

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

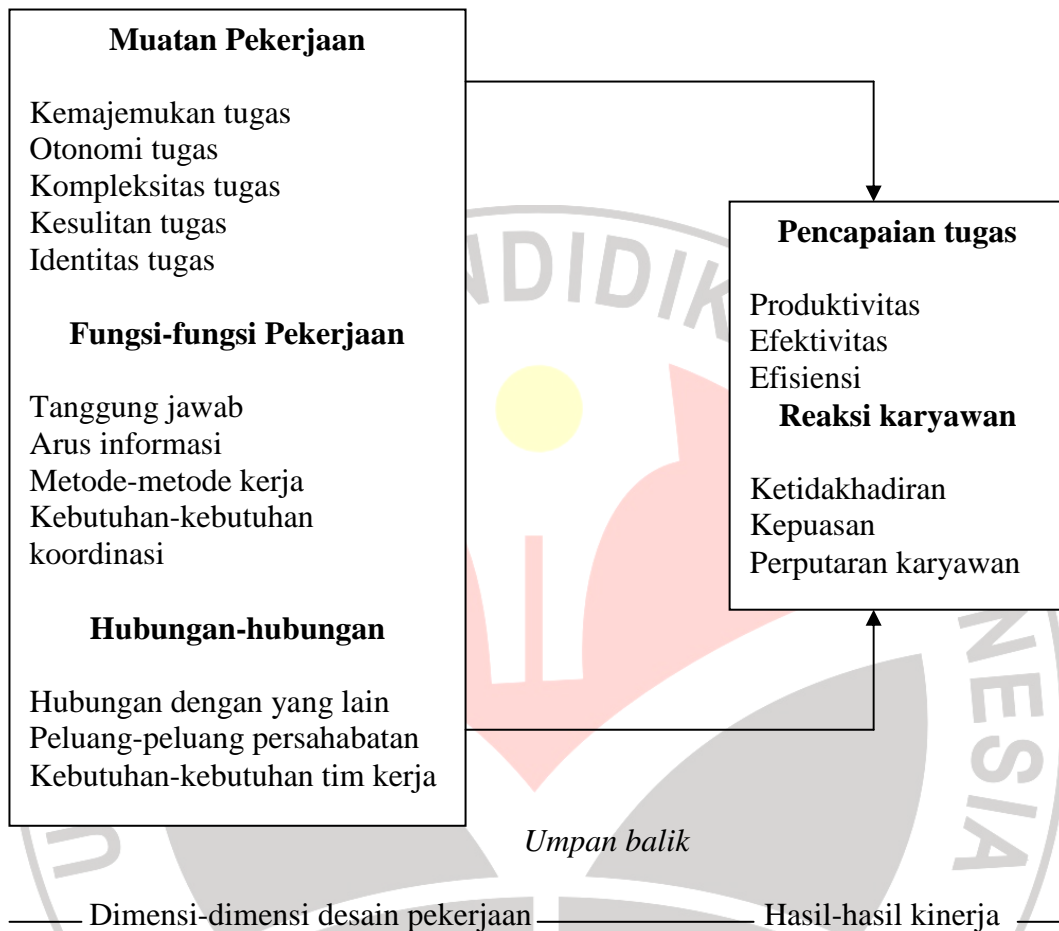
2.1.1 Karakteristik Pekerjaan

2.1.1.1 Pengertian Karakteristik Pekerjaan

Karakteristik pekerjaan merupakan sebuah model atau pendekatan dari suatu tindakan dalam merancang pekerjaan. Rancangan pekerjaan merupakan suatu proses yang bertumpu pada upaya merekayasa segala sesuatu yang berkaitan dengan suatu pekerjaan. Rancangan pekerjaan memadukan isi pekerjaan (tugas, fungsi, hubungan), balas jasa, dan kualifikasi yang disyaratkan (keahlian, pengetahuan, kemampuan) untuk setiap pekerjaan.

Veithzal Rivai (2005:137) mengemukakan bahwa: “Rancang pekerjaan adalah proses penentuan tugas-tugas yang akan dilaksanakan, metode-metode yang digunakan untuk melaksanakan tugas ini, dan bagaimana pekerjaan tersebut berkaitan dengan pekerjaan lainnya di dalam perusahaan”. Rancangan pekerjaan menentukan bagaimana hubungan kerja manajer dengan karyawan-karyawannya, dan hubungan di antara karyawan-karyawan itu sendiri.

Gambar 2.1 menunjukkan arti pentingnya rancang pekerjaan.



Gambar 2.1
Kerangka Acuan untuk Rancang Pekerjaan
 (Veithzal Rivai, 2005:137)

Dalam rancang pekerjaan ada tiga hal yang harus diperhatikan, yaitu:

1. Rancangannya harus mencerminkan pemenuhan tuntutan lingkungan
2. Mencapai hasil dan kepuasan pekerjaan yang maksimal
3. Para pelaksana harus mampu berperan sebagai umpan balik

Secara umum rancangan pekerjaan yang baik dan tepat akan berakibat pada tingkat efisiensi, efektivitas, produktivitas dan kepuasan yang tinggi.

Sebaliknya, jika rancangan pekerjaan kurang baik akan berakibat fatal, seperti pekerja berhenti kerja, mangkir bahkan pemogokan kerja.

Pendekatan dalam merancang pekerjaan dikemukakan oleh Hackman dan Oldham (1980:90) adalah model karakteristik pekerjaan. Model ini mengedepankan munculnya motivasi internal akibat adanya suatu pengalaman dan penghayatan psikologis pekerja setelah melaksanakan pekerjaannya.

Karakteristik pekerjaan mengacu pada isi dan kondisi dari tugas-tugas pekerjaan itu sendiri. Menurut Spector seperti yang dikutip oleh Sugiarto (2001:75) berpendapat bahwa: 'Karakteristik pekerjaan ialah acuan dari isi dan kondisi suatu pekerjaan'. Hal ini sependapat dengan Hackman dan Oldham (1980:59), yang menyatakan bahwa: "Karakteristik pekerjaan adalah aspek internal dari suatu pekerjaan yang mengacu pada isi dan kondisi pekerjaan".

2.1.1.2 Model Karakteristik Pekerjaan

Menurut Robbins (2001:446) model karakteristik pekerjaan berupaya mengidentifikasi pekerjaan, bagaimana karakteristik itu digabung untuk membentuk pekerjaan yang berbeda, dan hubungan dari karakteristik tersebut dengan motivasi, kepuasan dan kinerja karyawan. Model karakteristik pekerjaan ini memunculkan motivasi internal akibat adanya suatu pengalaman dan penghayatan psikologis pekerja setelah melakukan pekerjaannya.

Hackman dan Oldham (1980:72) mengungkapkan tiga kondisi kunci yang perlu tercipta agar dapat memunculkan motivasi dari suatu pekerjaan:

(1) ***Knowledge of the results***

Individu harus mempunyai pengetahuan tentang hasil pekerjaannya, bila tidak maka dia tidak memiliki dasar untuk bereaksi senang atau tidak senang.

(2) ***Experience responsibility***

Individu perlu mendapatkan pengalaman kerja dengan nilai dan tanggung jawab yang jelas dan berarti dari hasil yang dicapai dari pekerjaannya.

(3) ***Experience the work as meaningful***

Individu perlu mendapatkan suatu pekerjaan yang hasilnya memiliki peran dan arti penting serta “diperhitungkan” bagi nilai seseorang maupun sistem secara keseluruhan.

