

MENGUKUR KEPUASAN KERJA

Oleh :
Muh. Hizbul Muflihini

ABSTRACT

This brief handing out elaborate what and how satisfaction in working can be felt by each;every worker. Simply satisfaction can mean of attitude, evaluatif and of apresiasif related to individual mood and feeling, because of this matter concerning pleasing or unpleasantly to what have been reached for, to be felt result of him, from what have been done. By teoritik satisfaction in working can be seen to three kinds of approach, that is : (1) psychologi, (2) approach of physical, (3) approach of value, (4) approach of management. While cause of satisfaction appearance or dissatisfaction in working can be seen from (1) requirement theory (Abraham Maslow), (2) achievement theory (David Mc Celland), and (3) theory two factor (Hezberg).

Conclusion of this description is, that satisfaction of some one in working very have the character of and abstraction of individualis, because this matter relate to motivational level and type and also requirement of is each individual. But that way labour and guarantee appearance satisfaction of activity in officer x'self is to represent matter which must be paid attention by company management party.

Keyword : Job, Satisfaction, Motivation,

PENDAHULUAN

Tatkala berbicara tentang organisasi, maka akan terpikir pada diri setiap orang adanya pemimpin/ketua dan anggota. Jika yang dimaksud organisasi ini adalah perusahaan atau pabrik, maka yang menjadi fokus pikiran adalah direktur/manajer dengan karyawan atau pegawai. Dengan berbagai macam sebutan bagi pemimpin organisasi di atas, yang jelas masalah interaksi atau hubungan antara pemimpin perusahaan dengan karyawan tidak bisa diremehkan.

Hubungan antara keduanya pada umumnya mengacu pada suasana kerja. Jika hubungan antara manajer perusahaan dengan karyawan ini efektif, maka suasana kerja akan mendorong munculnya semangat kerja dan keharmonisan kerja. Hanya saja apakah suasana kerja yang harmonis dalam hubungan kesejawatan di dalam suatu perusahaan akan mampu memunculkan adanya kepuasan kerja pegawai atau tidak.

Sementara itu dimensi tugas yang lebih dikedepankan dalam praktek pengelolaan perusahaan –oleh pihak manajemen perusahaan-- cenderung mengarah pada eksploitasi tenaga dan kurang mempertimbangkan aspek psychis pegawai. Artinya manajer perusahaan lebih mementingkan hasil atau produksi, sedangkan apakah pegawai/karyawannya puas atau tidak puas, hal ini tidak menjadi masalah pokok untuk diperhatikan.

Dalam konteks manajemen perusahaan saat sekarang ini, orientasi produktivitas kerja pegawai dalam rangka mencapai atau mengejar produksi yang tinggi memang menjadi dambaan perusahaan –karena perusahaan akan dapat meraih untung/laba yang tinggi pula--, namun demikian memperhatikan kondisi kepuasan kerja karyawan juga penting adanya. Mengapa demikian.? Karena jika produksi pabrik tercapai sesuai dengan target, dan hal ini biasanya hanya terlampaui beberapa kali saja, sedang untuk masa-masa yang akan datang tercapai tidaknya target produksi ini sangat ditentukan oleh kondisi

kamauan kerja karyawan. Sedangkan semangat kerja karyawan ini dipengaruhi pula oleh puas tidaknya mereka dalam bekerja. Dengan kata lain jika karyawan puas dengan pekerjaannya, maka produktivitas perusahaan bisa tercapai, begitu juga sebaliknya jika mereka tidak puas, maka bisa jadi akan menghambat kuantitas dan kualitas produksi perusahaan. Di sinilah arti pentingnya mengukur kepuasan kerja pegawai dalam suatu perusahaan. Tulisan singkat ini mencoba mengurai faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja paryawan, bagaimana cara mengukur tingkat kepuasan kerja karyawan, serta teknik dan cara meningkatkan kinerja karyawan yang membawa kepuasan baginya.

KONSEP KEPUASAN KERJA

Kepuasan adalah suatu hal yang berkaitan dengan perasaan dan suasana hati individu, oleh karena hal ini menyangkut menyenangkan atau tidak menyenangkan (Davis, 1981 : 23). Kepuasan ini juga bersifat individual (Herbert, 1981 : 180). Mencermati pendapat di atas, maka dapat dipahami bahwa pada hakikatnya masalah puas dan tidak puas seorang karyawan dalam bekerja di suatu perusahaan sangatlah sulit untuk diukur, oleh karena parameter yang dibuat untuk mengukur kepuasan kerja seseorang kemungkinan besar tidak akan sama dan tidak bisa dipakai untuk mengukur atau menilai tingkat kepuasan kerja karyawan yang lain. Lebih jauh Sloane (1983 : 23) menyatakan bahwa kepuasan kerja berkenaan dengan tanggapan positif terhadap pekerjaannya. Pernyataan ini secara jelas memberikan gambaran, bahwa puas tidaknya seseorang dalam bekerja atau dalam melakukan suatu tugas, tidak selalu dan selamanya diukur dengan besar kecilnya imbalan yang telah diterima, akan tetapi lebih terkait dengan obyektifitas dirinya dalam menilai atau memberi tanggapan apakah yang dikerjakan itu memberikan suatu manfaat atau tidak, atau memberi nilai tambah bagi kehidupannya atau tidak.

Kepuasan kerja yang dimiliki oleh seseorang menurut Sutemeiter (1976 : 31) pada hakikatnya merupakan komponen utama yang berkaitan dengan kualitas hidup individu. Sedangkan menurut Michael M. Gruneberg (1976 : 95) sebagaimana dinyatakan pula oleh Agus Darma (1985 : 108) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Oleh karenanya kepuasan kerja ini merupakan tujuan utama bagi setiap orang didalam bekerja. Ini artinya, setiap pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tentu diharapkan akan mampu memberi nilai tambah dalam kehidupannya. Jika hal ini bisa didapat oleh setiap karyawan, tentu akan mampu menambah dan meningkatkan kualitas hidupnya. Stetemen-stetemen ini memberikan gambaran bahwa, kepuasan kerja itu pada hakikatnya mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi dalam lingkungan kerja (Panji Anoraga, 1995 : 125). Ini artinya aspek lain yang turut memberi warna atau mempengaruhi puas dan tidaknya seseorang dalam bekerja adalah masalah lingkungan kerja, iklim kerja dan atau budaya kerja yang ada di suatu perusahaan itu.

