

VARIABEL-VARIABEL POPULER DALAM RISET MANAJEMEN SDM & PERILAKU ORGANISASI

KONSEP, ANTESEDEN-KONSEKUENSI & PENGUKURAN

Dr. Zakhyadi Ariffin, M.Si.



**Variabel-Variabel
Populer**

dalam Riset Manajemen
Sumber Daya Manusia/Perilaku Organisasi

deepublish / publisher

UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i. Penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv. Penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

Variabel-Variabel Populer

dalam Riset Manajemen
Sumber Daya Manusia/Perilaku Organisasi

Dr. Zakhyadi Ariffin, M.Si.

 deepublish

Cerdas, Bahagia, Mulia, Lintas Generasi.

**VARIABEL-VARIABEL POPULER DALAM RISET MANAJEMEN SUMBER
DAYA MANUSIA/PERILAKU ORGANISASI**

Zakhyadi Ariffin

Desain Cover :
Syaiful Anwar

Sumber :
www.shutterstock.com (A_stockphoto)

Tata Letak :
Joko W

Proofreader :
Tiara Nabilah Azalia

Ukuran :
xiv, 195 hlm, Uk: 15.5x23 cm

ISBN :
No ISBN

Cetakan Pertama :
Bulan 2024

Hak Cipta 2024, Pada Penulis

Isi diluar tanggung jawab percetakan

Copyright © 2024 by Deepublish Publisher
All Right Reserved

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau
memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini
tanpa izin tertulis dari Penerbit.

PENERBIT DEEPUBLISH
(Grup Penerbitan CV BUDI UTAMA)
Anggota IKAPI (076/DIY/2012)

Jl.Rajawali, G. Elang 6, No 3, Drono, Sardonoharjo, Ngaglik, Sleman
Jl.Kaliurang Km.9,3 – Yogyakarta 55581
Telp/Faks: (0274) 4533427
Website: www.deepublish.co.id
www.penerbitdeepublish.com
E-mail: cs@deepublish.co.id

PRAKATA

Buku ini merupakan buku yang sudah lama penulis siapkan untuk berbagi ilmu dan pengetahuan kepada mahasiswa, pembelajar dan peneliti pada bidang Manajemen SDM dan Perilaku Organisasi. Materi buku ini diharapkan akan dapat membantu mahasiswa baik tingkat sarjana, magister maupun doktoral yang menulis karya akhir berupa skripsi, tesis dan disertasi maupun akademisi yang melakukan riset dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perilaku Organisasi.

Berbagai konsep yang paling sering digunakan menjadi variabel riset bidang Manajemen SDM dan Keperilakuan Organisasi diuraikan dalam buku ini. Topik terkait sikap di tempat kerja seperti: Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Keterikatan Kerja. Dukungan sosial di tempat kerja mencakup Persepsi Dukungan Organisasi, Persepsi Dukungan Atasan, Persepsi Dukungan Rekan Sekerja dimuat dalam buku ini. Beberapa teori Kepemimpinan baru dan beberapa teori Motivasi dan berbagai topik lainnya juga dapat dipelajari pada buku ini.

Definisi dan makna secara mendalam dari masing-masing konsep diuraikan. Faktor-faktor penyebab (*antecedents*) dan konsekuensi (*consequences*) setiap konsep disajikan berdasarkan hasil-hasil riset dari artikel-artikel jurnal internasional terbaik. Demikian pula. Pada bagian akhir setiap variabel disajikan instrumen/skala/kuesioner pengukuran dari para peneliti/penulis yang memperkenalkan konsep atau peneliti yang telah menciptakan instrumen pengukuran yang telah diakui di berbagai negara.

Kelemahan dan kesalahan yang sering terjadi dalam banyak riset di bidang Manajemen SDM dan Perilaku Organisasi di Indonesia adalah dalam pengukuran variabel. Riset dalam bidang Manajemen SDM dan Perilaku Organisasi kebanyakan menggunakan pengukuran variabel bersifat psikometrik, sehingga instrumen pengukuran ini tidak bisa dibuat sembarangan. Semestinya pengukuran variabel bidang riset ini menggunakan skala/instrumen/kuesioner yang telah teruji yang telah dibuat oleh para ahli psikologi yang telah menciptakannya sejak puluhan tahun silam.

Semoga buku ini dapat menjadi sumber referensi yang bermanfaat untuk penulisan karya ilmiah pada berbagai tingkat strata. Mudah-

mudahan pada waktu yang akan datang, bisa diterbitkan edisi-edisi berikutnya sebagai penyempurnaan kekurangan yang ada pada edisi pertama buku ini.

Banjarmasin, Oktober 2023

Zakhyadi Ariffin

KATA PENGANTAR PENERBIT

Segala puji kami haturkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, atas limpahan segala anugerah dan karunia-Nya. Dalam rangka mencerdaskan dan memuliakan umat manusia dengan penyediaan serta pemanfaatan ilmu pengetahuan dan teknologi untuk menciptakan industri *processing* berbasis sumber daya alam (SDA) Indonesia, Penerbit Deepublish dengan bangga menerbitkan buku dengan judul ***Variabel-Variabel Populer dalam Riset Manajemen Sumber Daya Manusia/Perilaku Organisasi***.

Terima kasih dan penghargaan terbesar kami sampaikan kepada penulis, Dr. Zakhyadi Ariffin, M.Si., yang telah memberikan kepercayaan, perhatian, dan kontribusi penuh demi kesempurnaan buku ini. Semoga buku ini bermanfaat bagi semua pembaca, mampu berkontribusi dalam mencerdaskan dan memuliakan umat manusia, serta mengoptimalkan pemanfaatan ilmu pengetahuan dan teknologi di tanah air.

