

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Pengertian Karakteristik Pekerjaan

Perkembangan terhadap kualitas kerja karyawan dewasa ini lebih ditekankan pada pemerayaan keberagaman pekerjaan. Secara sederhana pemerayaan pekerjaan berarti bahwa motivator tambahan dicakupkan dalam pekerjaannya untuk membuatnya lebih berarti. Pemerayaan pekerjaan adalah perluasan konsep pemekaran pekerjaan (*job enlargement*), yang berusaha menciptakan keragaman tugas yang luas bagi karyawan untuk mengurangi kemonotonan. Karyawan yang berprestasi lebih baik, kepuasan kerjanya menjadi lebih besar, dan lebih berkesempatan mengaktualisasikan diri. (Desler, 1997:236)

Turner pada pertengahan tahun 1960-an mengembangkan suatu studi penelitian untuk menilai efek dari beberapa jenis pekerjaan yang berbeda terhadap kepuasan kerja dan ketidakhadiran (absensi). Mereka meramalkan bahwa karyawan akan lebih memilih pekerjaan-pekerjaan yang kompleks dan menantang, yakni jenis-jenis pekerjaan yang dapat meningkatkan kepuasan kerja dan menyebabkan angka absensi menjadi rendah. (Robbins, 2002:247)

Hackman dan Oldham (Reiner & Zhao, 1999:43) mengusulkan lima dimensi inti untuk mengevaluasi lingkungan kerja secara cepat. Dimensi-dimensi inti ini kemudian menjadi berhubungan secara signifikan dengan kepuasan kerja dan motivasi karyawan. Lima dimensi tersebut adalah: *skill variety*, *task identity*, *task significanc*, *authonomy*, dan *feedback*. Dalam hal ini, faktor lingkungan kerja yang akan diukur terdiri dari kelima dimensi tersebut. Lima dimensi tersebut lebih dikenal dengan karakteristik pekerjaan. (Yunki, 2002:325).

2.1. 1. Faktor-faktor Karakteristik Pekerjaan

Banyak orang berpendapat bahwa gaji atau upah merupakan faktor utama untuk timbulnya kepuasan kerja. Sampai taraf tertentu hal ini memang dapat diterima, terutama dalam suatu negara yang sedang berkembang di mana uang merupakan kebutuhan yang vital untuk dapat memenuhi kebutuhan pokok sehari-hari. Akan tetapi kalau masyarakat sudah dapat memenuhi kebutuhan hidupnya dan kebutuhan keluarganya secara wajar maka gaji atau upah ini tidak lagi menjadi faktor yang utama.

Akibatnya, seringkali cara-cara yang ditempuh manajemen untuk meningkatkan produktifitas kerja karyawannya dengan cara menaikkan gaji atau upah kerja. Menurut pendapat mereka, gaji merupakan faktor utama untuk mencapai kepuasan kerja. Pendapat ini tidak seluruhnya salah sebab dengan mendapatkan gaji, karyawan akan dapat melangsungkan kehidupan sehari-hari. Tetapi, kenyataannya gaji yang tinggi tidak selalu menjadi faktor utama penyebab kepuasan kerja. Seperti apa yang dikatakan oleh Hulin (1996), bahwa gaji sangat dipengaruhi oleh kebutuhan dan nilai orang yang bersangkutan. Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Faktor-faktor ini sendiri dalam peranannya memberikan kepuasan kepada karyawan tergantung pada pribadi masing-masing karyawan.

Teori karakteristik tugas pertama kali dipelopori oleh Turner dan Lawrence pada pertengahan tahun 1960. Mereka mengembangkan sebuah studi penelitian untuk menilai dampak dari beberapa macam pekerjaan yang berbeda terhadap kepuasan karyawan dan tingkat absensi. Mereka memprediksi bahwa karyawan lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang kompleks dan menantang yang mana akan meningkatkan kepuasan kerja dan menurunkan tingkat absensi.

