

# KEPUASAN KERJA KARYAWAN

**Yuli Wiliandari**

Jurusan Pendidikan IPS-Ekonomi  
Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan IAIN Mataram  
Email: yuliwiliandari@gmail.com

## Abstrak

Kepuasan kerja karyawan adalah keadaan emosional karyawan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaannya. Karyawan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, karyawan yang tak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaannya itu. Teori tentang kepuasan kerja terdiri dari teori ketidaksesuaian, teori keadilan, dan teori dua faktor Herzberg. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan diklasifikasikan menjadi 3 variabel yaitu karakteristik individu, variabel situasional, dan karakteristik pekerjaan. Terdapat beberapa cara pengukuran kepuasan kerja baik dari segi analisa statistik maupun dari segi pengumpulan datanya. Informasi yang didapat dari kepuasan kerja ini biasanya melalui tanya jawab secara perorangan, dengan angket maupun dengan pertemuan kelompok kerja. Dalam semua kasus, kepuasan kerja diukur dengan kuesioner laporan diri yang diisi oleh karyawan.

Kata Kunci: *kepuasan kerja, karyawan.*

## A. PENDAHULUAN

Karyawan adalah makhluk sosial yang menjadi kekayaan utama bagi setiap organisasi/perusahaan. Mereka menjadi perencana, pelaksana, dan pengendali yang selalu berperan aktif dan mewujudkan tujuan perusahaan. Mereka memiliki tujuan, pikiran, perasaan dan keinginan yang dapat mempengaruhi pikiran sikap-sikapnya terhadap pekerjaannya. Sikap ini akan menentukan prestasi kerja, dedikasi dan kecintaan terhadap pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Sikap tersebut dapat berupa sikap positif maupun sikap negatif. Sikap-sikap positif harus dibina, sedangkan sikap-sikap negatif hendaknya dihilangkan sedini mungkin.

Pentingnya peran karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan, maka penting pula memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja harus diciptakan sebaik-baiknya, supaya moral kerja, dedikasi, dan disiplin karyawan meningkat. Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan ini dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan.

Untuk mengetahui bagaimana kepuasan kerja karyawan, penting adanya pengukuran kepuasan kerja karyawan. Pada makalah ini akan dibahas tentang pengertian kepuasan kerja, teori kepuasan kerja, dan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, serta pengukuran kepuasan kerja karyawan.

## **B. PEMBAHASAN**

### **1. Pengertian Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja menjadi masalah yang menarik dalam manajemen organisasi/perusahaan sebab besar pengaruhnya bagi karyawan maupun organisasi/perusahaan. Bagi karyawan kepuasan kerja akan menimbulkan perasaan yang menyenangkan dalam bekerja. Sedangkan bagi perusahaan kepuasan kerja bermanfaat dalam usaha meningkatkan produktivitas, perbaikan sikap dan tingkah laku karyawan (Suwatno, 2011:263)<sup>1</sup>. Kepuasan kerja merupakan cerminan dari perasaan pekerja terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak dalam sikap positif pekerja terhadap pekerjaan yang dihadapi dan lingkungannya. Sebaliknya, karyawan yang tidak puas akan bersikap negatif terhadap pekerjaan dalam bentuk yang berbeda-beda satu dengan yang lainnya. Adanya ketidakpuasan kerja karyawan seharusnya dapat dideteksi oleh perusahaan.

Kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi karyawan tentang sejauh mana pekerjaan mereka dapat memberikan keadaan emosi seperti itu. Menurut Hani Handoko<sup>2</sup>, kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi lingkungan kerjanya. Departemen personalia atau manajemen

---

<sup>1</sup>Donni J. P.& Suwatno H., *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, (Bandung: Alfabeta, 2001), h. 263

<sup>2</sup>Hani Handoko, *Manajemen Personalialia & Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE, 2011), h. 193.

sumber daya manusia harus senantiasa memonitor kepuasan kerja, karena hal ini mempengaruhi tingkat absensi, perputaran tenaga kerja, semangat kerja, keluhan-keluhan, dan masalah-masalah personalia vital lainnya.