Masalah keterlibatan karyawan dalam sebuah perusahaan sudah barang tentu dilandasi oleh adanya suatu harapan-harapan tertentu. Sikapnya dalam bekerja dalam perusahaan antara lain juga ditentukan oleh tingkat aspirasi pegawai atau karyawan terhadap perusahaan tersebut, dan aspirasi itu perlu juga dipenuhi oleh pihak manajemen perusahaan. Terkait masalah ini, asumsi umum menyatakan bahwa tinggi rendahnya apresiasi individu terhadap perusahaan itu dipengaruhi oleh apakah yang menjadi kebutuhannya dapat terpenuhi atau tidak. Sedangkan apresiasi karyawan dalam mensikapi pekerjaannya—sehingga memunculkan perasaan puas pada dirinya—juga ditentukan pula oleh semangat dan tidaknya dalam bekerja.

Persoalan semangat karyawan dalam bekerja ini jelas ada hubungannya dengan motivasi dirinya dalam bekerja, sedangkan tinggi rendahnya tingkat kebutuhan diri karyawan dalam bekerja juga dipengaruhi oleh motivasi dirinya dalam bekerja. Masalah tinggaknya-tinggaknya jenis kebutuhan seseorang ini digambarkan oleh Abraham Maslow sebagai berikut :

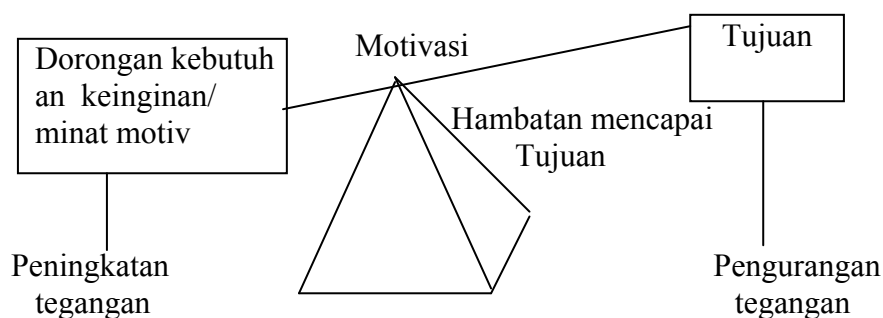


Gambar 1. Hirarkhi kebutuhan manusia (Winardi,2000 : 154)

Mencermati gambar di atas, maka dapat disimpulkan bahwa jenis kebutuhan manusia itu bertingkat. Setiap individu akan dapat mencapai atau memenuhi kebutuhannya sampai pada tingkatan yang paling atas, sudah barang tentu jika jenis kebutuhan yang paling bawah telah terpenuhi. Selain itu, dapat pula dimaknai bahwa tinggi rendahnya motivasi seseorang dalam bekerja ditentukan pula oleh tingkat kebutuhan orang tersebut.

Motivasi adalah merupakan kebutuhan internal yang harus dipenuhi oleh ekspresi eksternal. Misalnya setiap karyawan memiliki dinamika kerja (faktor internal) untuk mencapai tujuan, namun dinamika itu harus ditanggapi atau diperhatikan oleh pimpinan dalam melaksanakan kepemimpinan. Anggota yang mempunyai motivasi kerja tinggi, pada gilirannya akan mendorong munculnya semangat kerja, sebagaimana digambarkan Alo Liliweri (1997 : 322)

Tahap 1	Tahap 2	Tahap 3
Faktor Internal	Tindakan yang dapat diamati	Faktor pemuasan dari luar individu



Gambar 2. Proses motivasi kerja

Dalam masalah kebutuhan ini Abraham Maslow (1954) sebagaimana dinyatakan oleh Alo Liliweri (1997) juga menyatakan bahwa, kebutuhan manusia terhadap organisasi itu ditentukan oleh faktor (1) kebutuhan fisik, (2) keamanan dan kesejahteraan, (3) merasa dimiliki, (4) dihargai, (5) dilibatkan. Ide yang muncul dibalik skema Piramida Maslow didorong oleh adanya pengkajian, bahwa setiap hari manusia selalu berusaha untuk mampu memenuhi kebutuhan-kebutuhan biologis, sosiologis dan psikologis. Dengan demikian jelas pula bahwa, kepuasan seseorang dalam bekerja juga ada kaitannya dengan tingkat pemenuhan kebutuhan. Menurut Oteng Sutisna (1987) tinggi rendahnya tingkat motivasi seseorang dalam bekerja sangat dipengaruhi oleh tinggi rendahnya tingkat kebutuhan dalam hidupnya. Ini artinya semakin tinggi tingkat kebutuhan dalam hidup ini, maka akan semakin tinggi, kuat dan semangat seseorang dalam bekerja. Jika apa yang menjadi kebutuhan ini dapat terpenuhi maka hal ini akan membawa kepuasan bagi dirinya dalam bekerja.

Perusahaan sebagai tempat dimana seseorang berupaya mewujudkan harapan dan cita-cita hidup, selayaknya mampu menciptakan iklim kerja yang baik, kondusif dan memungkinkan seorang karyawan mendapatkan kepuasan dalam bekerja. Sedangkan iklim kerja perusahaan yang demikian itu pada hakekatnya terjadi dan dibuat atas dasar adanya hubungan antara pihak manajemen perusahaan dengan karyawan atau pegawai yang ada. Selanjutnya kondisi dan keberadaan pegawai atau karyawan ini hendaknya oleh pihak manajemen perusahaan tidak dianggap sebagai komoditi yang dapat diperjual belikan. Oleh karenanya para pegawai tidak menyukai dijadikan subyek tindakan-tindakan yang serampangan dan tidak terduga-duga yang dilakukan manajemen (Simamora, 1997: 12).