2.1.1.3 Dimensi Karakteristik Pekerjaan

Hackman dan Oldham seperti yang dikutip oleh Robbins (2001:447) mengidentifikasi lima dimensi dari karakteristik pekerjaan meliputi:

(1) ***Skill Variety*** (Keragaman kecakapan)

Tingkat dimana pekerjaan menuntut berbagai jenis aktivitas dalam menyelesaikan pekerjaan yang mencakup penggunaan banyak keterampilan dan bakat karyawan.

(2) ***Task Identity*** (Identitas pekerjaan)

Tingkat dimana pekerjaan menuntut kelengkapan dalam suatu kesatuan dan setiap bagian pekerjaan dapat diidentifikasi, yaitu menyelesaikan pekerjaan mulai dari permulaan hingga akhir dengan hasil yang nyata.

(3) *Task Significance* (Kepentingan pekerjaan)

Suatu pekerjaan memiliki dampak penting bagi kehidupan atau pekerjaan orang lain baik di dalam maupun di luar organisasi.

(4) *Otonomy* (Otonomi)

Tingkat dimana suatu pekerjaan memberikan kebebasan, kemandirian, serta keleluasan yang cukup besar kepada individu dalam menjadwalkan pekerjaan dan dalam menentukan prosedur yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan. Veithzal Rivai (2005:43) mengemukakan bahwa: "Keleluasaan seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya akan berdampak kepada kepuasan batin pekerja".

(5) *Feedback from job* (Umpan balik dari pekerjaan)

Sejauh mana dari pelaksanaan pekerjaan, individu memperoleh informasi yang langsung dan jelas mengenai keefektifan pekerjaannya.

Kelima dimensi dari karakteristik kerja tersebut menciptakan tingkat reaksi psikologis seseorang tentang makna, tanggung jawab serta pengetahuan yang dihasilkan dari pekerjaan tersebut yang pada akhirnya berdampak pada motivasi, kinerja dan kepuasan kerja pegawai serta tingkat kemangkiran dan tingkat keluar masuknya pegawai.

2.1.1.4 Keterkaitan Dimensi Karakteristik Pekerjaan, Reaksi Psikologi dan Hasil Kerja Seseorang

Pada dasarnya untuk dapat memunculkan hasil dari suatu pekerjaan perlu tercipta tingkat reaksi psikologis seseorang tentang makna, tanggung jawab serta pengetahuan tentang pekerjaan yang dilakukannya.

Keterkaitan dimensi karakteristik pekerjaan, reaksi psikologis dan hasil kerja seseorang dijelaskan dalam gambar 2.2 mengenai model karakteristik pekerjaan, sebagai berikut:



Gambar 2.2
Model Karakteristik Pekerjaan dan Motivasi Kerja
(Veithzal Rivai, 2005:149)

Gambar 2.2 menunjukkan bahwa untuk mendorong suatu pekerjaan ke arah hasil yang diinginkan harus menguasai “dimensi inti pekerjaan” meliputi:

1. Variasi keterampilan

Variasi keterampilan adalah seberapa jauh jenis pekerjaan yang dilakukan seseorang memerlukan keahlian yang berbeda di dalam menyelesaikan pekerjaan, yang melibatkan penggunaan sejumlah keterampilan individu dan bakat. Variasi tugas akan mempengaruhi betah atau tidaknya seseorang dalam

melakukan pekerjaan. Kurangnya variasi keterampilan akan menimbulkan kebosanan sehingga karyawan sering melakukan kesalahan.

2. Identitas tugas

Identitas tugas adalah seberapa jauh seorang pekerja terlibat dalam penyelesaian seluruh pekerjaan dan bagian-bagian pekerjaan yang bisa diidentifikasi, dalam hal ini melakukan suatu pekerjaan dari permulaan sampai selesai dengan hasil yang nyata.

3. Arti penting tugas

Arti penting tugas adalah seberapa jauh suatu pekerjaan mempunyai arti penting dan dampak substansial atas kehidupan atau pekerjaan orang lain, baik dalam lingkup organisasi yang segera atau lingkungan yang eksternal.

4. Otonomi atau wewenang

Otonomi adalah tingkatan sampai sejauh mana seseorang diberikan kebebasan substansial, kemandirian, dan keleluasaan kepada individu untuk merencanakan pekerjaan dan menentukan prosedur yang digunakan untuk menyelesaikannya.

5. Umpan balik

Umpan balik adalah tingkatan pelaksanaan kegiatan memperoleh masukan yang jelas dan cepat dari suatu pekerjaan oleh individu sehingga diperoleh informasi yang jelas tentang efektivitas kinerjanya.

Kunci kondisi psikologis yang penting bagi motivasi dan kepuasan adalah:

- a. *Experience meaningfulness* (tingkat pemahaman)
- b. *Knowledge of result* (pengetahuan)
- c. *Achievement* (rasa berprestasi)
- d. *Recognition* (rasa pengakuan)
- e. *Responsibility* (rasa tanggung jawab)
- f. *Advancement* (rasa pengembangan diri)

Semakin baik pengalaman kondisi psikologis tersebut, maka karyawan semakin termotivasi untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik dan puas dengan pekerjaannya. Tiga dimensi pekerjaan: Variasi keterampilan, identitas tugas dan arti penting tugas semuanya berperan untuk menumbuhkan pemahaman tentang kerja, seperti telah diperlihatkan pada gambar 2.2.

Otonomi secara langsung dihubungkan dengan rasa tanggung jawab. Karyawan semakin mempunyai kendali atas pekerjaan mereka, maka mereka akan semakin bertanggung jawab. Menurut Stephen P. Robbins (2003: 257) mengemukakan bahwa:

”...dengan melibatkan karyawan dalam keputusan-keputusan mengenai mereka dan dengan meningkatkan otonomi dan kendali mengenai kehidupan kerja mereka, para karyawan akan lebih termotivasi, lebih berkomitmen terhadap organisasi, lebih produktif dan lebih puas dengan pekerjaan mereka”.

Umpan balik dihubungkan dengan pengetahuan sebagai hasil aktivitas kerja, karena karyawan termotivasi secara internal. Mereka harus mempunyai suatu pengertian kualitas dari kinerja mereka; pengertian ini datang dari umpan balik.

Keseluruhan sifat yang melekat pada suatu pekerjaan secara terpadu berdampak pada motivasi, kinerja dan kepuasan kerja pegawai serta tingkat kemangkiran dan tingkat keluarnya pegawai melalui reaksi psikologis.

2.1.2 Kepuasan Kerja Karyawan

2.1.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja Karyawan

Sesuai dengan kodratnya, kebutuhan manusia sangat beraneka ragam, baik jenis maupun tingkatnya, bahkan manusia memiliki kebutuhan yang cenderung tak terbatas. Artinya, kebutuhan selalu bertambah dari waktu ke waktu dan manusia selalu berusaha dengan segala kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan tersebut. “Kebutuhan manusia diartikan sebagai segala sesuatu yang ingin dimiliki, dicapai dan dinikmati. Untuk itu, manusia terdorong untuk melakukan aktivitas yang disebut dengan kerja. Meskipun tidak semua aktivitas dikatakan kerja” (Rivai, 2005:475).