Hormat Kami,

Penerbit Deepublish

DAFTAR ISI

PRAKATA	v	
KATA PENGANTAR PENERBIT	vii	
DAFTAR ISI	viii	
DAFTAR GAMBAR	xiii	
DAFTAR TABEL	xiv	
1	KEPUASAN KERJA	1
A.	Definisi dan Konsep Kepuasan Kerja.....	2
B.	Anteseden Kepuasan Kerja	4
C.	Konsekuensi Kepuasan Kerja.....	8
D.	Konsekuensi Ketidakpuasan Kerja.....	10
E.	Beberapa Hasil Survei Kepuasan Kerja	11
F.	Pengukuran Tingkat Kepuasan Kerja.....	13
	Pertanyaan	17
	Daftar Pustaka.....	18
2	KOMITMEN ORGANISASI	19
A.	Definisi dan Konsep Komitmen Organisasi	20
B.	Survei Komitmen di Manca Negara	25
C.	Pendekatan Manajerial Berbiaya Rendah dalam Meningkatkan Komitmen	26
D.	Anteseden dan Konsekuensi Komitmen Organisasional.....	28
E.	Pengukuran Komitmen Organisasional.....	29
	Pertanyaan	33
	Daftar Pustaka.....	34
3	KETERIKATAN KERJA (<i>WORK ENGAGEMENT</i>)	35
A.	Definisi dan Konsep Keterikatan Kerja.....	36
B.	Kondisi Keterikatan Karyawan di Indonesia.....	39
C.	Anteseden dan Konsekuensi Keterikatan Kerja	40
D.	Pengukuran Keterikatan Kerja	42

Pertanyaan	45
Daftar Pustaka	46
4 PERILAKU KEWARGAAN ORGANISASI (ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR)	47
A. Definisi & Konsep Perilaku Kewargaan Organisasi	48
B. Apa itu OCB-I dan OCB-O?	49
C. Dimensi Perilaku Kewargaan Organisasi.....	50
D. Antecedent & Konsekuensi Perilaku Kewargaan Organisasi.....	54
E. Pengukuran Perilaku Kewargaan Organisasi	56
Pertanyaan	60
Daftar Pustaka	61
5 PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI, PERSEPSI DUKUNGAN ATASAN, PERSEPSI DUKUNGAN REKAN SEKERJA.....	63
A. Definisi dan Konsep Persepsi Dukungan Organisasi	64
B. Antecedent Persepsi Dukungan Organisasi.....	64
C. Konsekuensi Persepsi Dukungan Organisasi	65
D. Pengukuran Persepsi Dukungan Organisasi.....	67
E. Definisi dan Konsep Persepsi Dukungan Atasan.....	68
F. Antecedent Persepsi Dukungan Atasan.....	68
G. Konsekuensi Persepsi Dukungan Atasan	69
H. Pengukuran Persepsi Dukungan Atasan.....	70
I. Definisi & Konsep Persepsi Dukungan Rekan Sekerja	71
J. Antecedent & Konsekuensi Persepsi Dukungan Rekan Sekerja.....	71
K. Pengukuran Dukungan Rekan Sekerja.....	74
Pertanyaan	74
Daftar Pustaka	75
6 MOTIVASI KERJA	77
A. Definisi dan Konsep Motivasi Kerja.....	78
B. Teori-Teori Motivasi Kerja	79
C. Konsekuensi Motivasi.....	89
D. Pengukuran Motivasi	90

	Pertanyaan	94
	Daftar Pustaka.....	94
7	EFIKASI DIRI.....	95
	A. Definisi dan Konsep Efikasi Diri	96
	B. Anteseden dan Konsekuensi Efikasi Diri	97
	C. Pengukuran Efikasi Diri	98
	Pertanyaan	101
	Daftar Pustaka.....	102
	A. Definisi dan Konsep Konflik Pekerjaan-Keluarga	104
	B. Anteseden dan Konflik Pekerjaan-Keluarga	105
	C. Konsekuensi Konflik Pekerjaan-Keluarga	106
	D. Strategi Mengurangi Dampak Konflik	107
	E. Pengukuran <i>Work Family & Family Work Conflict</i>	107
	Pertanyaan	112
	Daftar Pustaka.....	113
9	NIAT BERPINDAH (<i>TURNOVER INTENTION</i>)	115
	A. Definisi dan Konsep Niat Berpindah (<i>Turnover Intention</i>).....	116
	B. Anteseden <i>Turnover Intention</i>	118
	C. Pengukuran <i>Turnover Intention</i>	120
	Pertanyaan	122
	Daftar Pustaka.....	123
10	KEPEMIMPINAN	125
	A. Definisi & Konsep Kepemimpinan yang Melayani (<i>Servant Leadership</i>).....	126
	B. Konsekuensi <i>Servant Leadership</i>	129
	C. Pengukuran <i>Servant Leadership</i>	130
	D. Definisi & Konsep Kepemimpinan Autentik (<i>Authentic Leadership</i>).....	133
	E. Konsekuensi/ <i>Outcome Authentic Leadership</i>	134
	F. Pengukuran <i>Authentic Leadership</i>	135
	G. Definisi & Konsep Kepemimpinan Etis (<i>Ethical Leadership</i>).....	137
	H. Konsekuensi Kepemimpinan Etis.....	139

I.	Pengukuran Kepemimpinan Etis.....	140
	Pertanyaan	141
	Daftar Pustaka	142
11	PERTUKARAN PEMIMPIN-ANGGOTA (<i>LEADER-MEMBER EXCHANGE</i>)	145
A.	Definisi & Konsep Pertukaran Pemimpin-Anggota (<i>Leader-Member Exchange</i>)	146
B.	Anteseden dan Konsekuensi LMX.....	149
C.	Pengukuran Kualitas Hubungan Bawahan-Atasan (LMX).....	150
	Pertanyaan	153
	Daftar Pustaka	154
12	STRES KERJA	155
A.	Definisi dan Konsep Stres Kerja	156
B.	Penyebab/Anteseden Stres Kerja	157
C.	<i>Outcomes</i> /Konsekuensi Stres Kerja	159
D.	Hubungan Stres dan Kinerja	160
E.	Pengelolaan Stres	161
F.	Anteseden dan Konsekuensi	163
G.	Pengukuran Stres Kerja.....	164
	Pertanyaan	167
	Daftar Pustaka	168
13	KONFLIK DALAM ORGANISASI	169
A.	Definisi dan Sifat Konflik	170
B.	Tingkatan Konflik	170
C.	Sumber Konflik.....	172
D.	Konsekuensi dari Konflik	172
E.	Teknik-Teknik Mengelola Konflik	173
F.	Teknik-Teknik Menstimulasi Konflik.....	174
G.	Model Konflik.....	174
H.	Pengukuran Konflik	180
	Pertanyaan	183
	Daftar Pustaka	184