Dengan demikian jelaslah bahwa iklim kerja organisasi yang diharapkan dapat memicu dan memacu timbulnya kepuasan kerja para karyawan adalah iklim kerja yang ada di dalam perusahaan yang menerapkan *open management*, demokratis dan penuh hubungan kekeluargaan serta manusiawi

Iklim dalam sebuah organisasi muncul diilhami oleh adanya interaksi yang nyata antara individu dengan individu, khususnya antara pihak manajemen/pimpinan dengan karyawan atau pegawai, yang sering kita sebut dengan "*human relation*". Menurut Alo Liliweri (1997 : 120) iklim yang baik akan membawa kepada situasi kerja yang kondusif antara lain; kepribadian karyawan yang *responsibelitis*, dan persepsi mereka yang positif terhadap prosedur organisasi.

Pernyataan di atas memberikan suatu indikasi bahwa iklim suatu perusahaan tidak lepas dari kondisi aseptabilitas diri karyawan terhadap organisasi atau perusahaan di mana ia bergabung, serta kualitas diri karyawan itu sendiri. Ini artinya karyawan atau anggota relatif akan menerima dengan baik dan merasa aman, tenang dan senang bekerja di dalamnya, manakala kondisi iklim organisasi atau perusahaan itu sendiri memang tercipta dalam kondisi yang kondusif, demokratis dan dalam kondisi hubungan kesejawatan atau saling menghargai.

Dengan terciptanya iklim kerja yang baik kondusif, maka masalah penyelesaian pekerjaan, tugas dan tanggung jawab akan dapat dilaksanakan secara baik, sungguh-sungguh sesuai dengan kecakapan dan kemampuan masing-masing, pada gilirannya akan mampu memunculkan kepuasan karyawan dalam bekerja. Dalam kondisi yang demikian ini pula akan dapat dihindari pula adanya tindakan yang sewenang-wenang atau otoriter dari pihak manajemen, dan sebaliknya dapat diciptakan adanya suasana yang demokratis di dalam menjalankan roda organisasi itu. (Ngalim Purwanto, 1981 : 111-112)

Iklim organisasi yang terbuka, demokratis akan dapat memancing pegawai atau karyawan untuk bekerja secara baik sungguh-sungguh dan bertanggung jawab, dan akan merasa tenang untuk menyampaikan keluhannya jika menghadapi hambatan, tanpa rasa takut akan adanya perlakuan yang kurang baik. Di sini iklim keterbukaan akan tercipta

bilamana karyawan memiliki keyakinan yang tinggi dan percaya pada keadilan keputusan dan tindakan manajerial yang di ambil oleh pimpinan. (Simamora, 1997)

Perihal kualitas kerja karyawan/pegawai dalam bekerja menurut T. Hani Handoko (1984) terjadi didasari atas asumsi bahwa :

1. unsur manusia adalah faktor kunci penentu sukses atau kegagalan tujuan organisasi.
2. pola-pola pengawasan dan manajemen pengawasan harus dibangun atas dasar pengertian positif yang menyeluruh mengenai karyawan dan reaksi mereka terhadap pekerjaan.
3. organisasi harus menyediakan iklim yang mendatangkan kesempatan bagi karyawan untuk memuaskan seluruh kebutuhan mereka.

Berdasarkan beberapa uraian di atas, dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa iklim organisasi yang dinamis dan baik itu ditandai dengan adanya : (1) tersedianya saluran komunikasi informal, (2) kesempatan untuk melakukan promosi, (3) menyampaikan aspirasi atau pikiran, (4) pelaksanaan supervisi dan kontrol yang dilakukan oleh pimpinan yang obyektif, (5) sistem reward dan punishment yang proporsional.

Selain aspek lingkungan yang diduga turut serta mempengaruhi apakah seseorang itu merasakan puas atau tidak dalam bekerja, Panji Anoraga (1995 : 123) menyatakan bahwa masalah prestasi kerja juga turut serta akan dapat mempengaruhi seorang karyawan itu puas atau tidak. Prestasi ini akan menghasilkan penghargaan dan bila penghargaan ini dirasakan adil atau memadai, maka kepuasan pegawai akan meningkat karena mereka menerima penghargaan dalam proporsi yang sesuai. Di lain pihak, bila penghargaan dipandang tidak mencukupi untuk suatu prestasi, maka ketidak-puasan cenderung terjadi.

Jika pegawai mampu meraih prestasi kerja tinggi maka hal ini mengindikasikan pula bahwa ia merasakan puas di dalam bekerja, namun sebaliknya jika ia tidak mampu meraih prestasi kerja yang baik dan tinggi, bisa jadi ia akan mengalami frustrasi dan stres. Menurut Panji Anoraga (1995 : 126) bahwa ada beberapa cara yang dapat dilakukan oleh pihak perusahaan untuk dapat menjadikan karyawannya puas antara lain : (1) gaji yang cukup memadai (2) harga diri yang mendapat perhatian (3) menempatkan pegawai pada posisi yang tepat (4) memberi kesempatan untuk maju, serta (5) perasaan aman menghadapi masa depan.

Dari kelima poin tersebut di atas, jika diamati secara detail maka hanya satu saja yang terkait dengan kepuasan yang bersifat finansial –yaitu gaji yang cukup memadai--, sedangkan yang lainnya, yaitu mulai harga diri, penempatan diri yang sesuai, kesempatan untuk maju dan perasaan aman menghadapi masa depan, adalah bentuk kepuasan yang bersifat *immaterial* atau kepuasan *bathiniyah*. Ini artinya kepuasan kerja seseorang itu tidaklah serta merta diukur seberapa besar dan banyak gaji atau penghasilan yang telah diterima. Sebab jika hal ini yang dijadikan parameter, maka tatkala gaji telah diterima, dengan sendirinya perasaan kepuasan itu bisa hilang dalam sekejap. Sedangkan masalah harga diri dan sejenisnya adalah sesuatu yang bersifat abstrak dan sangatlah pribadi bagi setiap karyawan dalam memaknai dan merasakan puas dan tidaknya dalam bekerja.