Kepuasan kerja merupakan hal penting yang dimiliki oleh setiap orang dalam bekerja. Dengan tingkat kepuasan yang tinggi pegawai akan bekerja sungguh-sungguh sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Rasa puas bukan merupakan keadaan yang tetap karena dapat dipengaruhi oleh keadaan lain baik di dalam maupun di luar lingkungan kerja.

Kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap produktivitas suatu organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung. Ketidakpuasan merupakan titik awal dari munculnya masalah-masalah dalam organisasi seperti timbulnya kemangkiran kerja, konflik atasan dan bawahan,

ketidaksiplinan, dan masalah lain yang menyebabkan terganggunya proses pencapaian tujuan perusahaan.

Beberapa ahli mengemukakan mengenai pengertian kepuasan kerja diantaranya yaitu:

Griffin dan Moorhed (1992:63) mendefinisikan: "Kepuasan kerja yaitu suatu sikap efektif dan merupakan reaksi yang evaluatif individu terhadap pekerjaannya".

Robert L. Mathis dan John. H. Jackson (2001:371): "Keadaan emosi yang positif dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang".

Keith Davis dan John W. Newstorm seperti yang dikutip oleh Suryana Sumantri (2001:82): 'Kepuasan kerja adalah perasaan senang atau tidak senang pekerja terhadap pekerjaannya'. Karyawan yang merasa senang dalam melakukan pekerjaannya mencerminkan bahwa karyawan itu mendapatkan kepuasan kerja.

Hoppeck seperti yang dikutip oleh Moch. As'ad (2002:104): 'Kepuasan kerja adalah penilaian dari pekerja yaitu seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya'.

Luthans (1995:126): "*Job satisfaction as a pleasure or positive emotional state resulting from the appraisal of one job or job experience*". Kepuasan kerja merupakan suatu pernyataan emosional yang positif atau menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja.

Stephen P. Robbins (2003:30): "Kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang; selisih antara banyaknya ganjaran yang

diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima”.

Robert Kreitner dan Angelo Kinicki (2003:271):“Kepuasan kerja adalah suatu efektivitas atau respons terhadap berbagai aspek pekerjaan”

Wexley & Yukl:’Kepuasan kerja adalah cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya’ (Mangkunegara, 2001:117).

Gibson, Ivancevich, Donnelly (1996:67) mendefinisikan:

Kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaan mereka. Sikap itu berasal dari persepsi mereka tentang pekerjaannya. Kepuasan kerja berpangkal dari berbagai aspek kerja, seperti upah, kesempatan promosi, penyelia (supervisi) dan rekan kerja, kepuasan kerja juga berasal dari faktor lingkungan kerja seperti gaya supervisi, kebijaksanaan dan prosedur, kondisi kerja dan tunjangan.

Selain itu T. Hani Handoko (2001:193) menjelaskan mengenai pengertian kepuasan kerja (*Job Satisfaction*) yaitu:”Keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka”. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak dari sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Kepuasan kerja akan selalu berkaitan erat dengan masalah kebutuhan, keinginan dan harapan pegawai dengan realitasnya dalam kehidupan organisasi.

Menurut Faustino Cardoso Gomes (2001:178) mengemukakan bahwa:

Kepuasan atau ketidakpuasan seseorang dengan pekerjaan merupakan keadaan yang sifatnya subyektif, yang merupakan hasil kesimpulan yang didasarkan pada suatu perbandingan mengenai apa yang secara nyata diterima oleh pegawai dari pekerjaannya dibandingkan dengan apa yang diharapkan, diinginkan, dan dipikirkannya sebagai hal yang pantas, atau berhak baginya.

Berdasarkan beberapa pendapat yang telah dikemukakan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja akan tercapai apabila terdapat kesesuaian antara harapan karyawan dengan kenyataannya. Edwin B. Flippo (1995:116) mengemukakan mengenai beberapa keinginan dari karyawan dalam suatu organisasi, yaitu:

- a. Upah
- b. Keterjaminan pekerjaan
- c. Teman-teman sekerja yang menyenangkan
- d. Penghargaan atas pekerjaan yang dilakukan
- e. Pekerjaan yang berarti
- f. Kesempatan untuk maju
- g. Kondisi kerja yang nyaman
- h. Kepemimpinan yang mampu dan adil
- i. Perintah dan pengarahan yang masuk akal
- j. Suatu organisasi yang relevan secara sosial.

2.1.2.2 Variabel-variabel Kepuasan Kerja Karyawan

Kepuasan kerja berhubungan dengan variabel-variabel seperti turnover, tingkat absensi, umur, tingkat pekerjaan, dan ukuran organisasi perusahaan. Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis (1985:99) seperti yang dikutip oleh A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2005:117) mengemukakan bahwa variabel-variabel kepuasan kerja adalah:

a. Turnover

Kepuasan kerja lebih tinggi dihubungkan dengan turnover pegawai yang rendah. Sedangkan pegawai-pegawai yang kurang puas biasanya turnover-nya lebih tinggi.

b. Tingkat Ketidakhadiran (absen) Kerja

Pegawai-pegawai yang kurang puas cenderung tingkat ketidakhadirannya (absen) tinggi. Mereka sering tidak hadir kerja dengan alasan yang tidak logis dan subjektif.

c. Umur

Ada kecenderungan pegawai yang tua lebih merasa puas daripada pegawai yang berumur relatif muda. Hal ini diasumsikan bahwa pegawai yang tua lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan. Sedangkan pegawai usia muda biasanya mempunyai harapan yang ideal tentang dunia kerjanya, sehingga apabila antara harapannya dengan realita kerja terdapat kesenjangan atau ketidakseimbangan dapat menyebabkan mereka menjadi tidak puas.

d. Tingkat Pekerjaan

Pegawai-pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas daripada pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih rendah. Pegawai-pegawai yang tingkat pekerjaannya lebih tinggi menunjukkan kemampuan kerja yang baik dan aktif dalam mengemukakan ide-ide serta kreatif dalam bekerja.

e. Ukuran Organisasi Perusahaan

Ukuran organisasi perusahaan dapat mempengaruhi kepuasan pegawai. Hal ini karena besar kecil suatu perusahaan berhubungan pula dengan koordinasi, komunikasi, dan partisipasi pegawai.

2.1.2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan

A. Stephen P. Robbins (2001:149) mengemukakan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu:

1. *Mentality Challenging* (pekerjaan yang secara mental menantang)

Karyawan cenderung menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka, dan menawarkan beragam tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja.

2. *Equitable Rewards* (ganjaran yang pantas)

Karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak meragukan, dan segaris dengan pengharapan mereka.

3. *Supportive Working* (kondisi kerja yang mendukung)

Karyawan sangat memperhatikan faktor-faktor lingkungan kerja seperti kenyamanan bekerja, kebersihan, penerangan temperatur dan lain-lain. Studi fisik menyatakan bahwa karyawan lebih menyukai lingkungan kerja yang tidak berbahaya dan nyaman.

4. *Supportive Colleagues* (rekan kerja yang mendukung)

Karyawan tidak hanya membutuhkan uang dan sesuatu yang dapat diukur. Pada dasarnya karyawan membutuhkan teman sebagai interaksi sosial dan pimpinan yang dapat bekerjasama dengan karyawan. Rekan kerja yang ramah serta kooperatif pada umumnya akan meningkatkan kepuasan kerja.

