



“Having said that, I enjoyed every minute of my time and I got a degree of job satisfaction which I am sure was far greater than the majority of my colleagues”.

(Len G. Murray)

## Bab 9

# Kepuasan Kerja



**K**epuasan kerja merupakan hal yang erat hubungannya dengan retensi, tingkat *turnover*, dan keterikatan karyawan. Kepuasan kerja karyawan mutlak diperlukan agar tingkat produktivitas meningkat. Adanya ketidakpuasan para karyawan dalam bekerja akan membawa akibat yang tidak menguntungkan, baik dari sisi organisasi/perusahaan maupun dari sisi karyawan sendiri.

## 9.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Wexley dan Yukl (1977) secara umum mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Novliadi (2007) menyatakan bahwa Blum dan Naylor mengemukakan pendapatnya bahwa kepuasan kerja merupakan sikap umum sebagai hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri, dan hubungan sosial individu di luar kerja. Pandangan ini juga digunakan oleh Schultz yang menyatakan kepuasan kerja sebagai sikap atau sekumpulan sikap individu terhadap pekerjaannya. Dari berbagai pendapat dan pandangan yang telah disebutkan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja adalah sikap dan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Maarif dan Kartika (2014) menyatakan kepuasan kerja merupakan sikap, perasaan, perilaku seseorang terhadap faktor-faktor pekerjaan dan lingkungan pekerjaannya, serta interaksi individu di luar pekerjaannya.

## 9.2 Jenis Perilaku Akibat Ketidakpuasan Bekerja

Ketidakpuasan dalam bekerja akan memunculkan beberapa perilaku. Wexley dan Yukl (1977) mengemukakan bahwa ketidakpuasan akan memunculkan dua macam perilaku, yaitu penarikan diri (*turnover*) atau perilaku agresif (sabotase, kesalahan yang disengaja, perselisihan antarkaryawan dan atasan, serta pemogokan) sehingga menyebabkan menurunnya tingkat produktivitas. Robbins (1998) menyatakan bahwa karyawan mengekspresikan ketidakpuasannya dengan 4 cara, yaitu (a) keluar dari pekerjaannya dan mencari pekerjaan di tempat lain; (b) bekerja dengan seenaknya (seperti terlambat datang, tidak masuk kerja, membuat kesalahan yang disengaja); (c) membicarakan ketidakpuasannya kepada atasan dengan tujuan agar kondisi tersebut dapat berubah;

dan (d) menunggu dengan optimis dan percaya bahwa organisasi dan manajemennya dapat melakukan sesuatu yang terbaik. Sementara secara umum, karyawan yang merasa tidak puas dan memiliki intensi *turnover* akan meninggalkan pekerjaannya (Mobley 1986).

### 9.3 Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja dalam lingkup yang terbatas terdiri atas teori perbedaan (*discrepancy theory*), teori keadilan (*equity theory*), dan teori dua faktor. Menurut Locke dalam Wexley dan Yukl (1977), kepuasan kerja bergantung pada perbedaan (*discrepancy*) antara apa yang seharusnya ada (harapan, kebutuhan, nilai-nilai) dengan apa yang menurut perasaan atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan. Bila ternyata yang diperoleh lebih besar dari yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi, walaupun terdapat *discrepancy*, hal ini disebut dengan *positive discrepancy*. Sebaliknya jika kenyataan yang diperoleh jauh di bawah batas minimum yang diinginkan maka akan terjadi ketidakpuasan, hal ini disebut *negative discrepancy*. Pandangan ini yang kemudian disebut sebagai "*Discrepancy Theory*" yang pertama kali dikembangkan oleh Porter.

Adam dalam Wexley dan Yukl (1977) berpendapat bahwa kepuasan dan ketidakpuasan yang dirasakan seseorang bergantung dari apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas situasi. Perasaan tersebut diperoleh dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang setingkat, sekantor, maupun di tempat lain. Pendapat ini yang menjadi prinsip dasar dari "*equity theory*" yang dikembangkan oleh Adam. Menurut teori ini ada tiga elemen *equity*, yaitu *input*, *outcomes*, orang pembanding dan adanya situasi *equity-inequity*.