14	KESEIMBANGAN KERJA-KEHIDUPAN (<i>WORK-LIFE BALANCE</i>).....	185
A.	Definisi dan Konsep Keseimbangan Kerja-Kehidupan (<i>Work-life Balance</i>)	186
B.	Anteseden dan <i>Outcome</i> Keseimbangan Kerja-Kehidupan.....	188
C.	<i>Outcomes</i> Keseimbangan Kerja-Kehidupan.....	189
D.	Pengukuran Keseimbangan Kerja-Kehidupan	190
	Pertanyaan	193
	Daftar Pustaka.....	194
	PROFIL PENULIS.....	195

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1.	Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kepuasan Kerja.....	12
Gambar 2.1	Tiga Sisi Komitmen Organisasional	21
Gambar 2.2.	Model Anteseden dan Konsekuensi Komitmen Organisasi dari Hasset	29
Gambar 3.1	Model Keterikatan Kerja (<i>Work Engagement</i>)	41
Gambar 5.1.	Anteseden Dukungan Supervisi.....	69
Gambar 6.1.	Teori Motivasi Hierarki Kebutuhan Maslow	79
Gambar 6.2.	Teori 2 Faktor dari Herzberg	85
Gambar 6.3.	Proses Manajemen Berdasarkan Sasaran (<i>Management by Objectives</i>)	86
Gambar 6.4.	Proses Teori Pengharapan Vroom	87
Gambar 7.1	Model Anteseden dan Konsekuensi Efikasi Diri	97
Gambar 9.1.	Model Niat Berpindah (Mobley, 1977)	118
Gambar 11.1.	Model Anteseden dan Konsekuensi LMX.....	150
Gambar 12.1.	Hubungan U Terbalik antara Stres dan Kinerja.....	161
Gambar 12.2.	Model Stres	163
Gambar 13.1.	Model Konflik Thomas-Kilmann	175
Gambar 13.2.	Model Konflik Rahim.....	177

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1.	Pengelolaan Kepuasan Kerja.....	3
Tabel 1.2.	Tingkat Kepuasan Pekerja pada Lima Negara Tertinggi dan Terendah.....	13
Tabel 12.1.	Beberapa Jabatan Paling <i>Stressful</i> di Amerika Serikat	158

CAPAIAN PEMBELAJARAN

Setelah mempelajari bab ini maka:

1. Anda mampu untuk menjelaskan secara mendalam definisi dan dimensi kepuasan kerja.
2. Anda mampu menjelaskan dengan baik penyebab (*antecedent*) dan konsekuensi atau dampak dari kepuasan kerja terhadap perilaku-perilaku lain sesuai hasil berbagai riset.
3. Anda mampu mengukur kepuasan kerja dengan skala/instrumen pengukuran yang benar

A. Definisi dan Konsep Kepuasan Kerja

Kinicky dan Fugate (2018:62), mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu afektivitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Dalam hal ini kepuasan kerja bukan konsep tunggal, seseorang bisa relatif puas dengan suatu aspek, tetapi bisa tidak puas terhadap aspek-aspek pekerjaan lainnya. Ivancevich (2003:121), mendefinisikan kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya, sebagai hasil persepsi mereka dan tingkat di mana terdapat kesesuaian yang baik antara individu dengan organisasi.

George dan Jones (2000:34) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah kumpulan dari perasaan dan kepercayaan orang tentang pekerjaan mereka sekarang. Menurut mereka, *range* tingkat atau derajat kepuasan kerja bisa dari kepuasan ekstrem sampai ketidakpuasan ekstrem. Kepuasan kerja adalah salah satu dari sikap yang paling penting yang diteliti dengan baik dalam perilaku organisasional karena potensial untuk memengaruhi suatu *range* yang lebar dari perilaku dalam organisasi. Orang dapat mempunyai sikap tentang beragam aspek pekerjaan seperti jenis pekerjaan, rekan sekerja, supervisor mereka atau subordinasi atau juga gaji mereka. Newstrom dan Davis (2002:208) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan dan emosi suka atau tidak suka dengan mana karyawan memandang pekerjaannya. Menurut Newstrom dan Davis (2002:209) bahwa kepuasan kerja merupakan bagian dari kepuasan hidup. Sifat dari lingkungan di luar pekerjaan secara tidak langsung memengaruhi perasaan dalam pekerjaan. Dengan kata lain, bila pekerjaan adalah bagian penting dari kehidupan karyawan, kepuasan kerja akan memengaruhi kepuasan hidup secara umum.

Luthan (2002:230), mengartikan kepuasan kerja adalah suatu hasil persepsi karyawan dan seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hasil segala sesuatu yang dipandang penting. Pada umumnya kepuasan kerja dipertimbangkan dalam bidang perilaku organisasi, merupakan aspek yang paling penting dari studi sikap yang sering dilakukan.

Analisis lebih baru secara teorikal mengkritisi kepuasan kerja sebagai konsep yang tidak terlalu sempit. Menurut Luthan (2002:230), ada

tiga dimensi yang pada umumnya diterima untuk kepuasan kerja: Pertama, kepuasan kerja adalah suatu respons emosional terhadap situasi pekerjaan. Kedua, kepuasan kerja ditentukan sebaik mana *outcome* memenuhi atau melebihi harapan seseorang. Ketiga, Kepuasan kerja menunjukkan beberapa sikap terkait.