B. Menurut Luthans (1995:126) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan atau ketidakpuasan kerja adalah:

(1) Pay (Kompensasi)

Kompensasi merupakan imbalan yang diterima oleh karyawan sebagai balasan dari pekerjaan yang telah dilakukan. Kompensasi merupakan suatu bentuk penghargaan atau imbalan langsung maupun tidak langsung, dalam bentuk finansial seperti gaji, tunjangan, maupun non finansial seperti ganjaran diberi pekerjaan yang menarik, pekerjaan yang lebih menantang, jangkauan pekerjaan yang luas, adil dan layak kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi mereka terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Veithzal Rivai (2005:359-360) mengemukakan mengenai tujuan kompensasi efektif, meliputi:

1. Memperoleh SDM yang berkualitas
2. Mempertahankan karyawan yang ada
3. Menjamin keadilan
4. Penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan
5. Mengendalikan biaya
6. Mengikuti aturan hokum
7. Memfasilitasi pengertian
8. Meningkatkan efisiensi administrasi

Menurut AA. Anwar P. Mangkunegara (2005:84) mengemukakan bahwa:”Kompensasi yang diberikan kepada pegawai sangat berpengaruh pada kepuasan kerja dan motivasi kerja, serta hasil kerja”

(2) The work itself (Pekerjaan itu Sendiri)

Pekerjaan itu sendiri (*Work it self*) merupakan sifat menyeluruh dari pekerjaan itu sendiri yang merupakan faktor penentu dalam kepuasan kerja. Ada lima dimensi utama di dalamnya, yaitu:

- a. *Skill Variety*
- b. *Task Identity*
- c. *Task Significance*
- d. *Autonomy*
- e. *Feedback from The Job It Self*

(3) Supervision (Pengawasan)

Pengawasan (*Supervision*) merupakan penilaian dan koreksi atas pelaksanaan kerja yang dilakukan oleh karyawan dengan tujuan untuk memperoleh keyakinan tujuan-tujuan perusahaan dan rencana-rencana yang digunakan untuk mencapai tujuan telah dilaksanakan.

(4) Promotion (Promosi)

Promosi (*Promotion*) merupakan ada tidaknya kesempatan untuk mengembangkan karier. Promosi merupakan kesempatan yang memungkinkan seseorang untuk menduduki suatu jabatan sehingga dapat mengembangkan keterampilan, profesionalisme, dan status ke arah yang lebih baik.

(5) Work group (Kelompok Kerja)

Kelompok kerja (*Work group*) merupakan kesempatan yang ada untuk dapat bekerjasama dengan teman sekerja dalam melaksanakan pekerjaan.

(6) Working condition (Kondisi Kerja)

Kondisi kerja (*Working condition*) mencakup faktor yang berhubungan dengan lingkungan fisik pekerjaan seperti penerangan, suara, kebersihan dan peralatan yang memadai. Kondisi psikologis meliputi rasa bosan dan keletihan kerja. Kondisi temporer meliputi jumlah jam kerja dan waktu istirahat.

C. Wexley & Yukl seperti yang dikutip oleh Suryana Sumantri (2001:84) mengemukakan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Faktor-faktor itu dapat dikelompokkan ke dalam tiga bagian, yaitu yang termasuk dalam karakteristik individu, variabel situasional, karakteristik pekerjaan.

1. Karakteristik Individu

a. Kebutuhan-kebutuhan Individu

Salah satu sifat dasar manusia adalah adanya kebutuhan dalam dirinya. Dengan terpenuhinya kebutuhan manusia tersebut, manusia dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya. Secara garis besar ada dua golongan utama kebutuhan manusia, yaitu kebutuhan fisiologis, seperti kebutuhan makan, minum, udara dan sebagainya, serta kebutuhan psikologis seperti kebutuhan akan harga diri, kebutuhan untuk diakui kelompok dan kebutuhan akan aktualisasi diri.

Dalam hubungan dengan pekerjaan, maka kebutuhan-kebutuhan ini perlu untuk dipelajari dan diketahui, karena kebutuhan ini mempengaruhi tingkah laku pekerja dalam perusahaan. Demikian pula kepuasan kerja sangat dipengaruhi oleh kebutuhan-kebutuhan yang mendasarinya. Kepuasan kerja tergantung pada seberapa jauh individu merasakan bahwa kebutuhannya terpenuhi atau tidak terpenuhi.

b. Nilai-nilai yang Dianut Individu (*Values*)

Nilai-nilai yang dianut individu adalah pendapat atau pandangan individu yang sifatnya relatif stabil mengenai tingkah laku yang dianggap baik dan dianggap salah. Selain itu nilai-nilai inipun menyangkut pilihan individu

mengenai tujuan-tujuan hidup yang layak dan yang diinginkan. Nilai-nilai yang dianut ini akan mempengaruhi individu dalam memilih pekerjaan dan dalam menjalankan tugasnya.

c. Ciri-ciri Kepribadian (*Personality Traits*)

Ciri-ciri kepribadian akan besar pengaruhnya pada cara orang berfikir, dalam cara memutuskan sesuatu dan dalam cara orang tersebut menyelesaikan pekerjaannya. Salah satu contoh "*self-esteem*" yang dimiliki seseorang akan mempengaruhi aspirasi dan cara ia memilih pekerjaannya. Seseorang yang *self-esteem*-nya tinggi akan cenderung memilih pekerjaan yang kompleks dan penuh tantangan yang memungkinkan untuk meraih sukses dan kesempatan untuk mengembangkan diri.

2. Variabel Situasional

a. Perbandingan terhadap situasi sosial yang ada

Seorang pekerja selalu mengharapkan dapat memperoleh hasil yang seimbang antara apa yang telah disumbangkannya kepada perusahaan dengan apa yang diperoleh dari perusahaan. Untuk itu, seringkali seseorang membandingkan apa yang diperoleh dengan apa yang diterima oleh orang lain, serta apa yang diperolehnya saat ini dengan yang pernah ia peroleh di masa lampau.

Hasil perbandingan ini akan mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Apabila terdapat ketidakseimbangan maka hal ini dapat menimbulkan ketidakpuasan.

b. Kelompok Acuan

Individu seringkali meminta pendapat dalam menghadapi persoalan-persoalan yang diterimanya. Kelompok acuan ini dapat mempengaruhi aspirasi dan harapan-harapan seseorang terhadap pekerjaannya.

c. Pengaruh dari pengalaman kerja sebelumnya

Harapan-harapan yang timbul terhadap pekerjaan yang saat ini dihadapi sangat dipengaruhi oleh persepsi mengenai pekerjaan sebelumnya. Persepsi terhadap masa lalu penting artinya untuk membentuk harapan minimum yang mungkin diperoleh dari pekerjaan saat ini.

3. Karakteristik Pekerjaan

a. Imbalan yang diterima

Banyak penelitian yang menemukan bahwa gaji merupakan karakter pekerjaan yang sering disebut sebagai sumber ketidakpuasan, misalnya adalah penelitian dari Porter (1961) yang menemukan sekitar 80% manajer menyatakan tidak puas dengan gaji yang diterima. Penyebab ketidakpuasan ini adalah kecenderungan dari orang yang membandingkan dirinya dengan kelompoknya.