Mereka mendefinisikan kekompleksitasan pekerjaan menjadi enam karakteristik tugas yang terdiri dari: variasi, otonomi, tanggung jawab, pengetahuan dan ketrampilan, interaksi sosial yang dibutuhkan, dan interaksi sosial pilihan.

Yunki, (2002:3), mengemukakan beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja ke dalam lima karakteristik yaitu *skill variety*, *task identity*, *task significance*, *autonomy*, dan *feedback* yang tersebut selanjutnya disebut sebagai karakteristik pekerjaan yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

1. *Skill Variety*

Skill variety didefinisikan sebagai sejauh mana suatu pekerjaan membutuhkan beragam ketrampilan (Yunki, 2002:3). Ragam keterampilan (*skill variety*) merupakan suatu tingkatan di mana pekerjaan tersebut memerlukan aktivitas yang berbeda sehingga pekerja dapat menggunakan sejumlah keterampilan dan bakat yang berbeda-beda untuk menyelesaikan pekerjaannya..

Untuk meningkatkan produksi tidak hanya tergantung pada mesin yang serba modern, modal yang cukup, dan bahan baku yang banyak, akan tetapi tergantung pula pada orang yang melaksanakan. Oleh karena itu untuk mencapai taraf efisiensi dan produktifitas yang tinggi, seorang pimpinan perusahaan harus dapat mengetahui dan melayani kebutuhan karyawannya baik dalam hal peralatan pendukung maupun ketrampilan yang dibutuhkan untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya. Besar kecilnya prestasi yang diberikan karyawan dapat terpenuhi apabila mereka diberi kesempatan untuk mengembangkan kecakapan mereka yang sesuai dengan bakat dan lapangan kerjanya (Yunki, 2002:4).

Pengembangan kecakapan karyawan dapat dilaksanakan dengan berbagai cara dan salah satu diantaranya melalui program *training* dalam perusahaan. Para pemimpin perusahaan sudah mulai menyadari kenyataan bahwa biaya yang

dikeluarkan untuk melatih para karyawan akan kembali berlipat ganda sebagai akibat bertambahnya mutu pekerjaan mereka (hasil kerja). (As'ad, 2002:65)

Pada umumnya tujuan *training* dan pengembangan berhubungan erat dengan jenis *training*. Tujuan *training* untuk *supervisor* misalnya, berbeda dengan tujuan *training* untuk tenaga pelaksana dan berbeda pula untuk pimpinan. Meskipun demikian, tujuan *training* untuk *supervisor*, tenaga pelaksana, maupun pimpinan pada dasarnya adalah sama, yakni untuk memperoleh *training* agar dapat mengetahui secara tepat pekerjaannya, sehingga efisiensi dan kegairahan kerja dapat diwujudkan. (As'ad, 2002:66)

Selain daripada disebutkan diatas, dalam kenyataannya dengan *training* dimaksudkan untuk mempertinggi kerja karyawan dengan mengembangkan cara-cara berpikir dan bertindak yang tepat serta pengetahuan tentang tugas pekerjaan. Dengan perkataan lain *training* dan pengembangan dapat menambah ketrampilan kerja karyawan. (As'ad, 2002:66)

2. Task Identity

Task identity didefinisikan sebagai sejauh mana suatu pekerjaan membutuhkan penyelesaian secara keseluruhan dan tiap pekerjaan dapat teridentifikasi dengan jelas (Yunki, 2002:3). Identitas tugas (*task identity*): tingkatan di mana pekerjaan tersebut memerlukan penyelesaian dari seluruh detail pekerjaan yang dapat diidentifikasi.