Berkaitan dengan dimensi kedua sebagaimana yang diungkapkan oleh Luthans di atas, Greenberg dan Baron (2003:153), mengungkapkan *Value Theory of Job Satisfaction*. Teori ini konseptualisasinya menyarankan bahwa kepuasan kerja eksis apabila *job outcome* (seperti *reward*) yang secara individual diterima memenuhi *outcome* yang diinginkan.

Kinicky & Fugate (2018:63) membuat suatu model bagaimana mengelola kepuasan kerja karyawan:

Tabel 1.1. Pengelolaan Kepuasan Kerja

Model	Bagaimana manajemen dapat memacu kepuasan kerja
Pemenuhan kebutuhan	Memahami dan memenuhi kebutuhan karyawan
Memenuhi harapan	Memenuhi harapan karyawan tentang apa yang ingin mereka terima dari pekerjaan
Pencapaian nilai	Struktur pekerjaan dan imbalannya untuk sesuai nilai-nilai karyawan
Keadilan	Memonitor persepsi karyawan akan keadilan dan berinteraksi dengan mereka agar mereka merasakan keadilan
Komponen disposisi/genetik	Mempekerjakan karyawan dengan disposisi yang tepat (seperti sesuai dengan kualifikasi mereka)

Sumber: Kinicky dan Fugate (2018: 63).

B. Anteseden Kepuasan Kerja

George dan Jones (2000:35-36) mengungkapkan 3 faktor utama yang memengaruhi tingkat kepuasan kerja seseorang:

1. Kepribadian. Kepribadian memengaruhi tingkat seseorang untuk memikirkan dan merasakan pekerjaan, apakah positif atau negatif.
2. Situasi pekerjaan. Mungkin yang paling penting dari kepuasan kerja adalah situasi pekerjaan itu sendiri di mana seseorang bertugas. Misalnya:
 - interaksi dengan pelanggan, bawahan dan atasan (supervisor)
 - sekeliling di mana orang bekerja: tingkat kebisingan, kepadatan, suhu.
 - cara organisasi menekankan penanganan kerja: jam kerja, keamanan kerja
 - tingkat gaji dan *benefit* dan perlakuan pemberiannya secara adil.
3. Pengaruh sosial (*social influence*). Pengaruh di mana individu atau kelompok mempunyai sikap dan perilaku terhadap:
 - rekan sekerja
 - kelompok yang seseorang merasa memilikinya
 - budaya yang tumbuh dan hidup dalam organisasi

Robbins (1999:36) menyatakan bahwa faktor penting yang lebih banyak mendatangkan kepuasan kerja adalah pekerjaan yang secara mentalitas memberikan tantangan, penghargaan yang layak, kondisi kerja yang mendukung dan rekan sekerja yang mendukung.

1. Pekerjaan yang secara mental memberi tantangan.
Karyawan cenderung menyukai pekerjaan yang memberikan kesempatan menggunakan keterampilan dan kemampuan, tugas yang bervariasi, kebebasan dan umpan balik.
2. Penghargaan yang layak.
Karyawan menginginkan sistem penggajian dan kebijaksanaan promosi yang mereka rasa wajar dan sejalan dengan harapan mereka, adil sesuai keterampilan dan standar gaji dalam masyarakat.

3. Kondisi kerja yang mendukung.
Karyawan menaruh perhatian besar terhadap lingkungan kerja mereka baik dari segi kenyamanan pribadi maupun kemudahan melakukan pekerjaan, lingkungan fisik yang aman, nyaman, bersih dan memiliki tingkat gangguan minimum.
4. Rekan sekerja yang mendukung.
Karyawan bekerja juga untuk dapat memenuhi kebutuhan untuk berinteraksi sosial. Rekan sekerja yang ramah dan mendukung dan meningkatkan kepuasan kerja

Melalui studi yang lama, maka telah diidentifikasi lima dimensi paling penting dari pekerjaan yang karyawan respons dengan efektif (Luthan, 2002:231). Kelima dimensi tersebut adalah:

1. Pekerjaan itu sendiri. Tingkat di mana pekerjaan memberikan secara individual tugas-tugas menarik, kesempatan belajar dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.
2. Gaji (*Pay*). Banyaknya pemberian secara finansial yang diterima dan tingkat mana yang dianggap seimbang terhadap orang lain dalam organisasi.
3. Peluang promosi Kesempatan untuk mencapai jabatan yang lebih tinggi.
4. Supervisi. Kemampuan supervisor untuk memberikan bantuan teknis dan perilakunya yang mendukung.
5. Teman sekerja. Tingkat di mana secara teknik cakap dan secara sosial mendukung.

Ivancevich (2002:121-122) mengemukakan sejumlah faktor-faktor berhubungan dengan kepuasan kerja yang hampir dengan Luthan di antara yang paling penting ialah:

1. Gaji (*pay*). Banyaknya gaji yang diterima dan persepsi keadilan gaji tersebut.
2. Kerja itu sendiri. Tingkat dari tugas pekerjaan yang dipertimbangkan menarik dan memberikan kesempatan untuk belajar dan menerima tanggung jawab.

3. Peluang promosi. Ketersediaan peluang untuk mendapatkan jabatan yang lebih tinggi.
4. Supervisi. Kompetensi teknis dan *skill* interpersonal dari seorang atasan.
5. Rekan sekerja. Tingkat di mana rekan sekerja dalam bersahabat, kompeten dan mendukung.
6. Kondisi kerja. Tingkat di mana lingkungan fisik kerja adalah nyaman dan mendukung produktivitas.
7. Keamanan kerja. Keyakinan bahwa posisi seseorang relatif aman dan terus bekerja adalah harapan yang dipertimbangkan.