Kebanyakan orang melihat bagaimana rata-rata gaji yang diterima untuk pekerjaan yang sejenis. Bila perusahaan membayar gaji kepada seseorang di bawah rata-rata seperti yang diterima oleh orang lain, maka orang tersebut mungkin akan mengalami ketidakpuasan terhadap gajinya.

b. Pengawasan yang dilakukan oleh atasan

Tingkah laku yang ditunjukkan oleh atasan merupakan satu hal penting yang dapat menentukan kepuasan kerja bagi para pekerja. Bagaimana reaksi-

reaksi yang ditampilkan oleh pekerja terhadap atasannya juga tergantung dari karakteristik pekerjaan itu sendiri.

Berdasarkan penelitian Yukl (1971) ditemukan bahwa para pekerja menyatakan kepuasan terhadap atasan yang menunjukkan sikap penuh perhatian dan memberikan dukungan terhadap bawahan untuk ikut berpartisipasi, dapat pula meningkatkan kepuasan kerja dari para pekerja.

c. Pekerjaan itu sendiri

Sifat-sifat dari pekerjaan yang dihadapi oleh individu merupakan salah satu faktor yang menentukan kepuasan kerja dari individu. Beberapa penelitian telah mencoba mengidentifikasi dimensi-dimensi dari pekerjaan yang dapat membuat orang puas.

d. Hubungan antara rekan sekerja

Setiap individu dalam lingkungan kerjanya tidak dapat dipisahkan dari individu yang lain. Interaksi yang terjadi antara sesama pekerja akan menciptakan suasana kerja tertentu. Bila interaksi tersebut berjalan baik dan menyenangkan pula, dan dengan demikian akan meningkatkan pula kepuasan yang dirasakan oleh individu tersebut.

e. Keamanan kerja

Rasa aman dalam pekerjaan adalah rasa tenang dan tentram dalam lingkungan kerja. Rasa aman ini didapatkan dari adanya suasana kerja yang menyenangkan, tidak ada rasa takut diberhentikan secara tiba-tiba. Suasana seperti ini tentu saja akan dapat meningkatkan semangat dan gairah kerja, yang kemudian akan mempengaruhi kepuasan kerja dari para karyawannya.

f. Kesempatan untuk memperoleh perubahan status

Faktor ini cukup besar peranannya dalam menumbuhkan kepuasan kerja, khususnya pada individu yang memiliki keinginan yang besar untuk maju dan mengembangkan diri dalam perusahaan.

D. A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2005:120) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

1. Faktor Pegawai

Faktor pegawai ini terdiri dari kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi dan sikap kerja.

2. Faktor Pekerjaan

Faktor pekerjaan ini terdiri dari jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial dan hubungan kerja.

Menurut Robert L. Mathis dan John. H. Jackson (2001:98) mengemukakan bahwa: "Kepuasan kerja memiliki banyak dimensi. Secara umum tahap yang diamati adalah kepuasan dalam pekerjaan itu sendiri, gaji, pengakuan, hubungan antara supervisor dengan tenaga kerja, dan kesempatan untuk maju".

E. Moch. As'ad (2002:117) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai yaitu:

a. Faktor Psikologis

Faktor psikologis merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan pegawai meliputi minat, bakat, keterampilan, ketentraman kerja dan sikap kerja.

b. Faktor Sosial

Faktor sosial merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antara sesama pegawai, atasan maupun antara pegawai yang berbeda jenis dan unit kerjanya.

c. Faktor Fisik

Faktor fisik merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan pekerjaan dengan pegawai meliputi jenis pekerjaan, waktu kerja, waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan dan suhu.

d. Faktor Finansial

Faktor finansial merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan dan keselamatan pegawai yang meliputi gaji, jaminan sosial dan tunjangan.

Herzberg seperti yang dikutip oleh J. Winardi (2002:88) mengemukakan bahwa: ‘...kepuasan kerja sering dihubungkan dengan prestasi, rekognisi, karakteristik-karakteristik pekerjaan, tanggung jawab, dan kemajuan’.

Berdasarkan pendapat-pendapat yang telah dikemukakan dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja secara garis besar terdiri dari faktor pegawai, pekerjaan, dan perusahaan/atasan.

2.1.2.4 Teori-teori tentang Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja karyawan merupakan satu hal yang penting, karena akan mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja biasanya mempunyai catatan kehadiran dan perputaran yang baik, kurang aktif dalam kegiatan serikat pekerja dan (kadang-kadang) berprestasi kerja lebih baik daripada karyawan yang tidak mendapatkan kepuasan kerja.

Veithzal Rivai (2005:475-479) mengemukakan mengenai pengertian kepuasan kerja, yaitu: "Kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan atau sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja".

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh banyak faktor, tetapi faktor-faktor yang biasa digunakan untuk mengukur kepuasan kerja adalah:

- a. Isi pekerjaan, penampilan tugas pekerjaan yang actual dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan;
- b. Supervisi;
- c. Organisasi dan manajemen;
- d. Kesempatan untuk maju;
- e. Gaji dan keuntungan dalam bidang finansial lainnya seperti adanya insentif;
- f. Rekan kerja dan kondisi pekerjaan.

Selanjutnya untuk mengetahui lebih jauh mengenai kepuasan kerja, penulis akan mengemukakan beberapa teori kepuasan kerja dari beberapa ahli.

1. A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2005: 120) mengemukakan mengenai teori-teori kepuasan kerja yang terdiri dari: teori keseimbangan (*equity theory*), teori perbedaan (*discrepancy theory*), teori pemenuhan kebutuhan (*need fulfillment theory*), dan teori dua faktor Herzberg.

a. Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)

Teori ini dikembangkan oleh Adam. Adapun komponen dari teori ini adalah *input*, *outcome*, *comparison person*, dan *equity-in-equity*.

Wekley dan Yukl (1977) mengemukakan bahwa:” *Input* adalah semua nilai yang di terima pegawai yang dapat menunjang pelaksanaan kerja”. Misalnya pendidikan, pengalaman, *skill*, usaha, peralatan pribadi, jumlah jam kerja .

Outcome adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan oleh pegawai. Misalnya upah, keuntungan tambahan, status simbol, pengenalan kembali (*recognition*), kesempatan untuk berprestasi atau mengekspresikan diri.

Sedangkan *comparison person* adalah seorang pegawai 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-outcome* dirinya dengan perbandingan *input-outcome* pegawai lain (*comparison person*). Jadi, jika perbandingan tersebut dirasakan seimbang (*equity*) maka pegawai tersebut akan merasa puas. Tetapi, apabila terjadi tidak seimbang (*inequity*) dapat menyebabkan dua kemungkinan, yaitu *over compensation inequity* ketidakseimbangan yang menguntungkan dirinya dan sebaliknya, *under compensation inequity* ketidakseimbangan yang menguntungkan pegawai lain yang menjadi pembanding.

b. Teori Perbedaan (*Discrepancy Theory*)

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter. Ia berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan pegawai. Locke (1969) mengemukakan bahwa kepuasan pekerja bergantung pada perbedaan antara apa yang di dapat dan apa yang di harapkan oleh pegawai. Apabila yang didapat pegawai ternyata lebih besar dari apa yang diharapkan maka pegawai tersebut

menjadi puas. Sebaliknya, apabila yang didapat pegawai lebih rendah dari yang diharapkan, akan menyebabkan pegawai tidak puas.

c. Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)

Menurut teori ini kepuasan kerja bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa puas apabila ia mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Makin besar kebutuhan pegawai terpenuhi, makin puas pula pegawai tersebut. Begitu pula sebaliknya apabila kebutuhan pegawai tidak terpenuhi, pegawai itu akan merasa tidak puas.

d. Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh para pegawai dianggap sebagai kelompok acuan. Kelompok acuan tersebut oleh pegawai dijadikan tolok ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya. Jadi, pegawai akan merasa puas apabila hasil kerjanya sesuai minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan.

e. Teori Dua Faktor Herzberg

Teori dua faktor dikembangkan oleh Frederick Herzberg. Ia menggunakan teori Abraham Maslow sebagai titik acuannya. Menurut teori ini dua faktor yang dapat menyebabkan timbulnya rasa puas dan tidak puas yaitu faktor pemeliharaan (*maintenance factors*) dan faktor pemotivasian (*motivational factors*). Faktor pemeliharaan ini meliputi administrasi dan kebijakan perusahaan, kualitas pengawasan, hubungan dengan pengawas, hubungan dengan *sub ordinate*, upah, keamanan kerja, kondisi kerja dan status. Sedangkan faktor pemotivasian meliputi

dorongan berprestasi, pengenalan, kemajuan (*advancement*), *work itself* (kerja untuk dirinya), kesempatan berkembang dan tanggung jawab.

2. Veithzal Rivai (2005: 475-476) menjelaskan mengenai teori kepuasan kerja yang terdiri dari:

a. Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*)

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 *discrepancy*, tetapi merupakan *discrepancy* positif.

b. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan (*equity*) dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja.

c. Teori dua faktor (*Two Factor Theory*)

Menurut teori ini kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan hal yang berbeda. kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu bukan suatu variabel yang kontinu. teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* atau motivator dan *dissatisfies*. *Satisfies* ialah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari:

1. Pekerjaan yang menarik dan penuh tantangan;
2. Kesempatan untuk berprestasi;

3. Kesempatan memperoleh penghargaan dan promosi.

Terpenuhinya faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, namun tidak terpenuhinya faktor ini tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan. *Dissatisfies (higylene factors)* adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari:

1. Gaji atau upah;
2. Pengawasan;
3. Hubungan antar pribadi;
4. Kondisi kerja dan status.

Faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar karyawan. jika tidak terpenuhi faktor ini, karyawan tidak akan puas. Namun, jika besarnya faktor ini memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, karyawan tidak akan kecewa meskipun belum terpuaskan.

3. Teori Dua Faktor dari Frederick Herzberg seperti yang dikutip oleh Gibson, Ivancevich & Donnelly (1996:107) merupakan salah satu teori kepuasan kerja yang terdiri dari:

A. Faktor Motivator

Faktor isi pekerjaan (*Job Content*) dapat memenuhi kebutuhan kerja, maka karyawan merasa puas (*satisfier*), hal ini dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan prestasi kerjanya. Apabila pekerjaan tidak dapat memenuhi kebutuhan kerja karyawan maka akan menimbulkan ketidakpuasan. Faktor motivator berhubungan dengan aspek-aspek yang terkandung dalam pekerjaan itu

sendiri (*job content*) atau disebut juga dengan aspek intrinsik dalam pekerjaan.

Faktor-faktor yang termasuk di sini adalah:

1. *Achievement* (keberhasilan menyelesaikan tugas)

Maksud dari kategori ini adalah keberhasilan maupun kegagalan seseorang dalam menyelesaikan tugas, dalam memecahkan persoalan yang ditemui dan dalam mempertahankan pendapat serta merasakan atau melihat hasil pekerjaannya.

2. *Recognition* (penghargaan)

Kategori ini melukiskan seberapa jauh seseorang dapat mengakui atau mengenal orang lain sehubungan dengan pelaksanaan tugasnya yaitu adanya pujian, penghargaan atau pemberitahuan mengenai hasil pekerjaannya yang baik. Penghargaan ini merupakan perhatian dari atasan, teman sejawat, bawahan dan masyarakat pada umumnya.

3. *Work itself* (pekerjaan itu sendiri)

Maksud dari kategori ini adalah keadaan yang nyata dari pekerjaan yang disertai dengan semua tugas-tugasnya, baik tugas yang merupakan sumber daripada perasaan senang atau sebaliknya.

4. *Responsibility* (tanggung jawab)

Kategori ini meliputi faktor-faktor yang berhubungan dengan tanggung jawab dan kekuasaan atau wewenang.

5. *Possibility of Growth* (kemungkinan untuk mengembangkan diri)

Maksud dari kategori ini adalah adanya kemungkinan bagi seseorang untuk maju dan mengembangkan diri apabila menunjukkan prestasi kerja yang baik.

6. *Advancement* (kesempatan untuk maju)

Kategori ini menyangkut adanya perubahan yang nyata dalam status dan posisi seseorang dalam organisasi atau perusahaan.

Herzberg (1966) berpendapat bahwa hadirnya faktor-faktor ini akan memberikan rasa puas bagi karyawan, akan tetapi tidak hadirnya faktor ini tidaklah selalu mengakibatkan ketidakpuasan kerja karyawan.

B. Faktor Hygiene

Faktor hygiene merupakan keadaan pekerjaan yang menghasilkan ketidakpuasan di kalangan karyawan jika kondisi tersebut tidak ada. Jika kondisi tersebut ada, maka tidak perlu memotivasi karyawan. Kondisi tersebut adalah faktor-faktor yang membuat orang tidak puas (*dissatisfier*) karena faktor tersebut diperlukan untuk mempertahankan tingkat paling rendah yaitu “tidak adanya ketidakpuasan”.

Faktor hygiene ini adalah faktor yang berada di sekitar pelaksanaan pekerjaan, jadi berhubungan dengan *Job Context* atau aspek ekstrinsik pekerjaan.

Faktor-faktor yang dimaksud disini adalah:

1. *Working Condition* (Kondisi Kerja)

Kategori ini meliputi kondisi fisik di lingkungan pekerjaan, yaitu: ventilasi, penerangan, ruang kerja dan karakteristik lingkungan.

2. *Interpersonal Relation* (Hubungan Antar Pribadi)

Kategori ini meliputi hal-hal yang terjadi dalam interaksi antara individu dengan individu lainnya baik dengan atasan atau teman sekerja, yaitu adanya kerja sama, saling pengertian, dan mendengarkan pendapat orang lain.

3. *Company Policy and Administration* (Kebijakan Perusahaan dan Pelaksanaan Administrasi)

Kategori ini melukiskan tentang komponen-komponen dari serangkaian kejadian yang meliputi seluruh aspek dalam perusahaan atau organisasi. Termasuk disini adalah tentang lengkap tidaknya organisasi atau perusahaan dan tata kepengimpinannya juga termasuk kelengkapan dari peraturan-peraturan dan administrasi yang selalu dikomunikasikan dengan para karyawan, sehingga setiap karyawan dapat mengetahui dengan jelas siapa atasannya, teman setingkatnya dan bawahannya.

4. *Supervision Technical* (Teknik Pengawasan)

Kategori ini melukiskan bagaimana cara atasan dalam memimpin bawahannya. Karakteristik yang diperlukan seorang atasan adalah bagaimana kemampuannya dalam memimpin dan membimbing bawahannya serta apakah ia dapat bertindak adil atau tidak.

5. *Job Security* (Perasaan Aman dalam Bekerja)

Kategori ini menggambarkan mengenai kondisi stabil atau tidaknya organisasi atau perusahaan yang memberikan rasa aman bagi para karyawan.