Sementara menurut Robbins<sup>3</sup>, kepuasan kerja merujuk pada sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan kepuasan kerja yang tinggi biasanya memiliki sikap yang positif terhadap pekerjaannya sementara seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya biasanya memiliki sikap yang negatif terhadap pekerjaannya.

Ketika membicarakan sikap karyawan seringkali yang dimaksud tidak lain adalah kepuasan kerja mereka. Selain itu, yang melekat pada konsep ini adalah pekerjaan yang membutuhkan interaksi dengan rekan kerja, atasan, mematuhi peraturan dan kebijakan perusahaan, memenuhi standar kinerja hidup dengan lingkungan kerja yang seringkali tidak bisa dikatakan ideal, dan lain sebagainya selain tentang pekerjaan itu sendiri. Oleh karena itu untuk mengukur apakah karyawan puas atau tidak terhadap pekerjaannya, maka semua elemen itu harus tercakup di dalam penilaiannya.

Dari batasan-batasan mengenai kepuasan kerja di atas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan karyawan lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, mutu pengawasan. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya, antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan, pendidikan, dan lain sebagainya.

## 2. Teori Kepuasan

Terdapat beberapa teori kepuasan, yang terdiri dari:

### 1. Teori Ketidaksesuaian (Discrepancy Theory)

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter (1961). Porter mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan; *Difference between how much of something there should be and how much there is now*. Kemudian Locke (1969) menerangkan bahwa kepuasan kerja seseorang bergantung kepada *discrepancy* antara *should be (expectation, needs, or values)* dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh

---

<sup>3</sup>S.P. Robbins, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Indeks Tim Indeks, 2001), h. 163.

atau dicapai melalui pekerjaan.<sup>4</sup>Dengan demikian, orang akan merasa puas bila tidak ada perbedaanantara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan, karena batas minimal yang diinginkan telah dipenuhi. Apabila yang diperoleh ternyata lebih besardaripada yang diinginkan, maka akan menjadi lebih puas lagi walaupun terdapat *discrepancy*, tetapi merupakan *discrepancy* yang positif. Sebaliknya semakin jauhkenyataan yang dirasakan itu dibawah standar minimum sehingga menjadinegative *discrepancy*, maka makin besar pula ketidakpuasan seseorang terhadappekerjaan.

## 2. Teori Keadilan (Equity Theory)

*Equity theory* dikembangkan oleh Adams (1963).Adapun pendahulu dari teori ini adalah Zlaznik (1958) dikutip dari Locke (1969). Prinsip dari teori ini adalah bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan atau tidak atas suatu situasi. Perasaan *equity* dan *inequity* atas suatu situasi.diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun di tempat lain.<sup>5</sup>

Menurut Wexley&Yukl (2003:131). Elemen-elemen dari teori keadilanada tiga yaitu:

1. *Input* adalah: “ *anything of value that the employee perceives that he contributes to his job* “. Ini berarti input adalah segala sesuatu yang berhargayang dirasakan karyawan sebagai sumbangan terhadap pekerjaannya. Dalarn hal ini misalnya: *education, experience, skill, amount of effort expected, number of hours worked, and personal tools* dan sebagainya.
2. *Outcomes*. *Outcomes is anything of value that the ernployee perceives he obtains from the job*. Ini berarti outcomes adalah segala sesuatu yang berharga yang dirasakan karyawan sebagai “hasil” dari pekerjaannya seperti misalnya:*pay, fringe benefits, status symbols, recognition, opportunity for achievement or self-expression*.
3. *Comparison Person*. Yang dimaksud *comparison person* ialah kepada oranglain dengansiapakaryawan membandingkan rasio *input-outcomes* yang dimilikinya. *Cornparison person* ini merupakan seseorang di perusahaan yang sama, atau tempat lain, atau bisa pula dengan dirinya sendiri di waktu lampau(*the comparison person may be someone in the same organization. someone in a diffirent organization, or even the person himself in a previous job*).

---

<sup>4</sup>M. As'ad, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), h. 105.

<sup>5</sup>*Ibid*, h. 105.