George dan Jones (2000:38), menguraikan pula faktor-faktor yang berperan sebagai bagian dalam menentukan kepuasan kerja:

1. Penggunaan kemampuan (*ability utilization*) Tingkat untuk mana pekerjaan mengikuti seseorang untuk menggunakan kemampuannya.
2. Pencapaian (*achievement*). Tingkat seorang pekerja merasa menyelesaikan pekerjaan.
3. Aktivitas (*activity*). Mampu untuk menjaga kesibukan dalam pekerjaan.
4. *Advancement*. Mempunyai peluang promosi.
5. Otoritas (*authority*). Mempunyai kendali atas orang lain.
6. Kebijakan perusahaan dan praktik (*company policies and practices*).
7. Kompensasi (*compensation*).
8. Rekan sekerja (*coworkers*). Seberapa baik seseorang berhubungan dengan lainnya di tempat kerja.
9. Kreativitas (*creativity*). Kebebasan untuk memunculkan gagasan-gagasan **barn**.
10. Independen (*independence*). Mampu bekerja mandiri.
11. Nilai moral (*moral values*).
12. Keyakinan (*recognition*). Keyakinan untuk melakukan pekerjaan dengan baik.
13. Tanggung Jawab (*responsibility*). Mempertanggung jawabkan keputusan dan tindakan.

14. Rasa aman (*security*). Merasakan aman dalam pekerjaan.
15. Bantuan sosial (*social service*). Mampu untuk melakukan sesuatu bagi orang lain.
16. Status sosial (*social status*).
17. Hubungan supervisi (*human relations supervision*). *Skill* hubungan interpersonal dari seorang atasan.
18. Supervisi teknis (*technical supervision*). *Skill* yang berkaitan dari seorang atasan.
19. Keragaman (*variety*). Mengerjakan hal-hal yang berbeda dalam pekerjaan.
20. Kondisi kerja (*working conditions*). Seperti: jam kerja, temperatur, lokasi kantor dan tata letak.

Luthan (2002:231) mengungkapkan bahwa penelitian terakhir telah menemukan bahwa seperti karakteristik kerja, kompleksitas pekerjaan mempunyai hubungan sedang dengan kepribadian dan kepuasan kerja dan jika kreatif dibutuhkan dari pekerjaan karyawan terpenuhi, mereka cenderung puas. Luthan (2002:232) juga menyatakan bahwa sifat kelompok kerja atau tim akan mempunyai pengaruh pada kepuasan. Persahabatan, rekan sekerja yang kooperatif menjadi sumber yang paling sering dari kepuasan kerja terhadap individu karyawan. Kelompok kerja memberikan dukungan, menghibur, nasihat dan bantuan secara individual.

Menurut Newstrom dan Davis (2002:210), tingkat kepuasan antarkelompok adalah tidak konstan, tetapi kepuasan kerja berhubungan dengan sejumlah variabel. Analisis hubungan ini membuat manajer memprediksi kelompok mana yang memperlihatkan perilaku bermasalah dihubungkan ketidakpuasan. Variabel kunci menyangkut: umur, tingkat jabatan dan ukuran unit organisasi.

Greenberg dan Baron (2003: 150-151), mengungkapkan *Dispositional Model of Job Satisfaction*. Menurut model ini sejumlah individu adalah selalu lebih puas dengan pekerjaan mereka dibandingkan yang lainnya. Kepuasan kerja adalah suatu disposisi personal. Tidak hanya mungkin kelompok tertentu dari orang menjadi lebih puas dengan pekerjaannya dibandingkan lainnya, tetapi juga memperlihatkan bahwa banyak orang secara individual mungkin menjadi konsisten puas atau tidak

puas dengan pekerjaannya. Panduan lain yang bisa membantu meningkatkan kepuasan kerja menurut Luthans (2002:234) adalah:

1. Jadikan pekerjaan lebih menyenangkan
2. Memiliki gaji, tunjangan, dan peluang promosi yang adil.
3. Mencocokkan orang dengan pekerjaan yang sesuai dengan minat dan keterampilannya.
4. Rancang pekerjaan agar menarik dan memuaskan.

Greenberg dan Baron (2003:149) juga mengemukakan bahwa kelompok tertentu dari orang yang lebih puas terhadap pekerjaannya dari kelompok lainnya:

1. Karyawan *white collar* (seperti: orang manajerial dan profesional) cenderung untuk lebih puas dibandingkan karyawan *blue-collar* (seperti buruh pabrik)
2. Karyawan yang lebih tua pada umumnya lebih puas dengan pekerjaannya dibandingkan mereka yang lebih muda
3. Mereka yang lebih berpengalaman pada pekerjaannya lebih tinggi kepuasannya dibandingkan mereka yang lebih sedikit pengalamannya.
4. Wanita dan anggota kelompok minoritas cenderung lebih tidak puas dengan pekerjaannya dibandingkan anggota dari kelompok mayoritas.

Selanjutnya Newstrom dan Davis (2002:210) juga menyatakan bahwa orang yang jabatannya lebih tinggi cenderung lebih puas dengan pekerjaannya. Mereka biasanya gajinya lebih tinggi, kondisi kerja lebih baik dan memegang pekerjaan yang membuat mereka lebih penuh menggunakan kemampuan.

C. Konsekuensi Kepuasan Kerja

Banyak organisasi mempertimbangkan pentingnya hubungan antara kepuasan kerja dengan sejumlah *outcome* organisasi (Ivancevich, 2002:122). Harvard Business Review mengungkapkan pula hasil studi yang menyatakan bahwa 5 persen kenaikan dalam tingkat bertahannya

(*retention*) karyawan menghasilkan 10 persen penurunan dalam biaya dan peningkatan produktivitas berkisar 25-65 persen.

Suatu hasil survei yang dilakukan oleh Bavendam Research Incorporated (2000) menunjukkan bahwa karyawan dengan kepuasan kerja (*job satisfaction*) yang tinggi memperlihatkan pola yang jelas dalam:

1. Percaya bahwa organisasi akan memuaskan dalam jangka panjang,
2. Menjaga kualitas pekerjaan mereka,
3. Lebih komit terhadap organisasi,
4. Memiliki tingkat bertahan (*retention rate*), dan
5. Lebih produktif.