Herzberg (Flippo,1995:379) mengemukakan bahwa prinsip dari dua faktor ini adalah:

1. Perbaikan faktor hygiene dapat mencegah atau membatasi ketidakpuasan kerja tetapi tidak dapat memperbaiki kepuasan kerja.
2. Perbaikan dalam faktor motivator dapat memberikan kepuasan kerja tetapi tidak dapat mencegah ketidakpuasan kerja.

2.1.3 Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Globalisasi pasar, perkembangan teknologi yang semakin pesat, perubahan demografi, perubahan lingkungan dan sosial kultural telah menyebabkan perubahan drastis dan mempengaruhi berbagai aspek kehidupan masyarakat di seluruh dunia. Tak terelakan pula gejolak dan perubahan itu akan mempengaruhi kemampuan suatu organisasi untuk berkompetisi dan mempertahankan kelangsungan hidupnya. Oleh karena itu organisasi harus memiliki individu-individu atau pekerja yang berkualitas baik dari segi fisik maupun mental. Bila individu atau pekerja yang berkualitas sudah didapat maka organisasi harus melakukan pemeliharaan karyawan yang berkualitas tersebut.

Dalam rangka pemeliharaan pekerja, perusahaan harus memperhatikan keinginan dan kebutuhan pekerja karena manusia atau pekerja bekerja dalam suatu organisasi didorong oleh berbagai keinginan dan kebutuhan, Edwin B. Flippo (1995:116) mengemukakan mengenai beberapa keinginan dari karyawan dalam suatu organisasi, yaitu:

1. Upah
2. Keterjaminan pekerjaan

3. Teman-teman sekerja yang menyenangkan
4. Penghargaan atas pekerjaan yang dilakukan
5. Pekerjaan yang berarti
6. Kesempatan untuk maju
7. Kondisi kerja yang nyaman
8. Kepemimpinan yang mampu dan adil
9. Perintah dan pengarahan yang masuk akal
10. Suatu organisasi yang relevan secara sosial.

Dalam Teori Perbedaan (*Discrepancy theory*) yang dipelopori oleh Porter, dijelaskan bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dan kenyataan yang dirasakan pegawai. Menurut Locke (Ernie, 2002:30) kepuasan atau ketidakpuasan pegawai tergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dengan apa yang diharapkan pegawai. Apabila yang didapat ternyata lebih besar dari apa yang diharapkan, maka pegawai tersebut menjadi puas, sebaliknya apabila yang didapat pegawai lebih rendah daripada yang diharapkan, akan menyebabkan pegawai tidak puas.

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah karakteristik pekerjaan. Wexley dan Yukl (Sugiarto, 2001:74) berpendapat bahwa karakteristik pekerjaan merupakan faktor utama yang secara konsisten ditemukan dalam pembentukan kepuasan kerja. Apabila seseorang dalam pekerjaannya mempunyai otonomi untuk bertindak, terdapat variasi, memberikan sumbangan penting dalam keberhasilan organisasi dan karyawan memperoleh umpan balik tentang hasil pekerjaan yang dilakukannya, maka yang bersangkutan akan merasakan kepuasan.

Pekerjaan yang memiliki otonomi akan memberikan pegawai yang melaksanakannya suatu perasaan tanggung jawab pribadi untuk hasil-hasilnya,

dan jika suatu pekerjaan memberikan umpan balik, maka karyawan akan mengetahui seberapa efektif dia bekerja. (Robbins, 1996:210).

Dari uraian di atas dan beberapa hasil penelitian dapat dijelaskan bahwa karakteristik pekerjaan dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

2.2 Kerangka Pemikiran

Program pemeliharaan karyawan merupakan suatu program yang dilakukan untuk menciptakan kondisi dan lingkungan kerja yang menyenangkan yang secara tidak langsung berkaitan erat dengan prestasi karyawan. Salah satu upaya dalam rangka pemeliharaan karyawan adalah dengan memperhatikan kepuasan kerja karyawan. Jika karyawan merasa puas dan merasa senang di tempat pekerjaan, mereka akan menjadi karyawan yang produktif.

Menurut Aristoteles, ahli filsafat Yunani Kuno seperti yang dikutip oleh Sondang P. Siagian (2004:180) mengatakan bahwa: '*Pleasure in the job will put perfection in the work*'. Diterjemahkan secara bebas, ungkapan itu berarti kesenangan pada tugas menghasilkan pekerjaan yang sempurna.

Maman Kusman (2000:1) menyatakan bahwa faktor kepuasan kerja merupakan unsur dari kepuasan kerja yang:

1. Bersumber pada pekerjaan (*intrinsic factor*) serta yang berada di lingkungan kerja pegawai yang bersangkutan (*extrinsic factor*).
2. Bersumber dari proses kerja dan hasil kerja (*satisfaction on the work process and outcome*).

Luthans (1995:126) mengemukakan bahwa: “Kepuasan kerja merupakan suatu pernyataan emosional yang positif atau menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja”.

Dimensi-dimensi kepuasan kerja dapat dijelaskan sebagai berikut:

(1) Pay (Kompensasi)

Kompensasi merupakan imbalan yang diterima oleh karyawan sebagai balasan dari pekerjaan yang telah dilakukan. Kompensasi merupakan suatu bentuk penghargaan atau imbalan langsung maupun tidak langsung, dalam bentuk finansial seperti gaji, tunjangan, maupun non finansial seperti ganjaran diberi pekerjaan yang menarik, pekerjaan yang lebih menantang, jangkauan pekerjaan yang luas, adil dan layak kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi mereka terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Veithzal Rivai (2005:359-360) mengemukakan mengenai tujuan kompensasi efektif, meliputi:

1. Memperoleh SDM yang berkualitas
2. Mempertahankan karyawan yang ada
3. Menjamin keadilan
4. Penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan
5. Mengendalikan biaya
6. Mengikuti aturan hukum
7. Memfasilitasi pengertian
8. Meningkatkan efisiensi administrasi

AA. Anwar P. Mangkunegara (2005:84) mengemukakan bahwa: ”Kompensasi yang diberikan kepada pegawai sangat berpengaruh pada kepuasan kerja dan motivasi kerja, serta hasil kerja”

(2) ***The work itself (Pekerjaan itu Sendiri)***

Pekerjaan itu sendiri (*Work it self*) merupakan sifat menyeluruh dari pekerjaan itu sendiri yang merupakan faktor penentu dalam kepuasan kerja. Ada lima dimensi utama di dalamnya, yaitu:

- a. *Skill Variety*
- b. *Task Identity*
- c. *Task Significance*
- d. *Autonomy*
- e. *Feedback from The Job It Self*

(3) ***Supervision (Pengawasan)***

Pengawasan (*Supervision*) merupakan penilaian dan koreksi atas pelaksanaan kerja yang dilakukan oleh karyawan dengan tujuan untuk memperoleh keyakinan tujuan-tujuan perusahaan dan rencana-rencana yang digunakan untuk mencapai tujuan telah dilaksanakan.

(4) ***Promotion (Promosi)***

Promosi (*Promotion*) merupakan ada tidaknya kesempatan untuk mengembangkan karier. Promosi merupakan kesempatan yang memungkinkan seseorang untuk menduduki suatu jabatan sehingga dapat mengembangkan keterampilan, profesionalisme, dan status ke arah yang lebih baik.