Menurut teori ini, setiap karyawan akan membandingkan rasio input-outcomes dirinya dengan input-outcomes orang lain (*comparison person*). Bila perbandingan itu dianggap cukup adil (*equity*), maka ia akan merasa puas. Bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan (*over compensation in equity*), bisa menimbulkan kepuasan tetapi bisa pula tidak (misalnya pada orang yang moralis). Tetapi bila perbandingan itu tidak seimbang dan merugikan (*under compensation in equity*), akan timbul ketidakpuasan

### 3. Teori Dua Faktor Herzberg

Teori ini memfokuskan pada isu: apakah kepuasan dan ketidakpuasan kerja berakar dari kondisi yang sama atau keduanya merupakan hasil dari perangkat faktor yang berbeda. Teori ini menyatakan bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja sebenarnya berasal dari sumber yang bertolak belakang. Faktor-faktor yang berkontribusi pada sikap positif (kepuasan kerja) disebut *motivator*. Sedangkan faktor-faktor yang mencegah terjadinya reaksi negatif (ketidakpuasan kerja) disebut *hygiens*. Teori ini menyatakan pula bahwa kepuasan kerja datang dari kepuasan akan kebutuhan tingkat tinggi. Sedangkan ketidakpuasan kerja berhubungan dengan kondisi tidak berhasil memuaskan kebutuhan tingkat rendah seperti kepuasan sosial, kebutuhan fisiologis.<sup>6</sup>

Terkait dengan teori dua faktor yang dikemukakan oleh Herzberg, Robbins menyatakan,<sup>7</sup> bahwa kepuasan kerja lebih sering berkaitan dengan prestasi, pengakuan, karakteristik pekerjaan, tanggung jawab dan kemajuan. Herzberg memberikan label faktor ini sebagai *motivator* karena masing-masing berhubungan dengan usaha yang kuat dan prestasi yang baik. Ia menghipotesiskan bahwa *motivator* menyebabkan seseorang berpindah dari suatu keadaan tanpa kepuasan menjadi puas. Sedangkan ketidakpuasan pekerja terutama berkaitan dengan faktor-faktor dalam konteks pekerjaan atau lingkungan. Secara khusus, kebijakan dan administrasi perusahaan, pengawasan teknis, gaji, hubungan antar pribadi dengan pengawas, dan kondisi kerja. Herzberg memberikan label pada faktor ini sebagai faktor *hygiene*. Menurut interpretasi Herzberg, seorang individu tidak akan mengalami ketidakpuasan kerja pada saat ia tidak memiliki kejutan dengan faktor *hygiene*.

Robbins juga mengatakan<sup>8</sup>, Kunci untuk memahami teori *motivator-hygiene* Herzberg adalah dengan mengakui bahwa ia percaya tentang kepuasan bukanlah

---

<sup>6</sup>*Ibid*, h. 108

<sup>7</sup>S.P. Robbins, *Perilaku Organisasi*, h. 212.

<sup>8</sup>*Ibid*, h. 212

lawan dari ketidakpuasan. Herzberg menyimpulkan bahwa "kebalikan dari kepuasan kerja bukanlah ketidakpuasan kerja, tetapi tanpakepuasan kerja; dan begitu juga lawan dari ketidakpuasan kerja bukan kepuasankerja tetapi tanpa ketidakpuasan".

#### **4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan**

Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, baik yang berasal dari individu karyawan itu sendiri maupun faktor dari luar diri karyawan tersebut.