KEPUASAN KERJA DALAM BERBAGAI PENDEKATAN

Pernyataan puas atau tidak puas yang dinyatakan oleh seseorang adalah merupakan sesuatu yang sangat bersifat subyektif. Apalagi pernyataan puas atau tidak puas dalam bekerja ini dinyatakan oleh pihak lain –dengan melakukan suatu pengukuran tertentu--- tentu juga amatlah relatif. Artinya apa yang dinyatakan oleh seseorang atau pihak lain ini kadang sulit dijadikan sebagai acuan dan pijakan, jika seseorang telah mampu bekerja dengan disiplin dan diberi gaji yang seimbang dengan tugasnya, berarti orang itu dikatakan telah mendapat kepuasan dalam bekerja. Mengingat sangat relatif dan subyektifnya

parameter atau ukuran puas dan tidak puas dalam bekerja ini maka menjadi sangat perlu pula melihat masalah kepuasan (*satisfaction*) dan ketidak-puasan (*unsatisfaction*) ini dari berbagai sudut pandang.

Upaya mengukur masalah kepuasan seseorang dalam bekerja dapat dilakukan dari berbagai sudut pandang atau pendekatan. Pendekatan multi dimensional ini kiranya perlu dilakukan, untuk dapat memperoleh gambaran yang menyeluruh tentang segala hal yang berkaitan dengan masalah *satisfaction*. Pendekatan *pertama* adalah pendekatan psikologi. Dari sudut pandang psikologi masalah kepuasan adalah hal yang berkaitan dengan aspek kejiwaan; yaitu perasaan senang, bahagia, suka cita, yang pada gilirannya hal ini akan memunculkan respon dan ekspresi berupa sikap atau tingkah laku dalam bekerja yang positif, yaitu bersemangat, antusiasme, rajin, penuh dedikasi dan sungguh-sungguh.

Gerungan (1991 : 195) menyatakan lingkungan kerja (khususnya pada perusahaan modern) akan membawa pengaruh terhadap diri pegawai/karyawan berupa cara kerja yang tersusun, kebersihan dan ketelitian, yang pada gilirannya membawa dampak pula dalam bekerja secara cermat, tepat, cepat dan teratur. Sedangkan bekerja pada lingkungan perusahaan tradisional atau di pedesaan akan memunculkan cara kerja dalam situasi yang harmonis, realistis, tidak tergesa-gesa dan bersifat kekeluargaan. Gambaran seperti ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang bagaimanapun pada prinsipnya akan mampu membawa dampak terhadap tingkat kepuasan para karyawannya. Artinya puas dan tidaknya seseorang dalam bekerja tidak semata-mata terkait langsung dengan besarnya gaji yang diterima, atau ragam dan jelasnya jenis pekerjaan yang harus dilakukan, akan tetapi dipengaruhi pula oleh lingkungan kerja yang tercipta di dalam perusahaan tersebut.

Lingkungan kerja di sinipun tidak serta merta terkait dengan lengkap dan modernnya peralatan kerja yang dipakai, akan tetapi adalah sikap komunikasi antara pimpinan perusahaan dengan para karyawannya, antara karyawan satu dengan karyawan lain, serta sikap penerimaan dan sikap mempercayai terhadap karyawan atau sesama (bahwa mereka mampu bekerja dengan baik dan maksimal) yang dapat memunculkan perasaan kepuasan seseorang dalam bekerja. Panji Anoraga (1995 : 241) menyatakan bahwa apabila perusahaan tidak dapat melaksanakan komunikasi yang baik, maka semua rencana instruksi-instruksi, petunjuk-petunjuk, sasaran-sasaran dan motivasi-motivasi dan sebagainya, hanya akan tinggal di atas kertas.

Bahkan Panji Anoraga menegaskan bahwa komunikasi yang tidak lancar dapat menimbulkan dampak buruk, antara lain :

1. Timbulnya sentimen-sentimen
2. Timbulnya prasangka-prasangka dan ketegangan-ketegangan di kalangan para anggota
3. Juga dapat menimbulkan konflik-konflik di antara bermacam-macam tingkatan dalam organisasi (1995 : 242).

Dampak-dampak buruk tersebut di atas, jika terjadi dalam suatu perusahaan baik yang modern atau di pedesaan, pada gilirannya memunculkan perasaan ketidak puas karyawan dalam bekerja. Jika kondisi ini terjadi, maka jelas akan membawa pengaruh terhadap maju-mundurnya, atau laju perkembangan perusahaan tersebut.

Kedua adalah pendekatan fisik. Pendekatan ini memandang bahwa, perasaan puas dan atau tidak puas seseorang dalam bekerja dapat dilihat dari aspek fisik (baik yang bersifat tingkah laku dalam bekerja atau berkaitan dengan simbol aktivitas dalam kehidupan sehari-hari). Bentuk aktual kepuasan kerja seseorang yang bersifat tingkah laku ini, antara lain ditunjukkan dengan munculnya semangat, antusiasme dan sungguh-sungguh dalam bekerja. Hal itu dilakukan dengan tujuan agar berbagai jenis kebutuhan fisik misalnya ; makan, minum, hiburan, kendaraan dan *papan* (Bhs. Jawa) dapat terpenuhi secara wajar.

Orang yang mengerjakan tugas atau bekerja dengan sungguh-sungguh, bersemangat dan giat, hal ini dilakukan bukan tanpa adanya suatu alasan atau tujuan tertentu. Mereka

melakukannya dengan harapan dapat memenuhi tanggung jawabnya sebagai pribadi atau sebagai kepala rumah tangga (untuk memenuhi kebutuhan primer atau sekunder). Atas dasar inilah seseorang menjadi senang bekerja dan mau melakukan tugas pekerjaan yang telah diberikan dan dipercayakan kepadanya dengan baik.