*Input* adalah segala sesuatu yang berharga yang dirasakan karyawan sebagai hasil dari sumbangan terhadap pekerjaannya seperti pendidikan, jam kerja, pengalaman, keterampilan, besarnya usaha yang dilakukan, dan lain-lain. *Outcomes* adalah segala sesuatu yang berharga yang diterima oleh karyawan sebagai hasil dari pekerjaannya seperti gaji, simbol status, pengakuan, dan kesempatan berprestasi. Oleh karena itu seseorang menilai adil (*fair*) hasilnya dengan membandingkan rasio *input* dan *outcomes* yang dimiliki dengan orang lain. Adapun yang menjadi pembanding adalah orang lain di organisasi/perusahaan yang sama atau

organisasi/perusahaan lain, dapat juga membandingkan dengan dirinya sendiri di waktu yang lampau. Bila perbandingan itu dirasakan cukup adil (*equity*) maka ia akan merasa puas, demikian juga sebaliknya.

Herzberg dalam Novliadi (2007) mengemukakan “*two factor theory*” yang menyatakan bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan kerja itu bukan merupakan suatu variabel yang bisa digambarkan dalam satu kontinum kepuasan dan ketidakpuasan. Herzberg membagi situasi yang memengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi 2 kelompok, yaitu kelompok *satisfiers* dan kelompok *dissatisfiers*, untuk kelompok *satisfiers* kadang-kadang diberi nama *intrinsik factor*, *job content*, *motivator*. Sebutan lain yang digunakan untuk kelompok *dissatisfiers* adalah *ekstrinsik factor*, *job context*, dan *hygiene factor*.

*Satisfiers* adalah faktor atau situasi yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan antara lain prestasi kerja, tanggung jawab, pekerjaan itu sendiri, pengetahuan dan pengenalan terhadap pekerjaannya, serta pengembangan diri. Menurut Herzberg, hadirnya faktor ini akan menimbulkan kepuasan tetapi tidak hadirnya faktor-faktor ini tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan. *Dissatisfiers* adalah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan seperti peraturan dan administrasi organisasi/perusahaan, teknik pengawasan, upah, hubungan interpersonal, kondisi kerja, keamanan, status. Perbaikan terhadap kondisi ini akan mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan, tetapi tidak akan menimbulkan kepuasan karena bukan merupakan sumber kepuasan. Menurut Herzberg, kelompok yang dapat memacu seseorang untuk bekerja dengan baik dan bergairah hanyalah kelompok *satisfiers*.

## 9.4 Faktor yang Memengaruhi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja tentunya sangat dipengaruhi beberapa faktor seperti yang dikemukakan oleh Novliadi (2007) berikut ini.

- a. Faktor individual, meliputi kebutuhan yang dimiliki, nilai yang dianut kepribadian.

- b. Faktor di luar individu (eksternal) yang berhubungan dengan pekerjaan seperti:
- Pekerjaan itu sendiri (*work*), termasuk tugas-tugas yang diberikan, variasi dalam pekerjaan, kesempatan untuk belajar, dan banyaknya pekerjaan.
  - Mutu pengawasan dan pengawas (*supervision*), termasuk di dalamnya hubungan antara karyawan dengan atasan, pengawasan kerja dan kualitas kerja.
  - Rekan sekerja (*co-workers*), meliputi hubungan antarkaryawan.
  - Promosi (*promotion*), berhubungan erat dengan masalah kenaikan pangkat atau jabatan, kesempatan untuk maju, pengembangan karier.
  - Gaji yang diterima (*pay*), meliputi besarnya gaji, kesesuaian gaji dengan pekerjaan.
  - Kondisi kerja (*working conditions*), meliputi jam kerja, waktu istirahat, lingkungan kerja, keamanan, dan peralatan kerja.
  - Organisasi/perusahaan dan manajemen (*company and management*), berhubungan dengan kebijaksanaan-kebijaksanaan organisasi/perusahaan, perhatian organisasi/perusahaan kepada kepentingan karyawannya, dan sistem penggajian.
  - Keuntungan bekerja di organisasi/perusahaan tersebut (*benefits*), seperti pensiun, jaminan kesehatan, cuti, THR (Tunjangan Hari Raya), dan tunjangan sosial lainnya.
  - Pengakuan (*recognition*), seperti pujian atas pekerjaan yang telah dilakukan, penghargaan terhadap prestasi karyawan dan juga kritikan yang membangun.