Dari beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yang ada, dapat dikelompokkan menjadi 3 bagian, yaitu:

- a. Karakteristik Individu
- b. Variabel Situasional
- c. Karakteristik Pekerjaan

Masing-masing kelompok dijabarkan lagi menjadi:

1. Karakteristik Individu
  - a. Kebutuhan-kebutuhan individu

Kepuasan kerja sangat dipengaruhi oleh kebutuhan-kebutuhan yang mendasarinya. Kepuasan kerja tergantung pada seberapa jauh individu merasakan bahwa kebutuhannya terpenuhi atau tidak terpenuhi. Salah satu sifat dasar manusia adalah adanya kebutuhan pada dirinya. Dengan sifat terpenuhinya kebutuhan-kebutuhan tersebut, manusia akan mempertahankan kelangsungan hidupnya. Secara garis besar ada dua golongan utama kebutuhan manusia yaitu kebutuhan biologis seperti kebutuhan makan, minum, udara, dan sebagainya. Selain itu, terdapat kebutuhan psikologis seperti kebutuhan akan harga diri, kebutuhan untuk diakui kelompok dan kebutuhan akan aktualisasi diri. Dalam hubungannya dengan pekerjaan maka kebutuhan-kebutuhan ini perlu untuk diketahui karena kebutuhan ini akan mempengaruhi perilaku pekerja ketika bekerja.

- b. Nilai-nilai yang dianut individu

Nilai penting untuk mempelajari perilaku keorganisasian karena nilai meletakkan dasar untuk memahami sikap dan motivasi, serta nilai mempengaruhi persepsi karyawan. Nilai-nilai yang dianut individu akan mempengaruhi individu dalam memilih pekerjaan dan dalam menjalankan tugasnya. Nilai-nilai ini pun menyangkut pilihan individu mengenai tujuan hidup layak yang diinginkan.

### c. Ciri-ciri kepribadian

Ciri-ciri kepribadian seseorang akan besar pengaruhnya pada cara orang berfikir, cara memutuskan sesuatu, merasakan sesuatu, dan menyelesaikan pekerjaannya. Ada kesesuaian antara kepribadian dengan pekerjaan. Orang-orang yang tipe kepribadiannya kongruen dengan pekerjaan yang mereka pilih seharusnya ada kesesuaian bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka, dengan demikian lebih besar kemungkinan untuk berhasil pada pekerjaan tersebut. Sehingga kesuksesan ini mempunyai probabilitas yang lebih besar untuk mencapai kepuasan yang tinggi dari pekerjaan mereka.

#### 2. Variabel-variabel yang bersifat situasional

##### a. Perbandingan terhadap situasi yang ada

Seringkali orang membandingkan apa yang diperoleh dengan apa yang diperoleh oleh orang lain, serta apa yang diperolehnya saat ini dengan yang pernah ia peroleh di masa lampau. Apabila ketidakseimbangan maka hal itu dapat menimbulkan ketidakpuasan. Berdasarkan penelitian dari Porter yang menyatakan bahwa sekitar 80% manajer tidak puas dengan gaji yang diterimanya. Penyebab ketidakpuasan ini adalah kecenderungan dari orang yang membandingkan dirinya dengan kelompoknya. Kebanyakan orang melihat bagaimana rata-rata gaji yang diterima untuk pekerjaan sejenis. Apabila gaji yang diterima di bawah rata-rata yang diterima orang lain, maka orang tersebut mungkin akan mengalami ketidakpuasan terhadap gajinya.

##### b. Pengaruh Kelompok Acuan

Kelompok acuan adalah kelompok dimana individu sering kali meminta petunjuk atau pendapat dalam menghadapi persoalan-persoalan yang ditemuinya. Kelompok acuan ini dapat mempengaruhi aspirasi dan harapan-harapan seseorang terhadap pekerjaan, yang pada akhirnya akan berpengaruh pada pandangan terhadap hal-hal yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan tersebut.

##### c. Pengaruh dari pengalaman kerja sebelumnya

Persepsi terhadap masa lalu penting artinya untuk membentuk harapan minimum yang diperoleh dari pekerjaan saat ini. Harapan-harapan yang timbul terhadap pekerjaan yang saat ini dihadapi sangat dipengaruhi oleh persepsi mengenai pekerjaan sebelumnya. Sehingga akan muncul perasaan membandingkan pengalaman kerja sebelumnya dengan pekerjaannya sekarang dari beberapa variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