Dalam melaksanakan suatu pekerjaan merupakan suatu hal yang mutlak harus diketahui oleh seorang karyawan atas diskripsi pekerjaannya. Diskripsi pekerjaan dalam konteks ini antara lain mencakup cara atau metode yang harus diperhatikan oleh seorang karyawan maupun batasan cara atau metode yang harus ditaati. Sebagai contoh seorang karyawan tidak boleh mengerjakan pekerjaan

yang bukan merupakan wewenangnya, dan seorang karyawan harus bertanggungjawab atas suatu pekerjaan sampai selesai. (Yunki, 2003:5)

Demikian juga dengan masalah pendelegasian tugas dari pimpinan kepada karyawan. Pimpinan dituntut untuk dapat menjelaskan secara terperinci mengenai wewenang/hak maupun kewajiban seorang karyawan atas suatu pekerjaan. Kepada siapa karyawan harus mempertanggungjawabkan pekerjaannya, serta sejauh mana pekerjaan tersebut memerlukan penyelesaian dari seorang karyawan. (Yunki, 2003:5)

3. *Task Significance*

Task significance didefinisikan sebagai sejauh mana suatu pekerjaan berdampak penting bagi orang lain baik dalam organisasi maupun masyarakat (Yunki, 2002:3). Tingkat pentingnya (*task significance*): tingkatan di mana pekerjaan tersebut memiliki dampak yang substansial terhadap kehidupan atau pekerjaan orang lain.

Bekerja mengandung arti melaksanakan suatu tugas yang diakhiri dengan buah karya yang dapat dinikmati oleh individu yang bersangkutan, organisasi, maupun orang lain. Manusia dalam perkembangannya tidak hanya memperhatikan kepuasan kerja yang diukur dari seberapa banyak hasil yang dapat ia peroleh dari pekerjaannya, namun lebih luas lagi, ia ingin agar kerja yang ia lakukan dapat bermanfaat bagi organisasi maupun orang lain. (Yunki, 2002:6)

4. *Autonomy*

Autonomy didefinisikan sebagai sejauh mana suatu pekerjaan memberikan karyawan kebebasan dalam menjadwalkan pekerjaan dan menentukan bagaimana pekerjaan akan diselesaikan (Yunki, 2002:3). Otonomi (*autonomy*): tingkatan di mana pekerjaan memerlukan kebebasan yang substansial, independensi, dan

keleluasaan terhadap individu dalam menyusun jadwal pekerjaan untuk menentukan prosedur-prosedur yang digunakan dalam melaksanakannya.

Seorang yang di dalam menjalankan pekerjaannya, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, berhak untuk menentukan cara kerja yang akan digunakannya. Wewenang atau kebebasan untuk menjalankan suatu pekerjaan dapat berasal dari atasan, maupun dari pekerjaan itu sendiri. Misalnya seorang direktur menunjuk seseorang yang dianggap mampu untuk menjadi seorang kepala bagian personalia, dan kemudian diberi wewenang apa yang dianggap perlu untuk seorang kepala bagian personalia tersebut. Jadi dalam hal ini seorang karyawan diberi wewenang untuk menjalankan pekerjaannya dari atasannya. (Heidrajman dan Husnan, 1990:219)

Wewenang tersebut juga berlaku untuk tindakan atau cara yang akan digunakan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Karyawan diberi kebebasan oleh pihak manajemen untuk merumuskan cara atau metode yang akan digunakannya, dengan tetap mengacu pada aturan baku yang dibuat oleh pihak manajemen. Karyawan tidak dapat secara sepihak memaksakan atau menerapkan suatu rancangan/metode pada tiap pekerjaan sesuai dengan keinginannya.

5. Feedback

Feedback didefinisikan sebagai sejauh mana karyawan menerima informasi yang jelas mengenai keefektifan kinerjanya (Yunki, 2002:3). Umpan balik (*feedback*): tingkatan di mana dalam pelaksanaan pekerjaan yang diperlukan oleh pekerjaan tersebut berakibat pada perolehan individu secara langsung dan informasi yang jelas mengenai efektivitas kinerjanya.

