaitu: a) *Monetary, non monetary*, b) *Job Characteristic* (karakteristik pekerjaan), c) *Work Characteristic* (karakteristik kerja), d) karakteristik individu".

Hal yang senada juga dikemukakan oleh Wexley dan Yukl seperti yang dikutip oleh Suryana Sumantri (2001:84) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja itu dapat dikelompokkan ke dalam tiga bagian, yaitu:

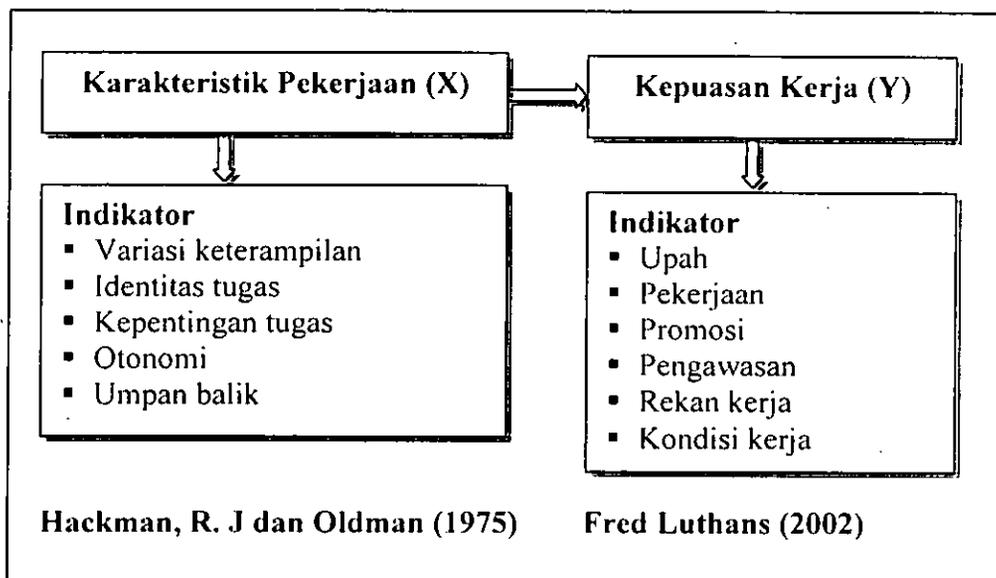
- 1) Karakteristik individu
 - Kebutuhan-kebutuhan Individu,
 - Nilai-nilai yang dianut Individu (*Values*),
 - Ciri-ciri Kepribadian,
- 2) Variabel situasional
 - Perbandingan terhadap Situasi Sosial yang ada
 - Kelompok Acuan,
 - Pengaruh dari pengalaman kerja sebelumnya
- 3) Karakteristik pekerjaan
 - Imbalan
 - Pekerjaan Itu Sendiri
 - Pengawasan
 - Keamanan Kerja
 - Promosi
 - Rekan Kerja
 - Lingkungan Kerja

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli sebagaimana diungkapkan di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap yang dimiliki oleh seorang karyawan mengenai pekerjaannya yang dihasilkan dari persepsi mereka terhadap pekerjaannya. Dari beberapa ahli yang mengungkapkan tentang indikasi-indikasi kepuasan kerja, maka penulis selanjutnya menjadikan indikator

dari kepuasan kerja adalah 1) upah, 2) pekerjaan, 3) promosi, 4) pengawasan, 5) rekan kerja, dan 6) kondisi kerja.

Berdasarkan kerangka berpikir seperti diuraikan di atas maka dapat digambarkan skema keterkaitan variabel sebagai berikut:

Gambar 1.2
Skema Keterkaitan Variabel



G. Asumsi dan Premis

Untuk menghindari ketidaksesuaian antara masalah yang diteliti dengan pembahasan, maka dipandang perlu untuk menetapkan asumsi.

Menurut Komaruddin dan Yooke Tjuparmah S. Komaruddin (2002:23),
bahwa :

Asumsi dalam karya tulis ilmiah menetapkan faktor-faktor yang diawasi sehingga tidak mempengaruhi variabel yang sedang diamati. Asumsi mungkin berhubungan dengan syarat-syarat, kondisi-kondisi dan tujuan. Asumsi memberikan hakekat bentuk dan arah argumentasi.

Berkaitan dengan hal itu, maka penulis mengajukan asumsi penelitian sebagai berikut:

1. Struktur organisasi selama penelitian dianggap tetap.
2. Penempatan karyawan sesuai dengan pengalaman dan keterampilan dalam bidang masing-masing.
3. Sarana dan prasarana untuk melaksanakan pekerjaan memadai.
4. Sistem dan prosedur kerja selama penelitian berlangsung tidak ada perubahan.

Sedangkan mengenai perumusan premis, Komaruddin dan Yooke Tjuparmah S. Komaruddin (2002:202) menyebutkan bahwa: "Premis bagi karya tulis ilmiah mencakup syarat-syarat dan pernyataan-pernyataan yang merupakan sesuatu yang dinyatakan terlebih dahulu dan sekaligus menjadi dasar argumentasi.

Premis untuk karangan ilmiah sebagai dasar argumentasi penjelasan di nilai dengan apa yang ditetapkan oleh sesuatu yang diakui kebenarannya. Untuk itu premis yang penulis ajukan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Sumber daya manusia merupakan unsur terpenting dalam penggerak organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
2. Karakteristik pekerjaan adalah unsur pekerjaan yang memperhatikan kondisi psikologis pegawai.
3. Karakteristik pekerjaan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja.
4. Kepuasan kerja karyawan adalah salah satu pendukung dalam pencapaian tujuan organisasi.

H. Hipotesis

Hipotesis merupakan kesimpulan sementara yang masih harus diuji kebenarannya melalui penelitian, sebagaimana yang dikemukakan Suharsimi Arikunto (2002:62) bahwa, "Hipotesis dapat diartikan sebagai jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian sampai terbuka melalui data yang terkumpul". Sedangkan menurut Sugiyono (2002:82) mengemukakan bahwa:

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Rumusan masalah tersebut bisa berupa pernyataan tentang hubungan dua variabel atau lebih, perbandingan komparasi, atau variabel mandiri (deskripsi).

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis penelitian ini adalah: *"Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja karyawan yaitu semakin baik karakteristik pekerjaan maka tingkat kepuasan kerja karyawan akan semakin tinggi"*

I. Sistematika Pembahasan

Untuk mempermudah pembaca dalam memahami isi penulisan maka disusun dalam sistematika sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab I ini merupakan gambaran awal dari keseluruhan proses penelitian, memuat uraian tentang problematika dan dasar penelitian dari penelitian yang dilakukan tentang hal-hal yang berkaitan dengan permasalahan, serta manfaat dari penelitian.

BAB II KAJIAN TEORETIK

Bab II ini mengemukakan tentang konsep-konsep yang berhubungan dengan variabel-variabel dalam kajian penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab III ini berisi tentang bagaimana penelitian dilakukan dan menguji tentang kebenaran hipotesis

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab IV berisi tentang gambaran hasil penelitian, pembahasan secara rinci terhadap hasil penelitian

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab V sebagai bab penutup, berisi tentang kesimpulan dan saran yang merupakan pemaknaan peneliti secara terpadu terhadap semua hasil penelitian yang telah diperoleh.