### 3. Karakteristik Pekerjaan

#### a. Kompensasi

Kompensasi dapat didefinisikan sebagai sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Bila kompensasi diberikan secara benar, para karyawan akan lebih terpuaskan dan termotivasi untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi (Handoko, 2001). Imbalan atau balas jasa dibedakan atas imbalan intrinsik (*intrinsic reward*) dan imbalan ekstrinsik (*extrinsic reward*). Imbalan intrinsik adalah imbalan- imbalan yang dinilai di dalam dan dari mereka sendiri. Imbalan intrinsik melekat pada aktifitas itu sendiri, dan pelaksanaannya tidak tergantung pada kehadiran atau tindakan-tindakan dari orang lain atau hal-hal lainnya misalnya: perasaan pencapaian pribadi, tanggung jawab dan otonomi pribadi, dan perasaan pertumbuhan dan pengembangan pribadi. Imbalan ekstrinsik adalah imbalan yang dihasilkan secara eksternal atau sesuatu yang lainnya. Imbalan ekstrinsik tidak mengikuti secara alamiah dari kinerja sebuah aktifitas, tetapi diberikan kepada seseorang oleh pihak eksternal atau dari luar. Imbalan- imbalan ekstrinsik seringkali digunakan oleh organisasi dalam usaha untuk mempengaruhi perilaku dan kinerja anggotanya misalnya: gaji, bonus, tunjangan, pengakuan dan pujian dari atasan, promosi, dan kantor yang mewah.

Kompensasi tidak hanya dalam bentuk upah dan gaji saja, banyak bentuk kompensasi yang bisa diterapkan oleh perusahaan/organisasi, diantaranya adalah:<sup>9</sup>

#### 1. Upah dan gaji

#### 2. Insentif:

##### a. Insentif Material

- Bonus

- Komisi

- *Profit Sharing*

- kompensasi yang ditangguhkan: pensiun, pembayaran kontraktual

##### b. Insentif Non Material

- Pemberian gelar secara resmi

- Pemberian tanda jasa atau medali

---

<sup>9</sup>Donni J. P.& Suwatno H., *Manajemen SDM*....., h. 263.



- Pemberian piagam penghargaan
- Pemberian pujian lisan atau tulisan
- Pemberian promosi
- Pemberian hak untuk memakai sesuatu atribut jabatan
- Pemberian perlengkapan khusus pada ruangan kerja
- Pemberian hak untuk apabila meninggal dimakamkan di makam pahlawan

c. Kompensasi Pelengkap:

a. Jaminan sosial

- Pengobatan
- Pensiun
- Jaminan Hari Tua

b. Jasa-jasa kepegawaian:

- Fasilitas antar jemput
- Fasilitas makan siang
- Kafetaria
- Fasilitas pembelian
- Fasilitas pendidikan
- Penasihat keuangan
- Pemberian kredit
- Program rekreasi
- Perumahan
- Fasilitas kesehatan

d. Pengawasan yang Dilakukan oleh Atasan

Para karyawan akan merasakan kepuasan terhadap atasannya apabila atasan menunjukkan sikap penuh perhatian dan memberikan dukungan pada bawahan, daripada atasan yang bersikap acuh tak acuh serta selalu mengkritik. Kesempatan yang diberikan atasan kepada bawahan untuk berpartisipasi juga dapat meningkatkan kepuasan kerja. Umumnya studi menemukan bahwa kepuasan kerja meningkat bila penyelia langsung bersifat ramah dan dapat memahami

bawahannya, memberikan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan, dan menunjukkan suatu minat pribadi pada mereka.

## **5. Pekerjaan itu sendiri**

Sifat-sifat dari pekerjaan yang tekuni oleh karyawan merupakan salah satu faktor yang menentukan kepuasan kerja dari karyawan tersebut. Ada beberapa dimensi dari pekerjaan itu sendiri, yaitu:

- ~ Seberapa jauh suatu pekerjaan itu memerlukan berbagai macam aktivitas yang berbeda-beda, penggunaan tuntutan bakat dan keterampilan yang berbeda-beda.