George dan Jones (2000:40) menguraikan beberapa konsekuensi potensial dari kepuasan kerja yakni *job performance*, *absenteeism*, *turnover* dan *organizational citizen behavior*:

1. *Job Performance*. Secara intuisi, kebanyakan orang termasuk para manajer percaya bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan yang positif dengan *job performance*. Satu tinjauan terakhir dari kesimpulan dari banyak studi, memperhitungkan hanya dua persen dari tingkat kepuasan kerja membuat perbedaan tingkat kinerja.
2. *Absenteeism*. Riset mengindikasikan bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan negatif lemah dengan absensi.
3. *Turnover*. Kepuasan kerja menunjukkan hubungan negatif lemah sampai moderat terhadap *turnover*, berarti kepuasan kerja menyebabkan *turnover* rendah.
4. *Organizational Citizenship Behavior*. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya lebih mungkin untuk membentuk perilaku sukarela (*voluntary behavior*) yang dikenal sebagai *organizational citizenship behavior*.

Ribuan penelitian telah menguji hubungan antara kepuasan kerja dengan variabel organisasi lainnya. Kreitner dan Kinicky (2000:272), menguraikan berbagai variabel penting yang mempunyai relevansi manajerial sebagai dampak dan kepuasan kerja. tabel di bawah ini.

Kreitner dan Kinicky (2018:66) mengungkapkan kepuasan kerja berkorelasi signifikan dengan:

Sikap:

- Motivasi
- Keterlibatan kerja (*job involvement*)
- Kognisi penarikan
- Persepsi stres

Perilaku:

- Kepuasan kerja
- *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)
- Perilaku kerja *counter productive*
- *Turnover*

Tingkat organisasi:

- Kinerja finansial
- Pelayanan/kepuasan konsumen

D. Konsekuensi Ketidakpuasan Kerja

Robbins (1998:154) menguraikan pula bagaimana cara karyawan mengungkapkan ketidakpuasan sebagai berikut:

1. Keluar. Meninggalkan organisasi, mencari suatu posisi baru dan meminta berhenti.
2. Suara. Dengan aktif dan konstruktif memberikan saran perbaikan, membahas problem-problem dengan atasan dan kegiatan serikat kerja.
3. Kesetiaan. Bentuk secara pasif, menunggu membaiknya kondisi, tetap membela organisasi dan kritik luar dan percaya manajemen organisasi melakukan hal yang tepat.
4. Pengabaian. Secara pasif membiarkan kondisi memburuk, termasuk kemangkiran, datang terlambat secara kronis, upaya kerja yang dikurangi dan tingkat kesalahan meningkat.

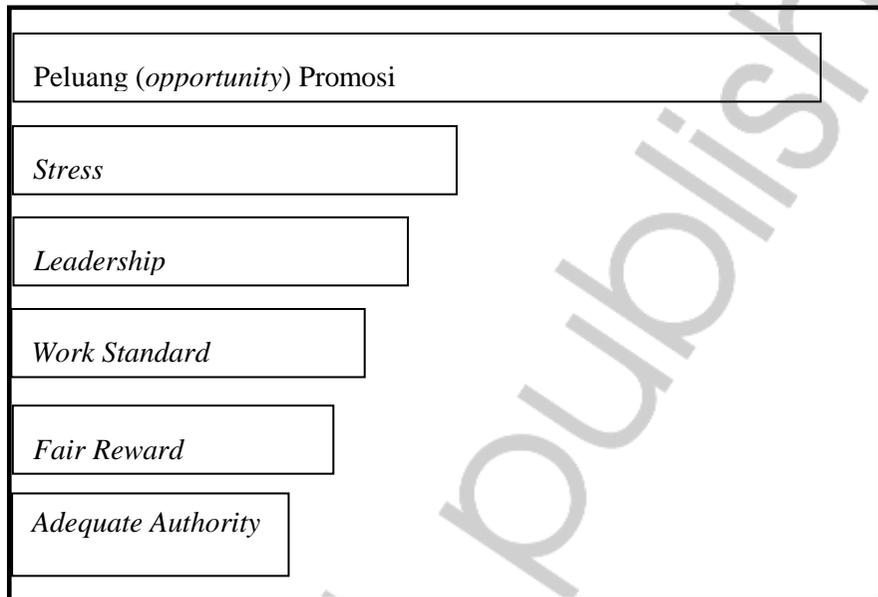
E. Beberapa Hasil Survei Kepuasan Kerja

Gibson *et al.* (2003:105), mengungkapkan banyak organisasi menggunakan survei sikap untuk menentukan tingkat kepuasan kerja karyawan. Menurut mereka, survei secara nasional (di Amerika Serikat) pada waktu lampau telah mengindikasikan bahwa secara umum 75-80 persen dari pekerja puas akan pekerjaannya. Penaksiran terbaru telah menyarankan bahwa tingkat kepuasan kerja telah mengalami penurunan substansial menjadi *range* pertengahan sampai dengan 60 persen. Sayangnya survei secara nasional tersebut tidak bisa merefleksikan derajat kepuasan kerja dalam unit kerja (*departement*) atau macam organisasi spesifik.

Berdasarkan hasil survei terhadap 206 perusahaan menengah ke atas yang dilakukan oleh William M. Mercer Inc pada tahun 1998 (dalam situs *Increasing employee satisfaction*, 1999), mengungkapkan bahwa dalam perusahaan dengan tingkat *turnover* tinggi, maka kompensasi adalah pertimbangan umum terbanyak yang menyebabkan ketidakpuasan. Meskipun dalam perusahaan dengan *turnover* rendah, 40 persen dari responden memersepsi faktor-faktor emosional: kepuasan kerja, hubungan baik dengan manajer dan karyawan lain sebagai pelengkap motivasi mereka tetap tinggal. Sebagai perbandingan 21 persen faktor atribut *financial* (kepuasan kompensasi dan *benefits*) sebagai faktor yang melengkapi motivasi mereka untuk tetap tinggal.