Penilaian kinerja adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan suatu set standar, dan

kemudian mengkomunikasikannya dengan karyawan. Penilaian demikian juga disebut sebagai penilaian karyawan, evaluasi karyawan, tinjauan kinerja, evaluasi kinerja, dan penilaian hasil, yang dilakukan oleh atasan/*supervisor*. (Yunki, 2002:5). Penilaian kinerja karyawan banyak dilakukan oleh suatu perusahaan sebagai dasar pemberian gaji dan honor. Selain itu juga untuk mengetahui perkembangan kinerja karyawan yang bersangkutan yang nantinya digunakan sebagai dasar kebijakan manajemen mengenai promosi dan sebagainya.

Penilaian kinerja menurut Yunki (2002:6) dapat digunakan sebagai dasar untuk:

1. Penggunaan administratif. Sistem penilaian kinerja kadangkala merupakan hubungan antara penghargaan yang diharapkan diterima oleh karyawan dengan produktivitas yang dihasilkan mereka. Hubungan ini dapat diperkirakan sebagai berikut:

Gambar 2.1
Penilaian kinerja administratif



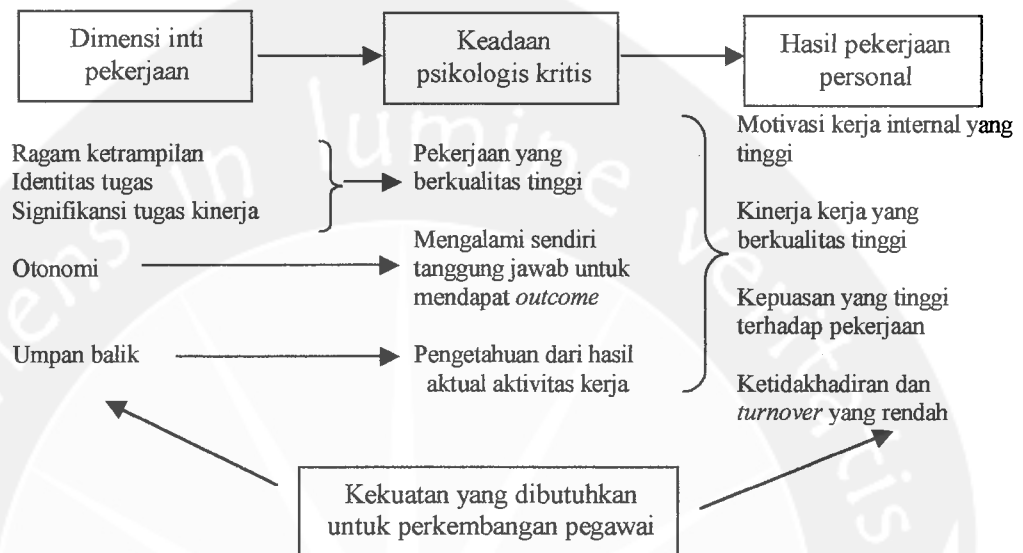
Sumber: Mathis dan Jackson, (2002:82)

Kompensasi berdasarkan penilaian kinerja ini merupakan inti dari pemikiran bahwa gaji harus diberikan untuk pencapaian suatu kinerja bukan untuk senioritas. Karyawan menerima kenaikan gaji berdasarkan bagaimana mereka melaksanakan pekerjaan mereka.

2. Penggunaan untuk pengembangan. Penilaian kinerja dapat menjadi sumber informasi utama dan umpan balik untuk karyawan, yang merupakan kunci utama bagi pengembangan mereka di masa mendatang. Di saat atasan mengidentifikasi kelemahan, potensi, dan kebutuhan pelatihan melalui umpan balik penilaian kinerja, mereka dapat memberi tahu karyawan

mengenai kemajuan mereka, mendiskusikan ketrampilan apa yang perlu mereka kembangkan, dan melaksanakan perencanaan pengembangan.

Gambar 2.2
Model karakteristik pekerjaan



Sumber: Keitner dan Kenici (2003:266)

Peraga di atas menyajikan model karakteristik pekerjaan. Tiga dimensi pertama, yaitu ragam keterampilan, identitas tugas, dan tingkat pentingnya tugas berkombinasi untuk menciptakan pekerjaan yang bermakna. Yakni, jika ketiga karakteristik ini muncul dalam suatu pekerjaan, kita dapat meramalkan bahwa pemegang jabatan akan memandang pekerjaan sebagai sesuatu yang penting dan berharga.