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu banyak menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

- ~ Seberapa jauh pekerjaan kelengkapan dari suatu tugas mulai dari awal sampai akhir.
- ~ Seberapa jauh suatu pekerjaan berpengaruh terhadap kehidupan dari pekerjaan orang lain baik di dalam maupun di luar organisasi.
- ~ Seberapa jauh suatu pekerjaan memberikan kebebasan, keleluasaan dalam hal merencanakan dan menentukan prosedur-prosedur yang akan digunakan dalam menyelesaikan pekerjaannya.
- ~ Seberapa jauh pekerja memperoleh keterangan yang jelas dan langsung tentang efektifitas dari yang dilakukan.

## **6. Hubungan antar rekan kerja**

Interaksi yang terjadi sesama pekerja akan menciptakan suasana tertentu yang berpengaruh pula pada kepuasan kerja. Sebagai makhluk sosial, karyawan dalam dunia kerja pun tidak terlepas dari bantuan rekan kerjanya. Apalagi dalam dunia kerja terjadi interaksi yang rutin dan kontinue dengan sesama rekan kerja, sehingga nyaman atau tidaknya berinteraksi dengan rekan kerja akan berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan.

Bagi kebanyakan karyawan, bekerja bukan hanya untuk mengejar uang atau prestasi, tapi juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung menghantar ke kepuasan kerja yang meningkat.

## **7. Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Misalnya: kebersihan, musik, dan lain-lain. Karena faktor-faktor tersebut termasuk lingkungan kerja dan ternyata dapat berpengaruh terhadap pekerjaan yang dilakukan, maka setiap perusahaan haruslah mengusahakan agar faktor-faktor yang termasuk lingkungan kerja diusahakan sedemikian rupa sehingga berpengaruh positif.

Karyawan akan peduli terhadap lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas dengan baik. Studi-studi menunjukkan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan fisik sekitar yang tidak berbahaya atau merepotkan. Temperatur tidak terlalu panas ataupun terlalu dingin. Penerangan cukup, tidak remang-remang ataupun terlalu terang.

## **8. Sarana dan Fasilitas Kerja**

Setiap perusahaan apabila memungkinkan hendaknya menyediakan fasilitas yang menyenangkan bagi karyawan. Apabila dengan fasilitas tersebut ternyata mampu menambah kesenangan pada para karyawannya, maka berarti semangat dan kegairahan kerjanya dapat pula ditingkatkan. Karyawan lebih menyukai bekerja dengan fasilitas yang mendukung tugasnya, dengan alat-alat dan perlengkapan yang memadai.

Sarana pendukung juga perlu untuk mendukung produktivitas karyawan, seperti sarana kamar mandi, mushollah, tempat istirahat, kantin, tempat olahraga, perpustakaan, internet, dan lain-lain yang disesuaikan dengan jenis pekerjaannya.

## **9. Kesempatan untuk memperoleh perubahan status**

Faktor ini cukup besar perannya dalam menumbuhkan kepuasan kerja, khususnya pada orang-orang yang memiliki keinginan yang besar untuk maju dan mengembangkan diri.

## 7. Mengukur Kepuasan Kerja

Terdapat beberapa cara pengukuran kepuasan kerja baik dari segi analisa statistik maupun dari segi pengumpulan datanya. Informasi yang didapat dari kepuasan kerja ini biasanya melalui tanya jawab secara perorangan, dengan angket maupun dengan pertemuan kelompok kerja. Dalam semua kasus, kepuasan kerja diukur dengan kuesioner laporan diri yang diisi oleh karyawan. Pengukuran kepuasan kerja dapat dilakukan melalui beberapa pendekatan, yaitu kepuasan kerja dilihat sebagai konsep global, kepuasan kerja dilihat sebagai konsep permukaan, dan sebagai fungsi kebutuhan yang terpenuhi.

### 1. Pengukuran kepuasan kerja dilihat sebagai konsep global

Konsep ini merupakan konsep satu dimensi, semacam ringkasan psikologi dari semua aspek pekerjaan yang disukai atau tidak disukai dari suatu jabatan. Pengukuran ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner satu pertanyaan (soal). Cara ini memiliki sejumlah kelebihan, diantaranya adalah tidak ada biaya pengembangan dan dapat dimengerti oleh mereka yang ditanyai. Selain itu cara ini cepat, mudah diadministrasikan dan diberi nilai. Kuesioner satu pertanyaan menyediakan ruang yang cukup banyak bagi penafsiran pribadi dari pertanyaan yang diajukan. Responden akan menjawab berdasarkan gaji, sifat pekerjaan, iklim sosial organisasi, dan sebagainya .