Survei Bavendam Research Inc. (2000)

Survei kepuasan kerja yang dilakukan oleh *Bavendam Research Incorporated* terhadap 15.000 lebih karyawan kerah putih (*white collar*) secara luas di banyak negara dari semua tingkatan manajer dan supervisor yang 91 persen bekerja penuh waktu (*full time*) rata-rata berusia 33 tahun. Hasil survei mengungkapkan enam faktor yang memengaruhi kepuasan kerja dengan proporsi pengaruh seperti yang ditunjukkan pada gambar berikut:



Gambar 1.1. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kepuasan Kerja
 Sumber: *Bavendam Research Inc.* www.employeesatisfaction.com/, 2000)

Survei Kepuasan Kerja Boyle (2003)

Survei yang dilakukan Boyle (dalam Greenberg dan Baron, 2003:148-149 terhadap 9.300 orang dari 39 negara yang menanyakan bagaimana kepuasan mereka dengan pekerjaannya. Hasilnya menunjukkan bahwa pekerja dari negara maju (di mana kondisi secara umum lebih baik) lebih puas dibanding mereka yang berasal dari negara yang baru berkembang (di mana kondisi lebih buruk). Lima negara yang tingkat kepuasan karyawan tertinggi dan lima negara yang tingkat kepuasan karyawan terendah ditunjukkan pada tabel berikut Para pakar menyatakan bahwa tingkat kepuasan kerja tertinggi di Denmark karena mempunyai keunggulan manajemen hubungan kerja buruh. Mengapa karyawan Hungaria memperlihatkan indikasi kepuasan kerja terendah? Penyebabnya adalah rendahnya tingkat upah dan buruknya manajemen hubungan buruh (Kreitner dan Kinicky, 2003:126).

Tabel 1.2. Tingkat Kepuasan Pekerja pada Lima Negara Tertinggi dan Terendah

<i>Happiest Worker (Top 5)</i>		<i>Unhappiest Worker (Bottom 5)</i>	
<i>Countries</i>	<i>Level (%)</i>	<i>Countries</i>	<i>Level (%)</i>
<i>Denmark</i>	61	<i>Estonia</i>	11
<i>India</i>	55	<i>China</i>	11
<i>Norway</i>	54	<i>Czech Republic</i>	10
<i>United States</i>	50	<i>Ukraine</i>	10
<i>Ireland</i>	49	<i>Hungary</i>	9

Sumber: Boyle (dikutip dalam Greenberg dan Baron, 2003:149)

F. Pengukuran Tingkat Kepuasan Kerja

Tingkat atau derajat kepuasan kerja bisa mempunyai *range* dari ekstrem puas sampai ekstrem tidak puas (George dan Jones, 2000:34). Pengukuran terhadap kepuasan kerja menggunakan cara yang sama dengan pengukuran sikap (*attitude*) pada umumnya. Kepuasan kerja diukur dengan *range* antara sangat puas sampai sangat tidak puas. Kepuasan kerja biasanya diukur dalam banyak aspek atau segi (*facet*) dengan menggunakan kuesioner dengan *close end questions*.

Menurut Robbins (2019:119), dua pendekatan yang paling banyak digunakan dalam mengukur kepuasan kerja adalah angka global tunggal (*single global rating*) dan skor penjumlahan (*summation score*) yang tersusun atas sejumlah segi (*facet*) kerja. Metode angka nilai global tidak lebih dari meminta individu untuk menjawab satu pertanyaan, misalnya "Bila semua hal dipertimbangkan, seberapa puaskah Anda dengan pekerjaan Anda?" Jawaban bisa dengan *range* dari sangat puas sampai sangat tidak puas.

Sedangkan metode skor penjumlahan, dengan mengenali unsur-unsur utama dalam suatu pekerjaan dan menanyakan perasaan karyawan setiap unsur. Faktor-faktor yang lazim ditanyakan menurut Robbins (1998:149), sifat dasar pekerjaan, penyeliaan (*supervision*), kesempatan promosi dan hubungan dengan rekan sekerja. Faktor-faktor ini dinilai pada

skala baku dan kemudian dijumlahkan untuk menciptakan skor kepuasan kerja keseluruhan.

Gibson *et al.* (2003:106) menyebutkan beberapa metode pengukuran kepuasan kerja, di antaranya *Brayfield-Rothe Satisfaction Scale* di mana sikap terhadap kerja menggunakan skala dari sangat setuju, setuju, ragu-ragu (*undecided*), tidak setuju dan sangat tidak setuju. Selain itu, Gibson *et al.* (2003:106) juga menguraikan cara pengukuran dengan *Job Descriptive Index*. Dalam cara ini, seberapa baik sikap atas aspek kerja diputuskan oleh karyawan dengan: Ya (*Yes*), Tidak (*No*) atau tidak dapat menjawab (?).

Cara pengukuran lainnya yang dikemukakan oleh Gibson (2003:106) adalah *Minnesota Satisfaction Questionnaire* yang juga banyak diacu secara umum. Seberapa perasaan karyawan atas pekerjaannya bisa dijawab dengan skala dari sangat tidak puas, tidak puas, netral, puas dan sangat puas.

Menurut Newstrom dan Davis (2002:221), Beragam jenis dari *close end question*. Salah satu yang populer adalah tipe *Index Organisational Reactions* menggunakan *multiple choice*. Di sini responden memberi semua jawaban untuk setiap pertanyaan dan memberi tanda respons yang tertutup untuk perasaan yang mereka persepsi.