Dengan melaksanakan tugas/ pekerjaan ini, dia sadar bahwa apa yang dia lakukan akan mendapat imbalan yang sebanding dengan apa yang menjadi tanggung jawabnya. Jika pada gilirannya ia mampu bekerja dengan baik, sempurna dan tepat waktu, lalu mendapatkan imbalan yang sepadan, kemudian ia mampu memenuhi kebutuhan keluarga, senang dan puaslah dirinya dalam bekerja. Seseorang yang menyenangi pekerjaannya akan tampak giat, lebih kuat dan hasilnya untuk memenuhi kebutuhan fisik, seperti untuk membeli pakaian, makanan, rumah dan sebagainya (Husaini Usman, 1997 : 3)

Ketiga adalah pendekatan nilai. Manusia adalah makhluk sosial secara naluri atau *sunnatullah* membutuhkan adanya orang lain –bukan saja sebagai teman dalam bekerja— akan tetapi juga sebagai tempat untuk menyampaikan gagasan, pikiran, ide atau cita-cita. Pendekatan nilai ini memandang bahwa individu yang sedang bekerja, yang dicari dan dikejar bukan sebatas uang atau finansial semata, akan tetapi ada aspek lain yang bersifat non material yang juga ingin diraihinya. Perusahaan sebagai tempat individu berkumpul untuk bekerja, disadari atau tidak juga berfungsi sebagai tempat pendidikan bagi diri sendiri untuk mampu melakukan penyesuaian dengan lingkungan dimana dia berada. Seseorang mulai mengerti bahwa di dalam kelompok (perusahaan dan sejenisnya) terdapat peraturan-peraturan tertentu, norma-norma sosial yang hendaknya dipatuhi dengan rela guna dapat melanjutkan hubungannya dengan kelompok tersebut secara lancar (Gerungan, 1991 : 25)

Dalam kebersamaan bekerja di suatu tempat inilah, seorang karyawan akan merasa puas jika dirinya dapat pula memperoleh kesempatan untuk bisa melakukan komunikasi secara baik dengan berbagai person yang ada di dalam, baik itu dengan pimpinan/menejemen, sesama karyawan atau dengan staf lainnya. Dengan demikian seseorang akan merasa puas di dalam bekerja, jika ia mampu mengisi waktu luangnya secara positif, menambah pengetahuan, dan memanfaatkan ilmunya serta mampu beribadah sesuai dengan agama & keyakinannya (Husaini Usman, 1997 : 3).

Dilihat dari sudut pendekatan nilai ini, maka dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja akan dapat dirasakan oleh individu, jika dalam keterikatan dalam sebuah perusahaan (untuk maksud bekerja) dia juga dapat menambah atau meningkatkan mutualisme pribadinya. Hal ini bisa dilakukan dengan cara memperoleh pengetahuan, informasi atau keterampilan lain dari orang lain. Dengan demikian posisi kawan sesama pekerja bukan dianggap sebagai kawan bekerja saja, akan tetapi juga dianggap sebagai sumber pengetahuan dan sumber pemenuhan kebutuhan spiritual atau psychis.

Keempat adalah pendekatan manajemen. Dari sudut manajemen memandang bahwa kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh motivasi dan kemampuan individu yang tergabung dalam perusahaan. Pegawai akan merasakan suatu kepuasan dalam bekerja, jika dirinya tidak dianggap sebagai pekerja belaka, yang harus melaksanakan tugas pekerjaan secara disiplin ketat tanpa mempertimbangkan aspek-aspek insania pada dirinya. Di sinilah cara pandang dan anggapan pihak manajemen terhadap pegawai sangatlah mempengaruhi puas dan tidaknya dia di dalam bekerja. Pihak manajemen-pun juga mampu merasakan kepuasan pula, jika dia mampu menjadikan para pegawai itu berkompeten atau terampil dalam melaksanakan tugas pekerjaannya secara baik dan sungguh-sungguh.

Kepuasan kerja pegawai juga akan dapat dirasakan, manakala ia mampu melaksanakan tugas pekerjaannya dengan lancar tanpa hambatan, dan maksimal dalam penyelesaiannya. Jika pegawai mampu melaksanakan tugas pekerjaannya dengan lancar, baik tanpa hambatan, pada gilirannya ia akan mendapatkan balasan, gaji, atau penghasilan secara

lancar dan penuh. Bahkan ia mampu terhindar dari perasaan dimutasi, diskorsing atau kemungkinan di PHK (Pemutusan Hubungan Kerja). Dilihat secara sosial dapat dikatakan bahwa, pada dasarnya manusia itu suka bekerja dan mempunyai motivasi diri, manusia mampu menghayati dan dapat bekerja untuk meraih tujuan organisasi, mampu dan mau atau bersedia bertanggungjawab dan berdisiplin diri. (Supandi, 1985 : 40). Dengan demikian unsur penghargaan dan atau penilaian terhadap diri manusia sebagai pekerja belaka (sebagaimana cara kerja mesin), adalah kurang tepat jika hal ini diterapkan dalam suatu perusahaan, oleh karena apapun jenis perusahaan itu tetap akan melibatkan unsur manusia. Secanggih dan selengkap apapun peralatan yang dipakai oleh sebuah perusahaan, tetaplah manusia sebagai operator atau programernya.

FAKTOR PEMICU MUNCULNYA KEPUASAN DAN KETIDAKPUASAN KERJA

Untuk mengetahui apakah karyawan dalam bekerja itu mendapatkan kepuasan kerja atau tidak, kiranya dapat dilihat dari beberapa teori yang mendasarinya. Ada beberapa teori yang bisa digunakan untuk melihat, apakah pekerja itu memperoleh kepuasan atau tidak, yaitu : (1) teori kebutuhan (Abraham Maslow), (2) teori prestasi (Mc Celland), dan (3) teori dua faktor (Hezberg).