### 2. Pengukuran kepuasan kerja dilihat sebagai konsep permukaan

Konsep ini menggunakan konsep facet (permukaan) atau komponen, yang menganggap bahwa kepuasan karyawan dengan berbagai aspek situasi kerja yang berbeda dapat bervariasi secara bebas dan harus diukur secara terpisah. Diantara konsep facet yang dapat diperiksa adalah beban kerja, keamanan kerja, kompetensi, kondisi kerja, status dan prestise kerja. Kecocokan rekan kerja, kebijaksanaan penilaian perusahaan, praktek manajemen, hubungan atasan-bawahan, otonomi dan tanggung jawab jabatan, kesempatan untuk menggunakan pengetahuan dan keterampilan, serta kesempatan untuk pertumbuhan dan pengembangan.

### 3. Pengukuran kepuasan kerja dilihat sebagai kebutuhan yang terpenuhi

Yaitu suatu pendekatan terhadap pengukuran kepuasan kerja yang tidak menggunakan asumsi bahwa semua orang memiliki perasaan yang sama mengenai aspek tertentu dari situasi kerja, pendekatan ini dikembangkan oleh Porter. Kuesioner Porter didasarkan pada pendekatan teori kebutuhan akan kepuasan kerja. Kuesioner ini terdiri dari 15 pertanyaan yang berkaitan dengan kebutuhan akan rasa aman, penghargaan, otonomi, sosial, dan aktualisasi diri. Berdasarkan kebutuhan dan persepsi orang itu sendiri mengenai jabatannya, tiap responden

menjawab tiga pertanyaan mengenai masing-masing pertanyaan: (1) Berapa yang ada sekarang? (2) Berapa seharusnya? (3) Bagaimana pentingnya hal ini bagi saya?. Berdasarkan tanggapan terhadap pertanyaan mengenai pemenuhan kebutuhan kerja tersebut, kepuasan kerja diukur dengan perbedaan antara “Berapa yang ada sekarang?” dan “Berapa yang seharusnya?”, semakin kecil perbedaan, maka semakin besar kepuasannya. Nilai yang terpisah dihitung untuk masing-masing dari lima kategori kebutuhan. Pertanyaan “Bagaimana pentingnya hal ini bagi saya?” memberikan ukuran kekuatan relatif dari masing-masing kebutuhan bagi tiap responden.

Sementara itu menurut Robbin<sup>10</sup> ada dua pendekatan yang digunakan untuk melakukan pengukuran kepuasan kerja yaitu :

1. Single Global Rating (Metode Angka Nilai Global Tunggal)

Metode angka nilai global tunggal tidak lebih dari meminta individu-individu untuk meminta karyawan untuk menjawab beberapa pertanyaan terkait dengan variabel-variabel relevan yang mempengaruhi kepuasan kerja tersebut. Kemudian karyawan/responden menjawab dengan melingkari suatu bilangan antara 1 sampai dengan 5 dengan kategori jawaban dari “Sangat Puas” sampai dengan “Sangat Tidak Puas.” Metode ini mengenali unsur-unsur utama dalam suatu pekerjaan dan menanyakan perasaan karyawan mengenai tiap unsur tersebut. Unsur-unsur yang lazim digunakan seperti faktor sifat dasar pekerjaan, kompensasi, sikap pimpinan, kesempatan promosi, dan hubungan dengan rekan kerja. Faktor-faktor ini dinilai pada suatu skala baku dan kemudian dijumlahkan untuk menciptakan skor kepuasan kerja keseluruhan.

2. Summation Scoren, yaitu dengan mengidentifikasi elemen kunci dalam pekerjaan dan menanyakan perasaan pekerja tentang masing-masing elemen. Faktor spesifik yang diperhitngkan adalah sifat pekerjaan, supervisi, upah, kesempatan promosi dan hubungan dengan rekan kerja.