Survei lainnya menurut Newstrom dan Davis (2002:221), menggunakan pertanyaan dengan jawaban benar atau salah, atau setuju atau tidak setuju. Seringkali digunakan *Job Description Index* dengan memberikan responden seperangkat pertanyaan seperti: "pekerjaan saya adalah membosankan" dan menyatakan kepada mereka untuk mengindikasikan situasi kerja dengan mengecek kalau tidak "Ya", "Tidak" atau "Saya tidak dapat memutuskan". Greenberg dan Baron (2003:152), menguraikan contoh tiga macam pengukuran kepuasan kerja dengan skala yang banyak digunakan secara luas sebagai berikut:

1. *Job Descriptive Index* (.IDI).

Jawab "Yes: atau "No" untuk setiap deskripsi atau kalimat di bawah sebagai penerapan aspek-aspek tertentu dalam pekerjaan saudara yang teridentifikasi:

Pekerjaan itu sendiri:

- Rutin
- Memuaskan

- Bagus *Promotion*
 - *Dead-end job*
 - Sedikit kesempatan promosi
 - Peluang baik untuk promosi
2. *Pay Satisfaction Questionnaire (PSQ)*
Penggunaan skala mengindikasikan tingkat di mana saudara puas dengan aspek gaji saudara sekarang Jawab satu nomor berikut untuk setiap aspek berikut:
1 = Ekstrem tidak puas
2 = Tidak puas
3 = Antara puas dan tidak puas (ragu-ragu)
4 = Puas
5 = Ekstrem tidak puas
Kepuasan dengan tingkat gaji:
 - Pendapatan saya sekarang
 - *Size* dari gaji sayaKepuasan dengan kenaikan:
 - Tipikal kenaikan
 - Bagaimana kenaikan ditentukan
3. *Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) Short Form (Weiss et al., 1967).*
Tanyakan pada diri Anda: Seberapa puaskah saya dengan aspek pekerjaan saya ini?
5 = Sangat Puas
4 = Sangat Puas
3 = Puas
2 = Agak Puas
1 = Tidak Puas
Pernyataan:
 1. Mampu menyibukkan diri sepanjang waktu.
 2. Kesempatan untuk bekerja sendiri di tempat kerja.
 3. Kesempatan untuk melakukan hal yang berbeda dari waktu ke waktu.

4. Kesempatan untuk menjadi “seseorang” di masyarakat.
5. Cara atasan saya menangani pekerjanya.
6. Kompetensi atasan saya dalam mengambil keputusan.
7. Mampu melakukan hal-hal yang tidak bertentangan dengan hati nurani saya.
8. Cara pekerjaan saya menyediakan pekerjaan tetap.
9. Kesempatan melakukan sesuatu untuk orang lain.
10. Kesempatan untuk memberi tahu orang apa yang harus dilakukan.
11. Kesempatan untuk melakukan sesuatu yang memanfaatkan kemampuan saya.
12. Cara kebijakan perusahaan diterapkan.
13. Gaji saya dan jumlah pekerjaan yang saya lakukan.
14. Peluang untuk maju dalam pekerjaan ini.
15. Kebebasan untuk menggunakan penilaian saya sendiri.
16. Kesempatan untuk mencoba metode saya sendiri dalam melakukan pekerjaan.
17. Kondisi kerja.
18. Cara rekan kerja saya bergaul satu sama lain.
19. Pujian yang saya dapatkan karena melakukan pekerjaan dengan baik.
20. Perasaan pencapaian yang saya dapatkan dari pekerjaan itu.

4. *Single Global Rating.*

Skala pengukuran kepuasan kerja dengan single global rating dari Oyler (2007) yang mengambil sebagian item kuesioner dari Brayfield dan Rothe (1951).

1. Saya sering merasa bosan dengan pekerjaan saya. (R)
2. Saya merasa cukup puas dengan pekerjaan saya saat ini.
3. Saya puas dengan pekerjaan saya saat ini.
4. Hampir setiap hari saya antusias dengan pekerjaan saya.
5. Saya menyukai pekerjaan saya lebih baik daripada pekerja lain pada umumnya.
6. Saya menemukan kesenangan nyata dalam pekerjaan saya.

Pertanyaan

1. Jelaskan definisi dan dimensi dari kepuasan kerja. Definisi mana menurut Anda yang paling komprehensif?
2. Faktor-faktor apa saja yang dapat memengaruhi tinggi rendahnya kepuasan kerja?
3. Bagaimana manajemen organisasi dapat memacu kepuasan kerja karyawan menurut Kinicky dan Fugate?
4. Bagaimana pengukuran kepuasan kerja antara yang bersifat single global rating dan pengukuran multi aspek sebagaimana MSQ? Manakah yang lebih akurat menurut Anda?

Daftar Pustaka

- Brayfield, A.H. & Rothe, H.F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35, 307-311.
- Chandan, Jit S. (1998). *Organizational Behaviour*. New Delhi: Vikas publishing House PVT.LTD.
- Gibson, James L, J.M. Ivancevich, J.M. Donnelly Jr, R. Konopaske. (2003). *Organization: Behavior, Structure and Process*. Mc. Graw Hill-Irwin.
- Greenberg, Jerald & R.A. Baron. (2003). *Behavior in Organization*. Prentice Hall
- Hellriegel, Don dan John W. Slocum, Jr. (2004). *Organizational Behavior*, Thomson - South-Western, Ohio.
- Kinicki Angelo & Mel Fugate. (2018). *Organizational Behavior: A Practical Problem Solving Approach*, New York: Mc.Graw Hill-Irwin.
- Moorehead, Gregory & R.W. Griffin. (2000). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. AITBS Publisher-Houghton and Mifflin Company.
- Newstrom, John W. & Keith Davis. (2002). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*, Hill-Irwin.
- Oyler, Jennifer D. (2007). Core Self-Evaluations and Job Satisfaction: The Role of Organizational Community embeddedness. *Dissertation Submitted to the Faculty of Virginia Polytechnic Institute and State University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Management*, on page 275
- Robbins, Stephen P. (2019). *Organizational Behavior*. Pearson Education Limited.
- Weiss, D. J, Davis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). *Minnesota Satisfaction Questionnaire--Short Form*
<https://doi.org/10.1037/t08880-000>