Abraham Maslow (1943 : 370-396) mendeskripsikan bahwa setiap individu senantiasa akan didorong oleh adanya kebutuhan dalam hidupnya. Kebutuhan yang beraneka ragam itu adalah merupakan sesuatu yang bersifat normal dan inheren pada setiap orang. Kebutuhan itu juga merupakan sebuah harapan dan cita-cita, untuk sarana mewujudkan cara dan pola hidup yang bahagia dan sejahtera. Secara ringkas jenis kebutuhan seseorang itu diklasifikasikan dalam lima tingkatan, mulai dari yang paling mendasar sampai kepada kebutuhan yang bersifat abstrak atau kebutuhan tertinggi.

Abraham Maslow menjelaskan bahwa tingkatan kebutuhan manusia dari yang paling mendasar sampai yang tertinggi itu ialah, (1) *physiological needs*, (2) *Security and safety Needs*, (3) *Self Esteem Needs*, (4) *Social Affiliation Needs*, (5) *Self Actualization Needs*. Teori motivasi ini menyatakan bahwa, jenis kebutuhan individu yang paling tertinggi akan dapat tercapai atau terpenuhi, jika kebutuhan yang ada di bawahnya itu sudah tercapai atau sudah mampu diraih. Artinya untuk mendapatkan kepuasan dalam hidup, maka saat bekerja itu seseorang dapat memenuhi kebutuhan yang mendasar terlebih dahulu. Misalnya untuk mendapatkan kenyamanan dan keamanan dalam bekerja, maka seseorang sudah mendapatkan jaminan akan kebutuhan makan, minum, dan udara, sehingga saat seseorang bekerja ia tidak memikirkan apakah apa yang dikerjakan itu pada akhirnya akan mampu mencukupi kebutuhan makan dan minum atau tidak.

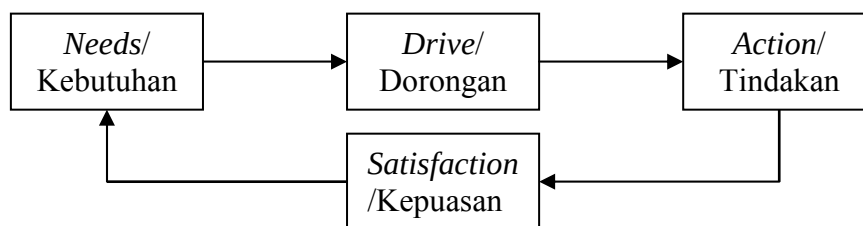
Seorang pegawai akan mampu merasakan kepuasan dalam bekerja, jika ia (bukan saja) mendapatkan jaminan makan, minum serta kepastian gaji sesuai dengan kontrak kerja yang telah disepakati, akan tetapi juga mendapatkan layanan diri baik sebagai individu atau sebagai anggota komunitas pekerja. Jenis kebutuhan yang perlu pula dipenuhi oleh pihak manajemen adalah keamanan (baik fisik atau psikis) serta kenyamanan dalam bekerja. Artinya jika di dalam bekerja seorang karyawan itu memperoleh fasilitas atau peralatan kerja yang mampu menjadikan dirinya selamat (terhindari dari kecelakaan kerja), maka ia tidak akan merasa khawatir akan nasib jiwanya. Begitu juga masalah penerimaan diri oleh kelompok, penghargaan terhadap dirinya, semua ini diduga juga akan menjadi penyebab apakah seseorang itu puas atau tidak puas dalam bekerja.

Toeri kebutuhan ini menyatakan bahwa, terpenuhinya kebutuhan manusia yang tertinggi akan dapat diraih manakala kebutuhan yang ada dibawahnya dapat terpenuhi terlebih dahulu. Dengan sendirinya jika seseorang dalam bekerja telah mampu memenuhi

kebutuhan pada jenjang atau tingkatan tertentu, dia akan termotivasi diri untuk bekerja lebih giat, demi pemenuhan kebutuhan hidup di atasnya. Jika pihak manajemen perusahaan berniat untuk bisa menjaga produksi perusahaan dengan baik dan lancar, maka pemenuhan kebutuhan pegawai sebagaimana tersebut di atas harus diperhatikan dan dipenuhi. Dengan cara demikian pegawai akan mendapatkan kepuasan dalam bekerja, pada akhirnya ia akan setia dan mau bekerja dengan baik, jujur dan sungguh-sungguh.

Bagi manajer, cara memenuhi kebutuhan pegawai dapat dilakukan dengan menyediakan gaji yang cukup (untuk kepentingan makan, minum), menjamin keamanan pekerjaan (baik fisik maupun kelangsungan pekerjaan), peraturan yang jelas yang memungkinkan menghalangi kesewenang-wenangan, menciptakan situasi kerja yang mendorong munculnya kebersamaan, perasaan memiliki (misalnya munculnya kelompok pengajian, sosial, dll), pengakuan dalam penyelesaian pekerjaan dan keahlian yang dimiliki, serta kesempatan untuk meningkatkan dan mengembangkan dirinya berhasil dan bekerja dan bermasyarakat (Mamduh M. Hanafi, 1987 : 343).

Secara sederhana teori motivasi ini berasumsi bahwa kepuasan kerja seorang pegawai diawali dengan adanya kebutuhan dalam hidupnya terlebih dahulu. Jika seorang pegawai ini telah merasa memiliki kebutuhan (apapun dan seberapa pun tingkatannya) pada gilirannya akan mendorong diri seseorang tersebut untuk berbuat, bertindak atau melakukan sesuatu guna mewujudkan kebutuhan dimaksud. Agar apa yang menjadi kebutuhan itu benar-benar dapat terwujud secara sempurna dan baik, ia akan melakukan kegiatan (bekerja) dengan secara sungguh-sungguh, cermat, serius dan bertanggung jawab. Lebih jelasnya konstelasi di antara tiga komponen itu adalah sebagai berikut :



Gambar 3 : Munculnya kepuasan dalam diri seseorang.