(5) ***Work group (Kelompok Kerja)***

Kelompok kerja (*Work group*) merupakan kesempatan yang ada untuk dapat bekerjasama dengan teman sekerja dalam melaksanakan pekerjaan.

(6) **Working condition (Kondisi Kerja)**

Kondisi kerja (*Working condition*) mencakup faktor yang berhubungan dengan lingkungan fisik pekerjaan seperti penerangan, suara, kebersihan dan peralatan yang memadai. Kondisi psikologis meliputi rasa bosan dan kelelahan kerja. Kondisi temporer meliputi jumlah jam kerja dan waktu istirahat.

Keenam dimensi tersebut digunakan dalam penelitian ini untuk menilai kepuasan kerja karyawan PT. KA Daerah Operasi 2 Bandung.

Pekerjaan merupakan sekelompok tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepada seseorang yang harus dilaksanakan agar suatu organisasi dapat mencapai tujuan-tujuannya. Melalui pekerjaannya para pegawai mempunyai berbagai tujuan, harapan atau kebutuhan yang harus mereka capai, pekerjaan yang dilaksanakan dapat menghasilkan pendapatan, pengalaman hidup, harga diri, mencapai kemandirian, dan kebutuhan berprestasi, serta sebagai sarana untuk berinteraksi dengan orang lain (Smith dalam Gibson, 1996:354)

“Keberlangsungan suatu pekerjaan merupakan rangkaian tentang masukan (input) tugas, pelaksanaan tugas dan hasil (output) tugas. (Munthe, 1993:9)”. Kejelasan tentang prosedur pekerjaan dan kejelasan uraian pekerjaan akan memudahkan pegawai dalam menjalankan pekerjaannya sehingga diperlukan suatu rancangan pekerjaan yang menyediakan lebih banyak nilai motivasinya bagi karyawan agar menghasilkan tenaga kerja yang lebih produktif dan terpuaskan oleh pekerjaannya.

Ivancevich (Carrel, 1995:211) menyatakan bahwa:”Rancangan pekerjaan adalah manipulasi isi, fungsi dan hubungan kerja, sedemikian sehingga kebutuhan

organisasi dapat dicapai dan kebutuhan pribadi dari pemegang pekerjaan dapat tercapai". Selanjutnya Schuler (1997:154) menyatakan bahwa: "Rancangan pekerjaan merupakan proses yang ditentukan dan diciptakan oleh karakteristik pekerjaan".

Hackman dan Oldham (Robbins,2001:446) menjelaskan bahwa: "Karakteristik pekerjaan merupakan aspek internal dari suatu pekerjaan yang mengacu pada isi dan kondisi dari pekerjaan".

Suatu model karakteristik pekerjaan diajukan oleh Hackman dan Oldham (Robbins:447) yang mengidentifikasi lima dimensi inti dari karakteristik pekerjaan meliputi:

(1) ***Skill Variety* (Keragaman kecakapan)**

Tingkat dimana pekerjaan menuntut berbagai jenis aktivitas dalam menyelesaikan pekerjaan yang mencakup penggunaan banyak keterampilan dan bakat karyawan.

(2) ***Task Identity* (Identitas pekerjaan)**

Tingkat dimana pekerjaan menuntut kelengkapan dalam suatu kesatuan dan setiap bagian pekerjaan dapat diidentifikasi, yaitu menyelesaikan pekerjaan mulai dari permulaan hingga akhir dengan hasil yang nyata.

(3) ***Task Significance* (Kepentingan pekerjaan)**

Suatu pekerjaan memiliki dampak penting bagi kehidupan atau pekerjaan orang lain baik di dalam maupun di luar organisasi.

(4) *Otonomy (Otonomi)*

Tingkat dimana suatu pekerjaan memberikan kebebasan, kemandirian, serta keleluasan yang cukup besar kepada individu dalam menjadwalkan pekerjaan dan dalam menentukan prosedur yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan.

(5) *Feedback from job (Umpan balik dari pekerjaan)*

Sejauh mana dari pelaksanaan pekerjaan, individu memperoleh informasi yang langsung dan jelas mengenai keefektifan pekerjaannya.

Model karakteristik pekerjaan ini memunculkan motivasi internal akibat adanya suatu pengalaman dan penghayatan psikologis yang dirasa dan dipersepsikan oleh pegawai setelah melakukan pekerjaannya.

Hackman dan Oldham (1980:72) mengungkapkan tiga kondisi kunci yang perlu tercipta agar dapat memunculkan motivasi dari pekerjaan:

(1) *Knowledge of the results*

Individu harus mempunyai pengetahuan tentang hasil pekerjaannya, bila tidak maka dia tidak memiliki dasar untuk bereaksi senang atau tidak senang.

(2) *Experience responsibility*

Individu perlu mendapatkan pengalaman kerja dengan nilai dan tanggung jawab yang jelas dan berarti dari hasil yang dicapai dari pekerjaannya.

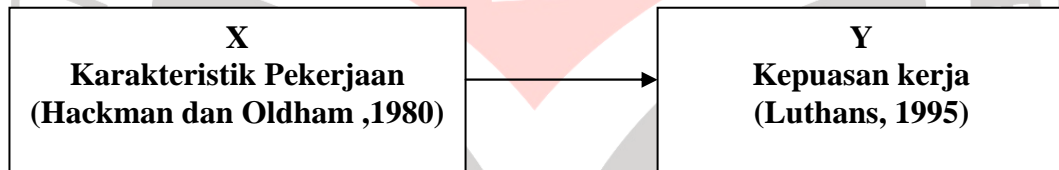
(3) *Experience the work as meaningful*

Individu perlu mendapatkan suatu pekerjaan yang hasilnya memiliki peran dan arti penting serta “diperhitungkan” bagi nilai seseorang maupun sistem secara keseluruhan.

Ketiga kondisi tersebut disebut dengan “*critical psychological state*”. Ketiganya secara keseluruhan harus ada dalam suatu pekerjaan, bila salah satu kondisi tersebut tidak ada maka potensi motivasi internal untuk melaksanakan pekerjaan tersebut akan berkurang.

Kelima dimensi tersebut digunakan dalam penelitian ini, untuk menilai karakteristik pekerjaan pada PT. KA Daerah Operasi 2 Bandung.

Hubungan teoritis antara dua konsep di atas merupakan kerangka pemikiran yang dijadikan landasan berpikir ilmiah. Adapun keterkaitan antara konsep Pengaruh karakteristik pekerjaan dan kepuasan kerja digambarkan dalam paradigma penelitian sebagai berikut :



Gambar 2.3
Paradigma Penelitian

Dimana X = Pengaruh karakteristik pekerjaan

Y = Kepuasan kerja karyawan PT. KA Daerah Operasi 2 Bandung

2.3 Hipotesis

Hipotesis diartikan sebagai suatu jawaban sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data terkumpul (Arikunto, 2002:67). Hipotesis adalah sebuah kesimpulan, tetapi kesimpulan itu belum final,

masih harus dibuktikan kebenarannya. Selain itu hipotesis sangat berguna untuk mengarahkan penelitian secara lebih jauh.

Berawal dari suatu kerangka pemikiran, maka penulis mengajukan hipotesis: **“Karakteristik pekerjaan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan”**, dalam arti lain, semakin baik karakteristik pekerjaan maka tingkat kepuasan kerja karyawan akan semakin tinggi.