Pendapat lain, Greenberg dan Baron menunjukkan tiga cara untuk melakukan pengukuran kepuasan kerja yaitu :

- a) Rating Scale dan Kuesioner

Dengan metode ini orang menjawab pertanyaan dari kuesioner yang menggunakan rating scales sehingga mereka melaporkan reaksi mereka pada pekerjaan mereka.

---

<sup>10</sup>S.P. Robbins, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Indeks, 2003), h. 101.

b) Critical incidents

Individu menjelaskan kejadian yang menghubungkan pekerjaan mereka yang dirasaka terutama memuaskan atau tidak memuaskan. Jawaban mereka dipelajari untuk mengungkap tema yang mendasari. Sebagai contoh misalnya apabila banyak pekerja yang menyebutkan situasi pekerjaan dimana mereka mendapatkan perlakuan kurang baik oleh supervisor atau sebaliknya.

c) Interviews

Dengan melakukan wawancara tatap muka dengan pekerja dapat diketahui sikap mereka secara langsung dan dapat mengembangkan lebih dalam dengan menggunakan kuesioner yang terstruktur.

### C. KESIMPULAN

Karyawan merupakan bagian terpenting dalam suatu organisasi/perusahaan. Karyawan menjadi perencana, pelaksana, bahkan pengendali untuk mewujudkan tujuan organisasi/perusahaan. Untuk itu penting untuk memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Pada dasarnya kepuasan kerja akan mempengaruhi kinerja dan produktifitas karyawan, yang pada akhirnya berpengaruh pula pada kinerja organisasi.

Beberapa faktor yang ada yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dapat diklasifikasikan menjadi 3 kelompok yaitu katakarakteristik individu, variabel situasional, dan karakteristik pekerjaan. Sedangkan pengukuran kepuasan kerja dapat dilakukan melalui beberapa pendekatan, yaitu kepuasan kerja dilihat sebagai konsep global, kepuasan kerja dilihat sebagai konsep permukaan, dan sebagai fungsi kebutuhan yang terpenuhi.

Pentingnya mengetahui kepuasan kerja karyawan, maka perlu dilakukan pengukuran kepuasan kerja karyawan secara berkala dan berkelanjutan. Sehingga variabel-variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan apabila sudah dianggap baik dapat dipertahankan dan ditingkatkan lagi. Sedangkan variabel-variabel yang masih dipermasalahkan oleh karyawan dapat ditindaklanjuti oleh pimpinan perusahaan. Dengan demikian apa yang menjadi kebutuhan dan keinginan karyawan dapat diupayakan oleh pimpinan, sehingga pada akhirnya tujuan organisasi/perusahaan dapat tercapai.

## DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, M. (2003), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Gary, Y. (2007), *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Edisi kelima, Terjemahan, Budi Supriyanto, Jakarta: Indeks.
- Gibson, I. D. (1996), *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*, Terjemahan, Edisi 8, Jakarta: Binarupa Aksara.
- Gomes, F.C. (2001), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Kelima, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Handoko, T. H. (1997), *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua., Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, M. S. P. (1996), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT Bumi Aksara.
- \_\_\_\_\_. (2003), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Mangkunegara, A. A. Anwar P. (2005), *Evaluasi Kinerja*, Bandung: PT Refika Aditama.
- \_\_\_\_\_. (2008), *Perilaku dan Budaya Organisasi*, Bandung: PT Refika Aditama.
- \_\_\_\_\_. (2011), *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Bandung: PT Refika Aditama.
- Robbins, S. P. (2003), *Perilaku Organisasi*, Jilid 1, Terjemahan, Tim Indeks, Edisi 9, Jakarta: Indeks.
- Steers, R.M., & Portner, L.W. (1991), *Motivation and Work Behavior International.5 Edition*, McGraw-Hill Companies, Inc.
- Sudarmanto, (2009), *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Suwatno, H., & Donni, J. P. (2011), *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, Bandung: Alfabeta.