Sedangkan Mc Celland, David. C (1962) lebih mengkaitkan motivasi seseorang dengan teori belajar. Aktivitas belajar yang dilakukan oleh seseorang pada akhirnya akan mengarah pada harapan terwujudnya hasil atau prestasi yang tinggi atau terbaik. Misalnya orang yang belajar pada suatu bidang studi tertentu, ia akan merasa puas jika ia mampu mendapatkan nilai atau prestasi belajar yang tinggi. Begitu juga sebaliknya seorang pekerja juga akan puas, jika ia mampu meraih prestasi kerja yang baik. Sebab dengan prestasi kerja yang tinggi dan baik, ia telah mampu melaksanakan tugas pekerjaannya dengan sempurna. Kondisi ini pada gilirannya akan memuaskan pihak manajemen, dan jika pihak manajemen puas maka diapun akan mendapatkan kesempatan pula meraih posisi yang lebih baik dalam bekerja. Mc Celland mengemukakan ada tiga macam kebutuhan seseorang dalam hidupnya, yaitu, (1) kebutuhan akan prestasi, (2) kebutuhan akan afiliasi, dan (3) kebutuhan akan kekuasaan.

Tiga jenis kebutuhan di atas bisa dirangkai menjadi satu yang saling mendukung antara satu dengan berikutnya. Jika dalam bekerja seseorang mampu meraih prestasi kerja yang baik atau tinggi, maka dengan sendirinya ia akan mampu bergabung, berkelompok dan berkomunikasi dengan sesama pekerja bahwa ada peluang pula untuk berkelompok atau berkomunikasi dengan pihak manajemen perusahaan. Jika keadaan ini bisa terpenuhi –akibat dari prestasi kerja yang telah diraih yang juga mampu memberi kepuasan pihak

manajemen—maka ia pun mempunyai kesempatan untuk mewujudkan harapannya menjadi orang yang bisa berkuasa (bisa memimpin dan memerintah orang-orang yang ada di bawahnya), sehingga dia sudah tidak berada pada posisi di bawah atau sebagai pekerja belaka.

Kebutuhan akan prestasi (*need for achievement* atau *n ach*) ini menjadi sesuatu hal yang wajar, sebab setiap manusia ingin berprestasi dan mempunyai keinginan kuat untuk sukses sekaligus punya kekhawatiran yang besar terhadap kegagalan. Orang yang mempunyai *n ach* yang kuat atau tinggi mempunyai ciri-ciri sebagai berikut :

1. Suka mengambil tanggung jawab untuk menyelesaikan suatu persoalan.
2. Suka menetapkan tanggung jawab yang moderat, tidak terlalu tinggi, dan juga tidak terlalu rendah. Tujuan tersebut ditetapkan dengan realistik.
3. Suka *feed back* yang tepat. Dengan *feed back* tersebut ia akan memperoleh evaluasi mengenai apa yang telah dikerjakan, dan sekaligus dapat melihat apakah yang dikerjakan terdapat kemajuan atau perbaikan atau tidak (Mamduh M. Hanafi, 1987 : 345).

Teori dua faktor yang dikemukakan oleh Herzberg (1959) menyatakan bahwa persoalan kepuasan kerja pegawai itu ditentukan oleh dua faktor yaitu (1) pendorong motivasi (*Satisfiers*) dan (2) hygiene (*Dissatisfiers*). *Satisfiers* merupakan faktor yang mendorong motivasi seseorang. Adanya faktor tersebut membuat motivasi seseorang terdorong. Sebaliknya, *dissatisfiers* bukan merupakan faktor pendorong motivasi. Apabila *dissatisfiers* ada, seseorang akan merasa terganggu kerjanya. Tetapi kalau faktor *dissatisfiers* dihilangkan, motivasi tidak akan muncul dengan sendirinya. Motivasi hanya muncul apabila faktor *satisfiers* ada. (Mamduh M. Hanafi, 1987 : 346)

Pendapat Herzberg tentang teori dua faktor yang diduga mempengaruhi puas tidaknya seorang pegawai dalam bekerja, secara linier dapat dianalisis bahwa faktor pertama yaitu *satisfiers* ini sama dengan motivasi yang bersifat intrinsik, sedangkan *dissatisfiers* lebih terkait dengan masalah hygiene atau motivasi ekstrinsik. Artinya puas tidaknya seseorang dalam bekerja dimungkinkan penyebabnya adalah masalah yang mendasari ia bekerja, yaitu motivasi. Dalam bekerja bisa jadi seseorang memiliki motivasi ekstrinsik (lebih mementingkan hal-hal yang bersifat material dan formal), atau bisa juga memiliki motivasi yang bersifat intrinsik (yang sesuatu yang bersifat psikis dan idealis).

Sebagai gambaran faktor *dissatisfiers* yang bisa mempengaruhi seseorang dalam bekerja adalah (a) upah, (b) keamanan kerja, (c) kondisi kerja, (d) status, (e) prosedur perusahaan, (f) mutu supervisi klinis, (g) mutu hubungan dengan atasan, teman sejawat. Sedangkan faktor *satisfiers* yang bisa juga mempengaruhi puas tidaknya seseorang dalam bekerja adalah (a). prestasi, (b) pengakuan, (c) tanggung jawab, (d) kemajuan, (e) sifat pekerjaan itu sendiri, (f) kesempatan kemungkinan maju dan berkembang (kepribadian dan kemampuannya). (Husaini Usman, 1997 : 5)

Pendapat Herzberg tentang puas dan tidak puasnya seseorang dalam bekerja dipengaruhi oleh dua faktor tersebut seakan-akan dua hal dimaksud adalah terpisah. Namun jika hal ini dicermati secara seksama, masalah sifat dan jenis pekerjaan itu langsung atau tidak langsung ada hubungannya dengan kepuasan upah (*pay satisfaction*). Artinya bisa jadi seseorang merasa puas dalam bekerja, karena sifat dan jenis pekerjaan yang dilakukan sebanding dengan upah yang diterima. Tetapi hal ini tidak menjadi suatu hal yang bersifat mutlak, artinya bisa jadi seseorang melakukan suatu pekerjaan dengan jenis dan sifatnya memerlukan penyelesaian secara cermat, teliti dan sungguh-sungguh dengan upah yang tidak terlalu banyak atau seimbang, tetapi dia menyatakan puas dengan apa yang telah dikerjakan, karena mendapatkan perlakuan yang humanis, familier dan penuh dengan kekeluargaan.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa, upah yang tinggi tidak mutlak menjadi ukuran puas dan ketidakpuasan seseorang dalam bekerja. Justeru puas dan tidaknya seseorang dalam bekerja ada kaitannya dengan upah yang diterima oleh orang lain. Lawler menyatakan bahwa, perbedaan antara jumlah yang diterima oleh karyawan dan jumlah yang mereka duga diterima oleh orang lain merupakan penyebab langsung kepuasan ataupun ketidakpuasan seseorang khususnya dalam hal gaji. (Henry Simamora, 1997 : 547). Stetemen ini memberi suatu *warning* kepada pihak manajemen bahwa, munculnya ketidakpuasan seorang pegawai dalam bekerja justeru dipicu adanya perbedaan kompensasi yang diterima oleh seseorang (yang rajin, disiplin dan penuh dedikasi) dengan mereka yang hanya bekerja biasa-biasa saja (justeru mereka menerima kompensasi yang lebih baik, lebih banyak) dibanding dengan yang disiplin dan sungguh-sungguh.

Lebih lanjut Henry Simamora (1997 : 547) menyatakan bahwa, kepuasan gaji akan mempengaruhi keputusan-keputusan karyawan tentang seberapa keras dan giat dia akan bekerja. Dalam hal ini kompensasi mempengaruhi kepuasan dan bisa menjadi umpan balik karyawan untuk menyesuaikan diri di kemudian hari, apakah akan tetap bersemangat dalam melaksanakan tugas atau justeru malas dan patah semangat. Jika ternyata mereka menyimpulkan atau menganggap bahwa dia dibayar terlalu sedikit, mereka mungkin akan sering absen atau bisa mengundurkan diri.

PENUTUP

Kepuasan adalah suatu apresiasi seseorang terhadap apa yang telah dilakukan, serta apa yang telah diterima/diraih dari apa yang diharapkan, yang lebih bersifat abstrak, idealis dan subyektif. Toeri-teori yang mendasari tentang kepuasan sebagaimana tersebut di atas, secara umum semua berusaha untuk mengungkap dan mendeskripsikan tentang hal-hal yang menjadi penyebab puas dan ketidakpuasan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Walaupun masing-masing teori memiliki cara pandang atau pendekatan yang berbeda-beda dalam menganalisis ciri-ciri dan aspek-aspek penyebab munculnya puas dan ketidakpuasan seseorang dalam bekerja, namun secara umum dapat disimpulkan bahwa, puas dan tidaknya seseorang dalam bekerja sangatlah tergantung pada sikap, persepsi dan cara pandang seseorang dalam melaksanakan tugas pekerjaannya.

Dalam hal ini unsur motivasi menjadi landasan dasar, apakah di dalam bekerja seseorang mendapatkan kepuasan atau ketidakpuasan. Motivasi pula yang menjadikan diri seseorang memiliki dorongan, keinginan atau hasrat untuk melakukan sesuatu pekerjaan. Motivasi di dalam bekerja juga menjadikan diri seseorang mempunyai harapan, cita-cita atau sesuatu yang diharapkan terwujud. Dalam konteks ini sesuatu yang diharapkan teraih itu bisa bernuansa ekstrinsik, yang cenderung bersifat pragmatis, ekonomis dan faktual, bisa juga bersifat cenderung ke arah instrinsik yang bersifat abstrak, psikis dan idealis.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Alo Liliweri. (1997). *Sosiologi organisasi*, Bandung : Citra Aditya Bakti.
Gerungan, W.A. (1991). *Psikologi sosial*, Bandung : T Eresco.
Hani Handoko. (1984). *Manajemen*. Edisi 2, Yogyakarta : BPFE UGM.
Herzberg, Frederick. (1981) *The Motivation to Work*, John Wiley and Sons.
New York
Husaini Usman (1997) *Kepuasan Kerja*. Makalah Seminar, 6 September 1997
Maslow, Abraham .H. (1943) *A Theory of Human Motivation, Psychological Review*, July 1943

- Mc Calland, Davis, C. (1962) *Business Drive and National Achievement*.
Harvard Bussiness Review. July-Agustus 1962
- Mamduh M Hanafi. (1997). *Manajemen*, Yogyakarta : UPP AMP YKPN.
- Nahavandi Afsaneh (1997). *The art and science of leadership*. Canada :
Prentice-Hall International.
- Ngalim Purwanto (1985). *Ilmu pendidikan : Teoritis dan praktis*,
Bandung : Remadja Karya .
- _____ (1989). *Administrasi pendidikan*. Jakarta : Mutiara.
- Oteng Sutisna. (1987). *Administrasi pendidikan : dasar teoritis untuk praktek profesional*. Bandung : Angkasa.
- Panji Anoraga. (1995). *Perilaku keorganisasian*. Jakarta : Pustaka Jaya.
- Simamora. Henry (1997). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta :
STIE
- Stonner J.A.F. (1982). *Management*, New York : Prentice Hall International,
Inc, Englewood Cliffs.
- Sutemeiter. Robert. A. (1976) *People and Prodctivity*. Third Edition. New
York: McGraw Hill Book Company
- Winardi. (2000). *Kepemimpinan dalam manajemen*, Jakarta : Rineka Cipta.
- Yukl G.. (2001). *Leadership in organizations*. New Jersey : Prentice Hall,
Upper Sadde River.