Pekerjaan yang memiliki otonomi memberikan pemegang jabatan dari pekerjaan tersebut suatu perasaan tanggung jawab pribadi mengenai hasilnya, dan bahwa jika suatu pekerjaan memberikan umpan balik, pekerja tersebut akan mengetahui kinerjanya secara efektif. Dari poin awal mengenai motivasi, model tersebut menyatakan bahwa penghargaan internal diperoleh oleh seorang individu ketika dia memahami (pengetahuan dari aktivitas kerja) bahwa dia secara pribadi (mengalami sendiri tanggung jawab) telah melakukan suatu tugas yang sangat dia

pedulikan atau dia senang (merasakan sendiri manfaatnya) dengan sangat baik. Semakin banyak ketiga keadaan psikologis ini muncul, semakin tinggi motivasi, kinerja, dan kepuasan pekerja dan semakin rendah ketidakhadiran dan kemungkinannya untuk meninggalkan organisasi.

Dari uraian di atas maka penulis memberi batasan mengenai faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yakni karakteristik pekerjaan, yang terdiri dari ragam keterampilan (*skill variety*), identitas tugas (*task identity*), tingkat pentingnya (*task significance*), otonomi (*autonomy*), dan umpan balik (*feed back*).

2.2. Kepuasan Kerja

2.2.1. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang didapatnya dalam lingkungan kerjanya. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya demikian pula sebaliknya. (As'ad, 2002:104)

Kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting, karena terbukti besar manfaatnya bagi kepentingan individu, industri, dan masyarakat. Bagi individu, penelitian tentang sebab-sebab dan sumber-sumber kepuasan kerja memungkinkan timbulnya usaha-usaha meningkatkan kebahagiaan hidup mereka. Bagi industri, penelitian tentang kepuasan kerja dilakukan dalam rangka usaha peningkatan produksi dan pengurangan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawan. Selanjutnya, masyarakat tentu akan menikmati hasil kapasitas maksimum dari industri serta naiknya nilai manusia didalam konteks pekerjaan.

Penelitian tentang kepuasan kerja, ada tiga macam arah yang bisa dilihat (As'ad, 2002:102-103):

1. Usaha untuk menemukan faktor-faktor yang menjadi sumber kepuasan kerja serta kondisi-kondisi yang mempengaruhinya. Dengan mengetahui hal ini orang lalu dapat menciptakan kondisi-kondisi tertentu agar karyawan lebih bisa bergairah dan merasa bahagia dalam bekerja.
2. Usaha untuk melihat bagaimana efek dari kepuasan kerja terhadap sikap dan tingkah laku orang terutama tingkah laku kerja seperti : produktivitas, absensi, kecelakaan akibat kerja, *labour turnover* dan sebagainya.
3. Adalah dalam rangka usaha mendapatkan rumusan atau definisi yang lebih tepat dan bersifat *komprehensif* mengenai kepuasan kerja itu sendiri.

Dengan mengetahui hal ini, orang dapat mengambil langkah-langkah yang tepat dalam memotivasi karyawan serta mencegah kelakuan-kelakuan yang merugikan. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya, dan sebaliknya.

Definisi kepuasan kerja menurut Tiffin (As'ad, 2002:104)

Kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerjasama antar pimpinan dengan sesama karyawan.

Definisi kepuasan kerja menurut Blum (As'ad, 2002:104)

Kepuasan kerja adalah sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu.

Dari beberapa definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaan, situasi kerja dan penyesuaian diri terhadap segi sosial.

Pemenuhan kepuasan kerja karyawan adalah hal yang penting untuk dapat mencapai tujuan perusahaan. Apabila kepuasan kerja karyawan terpenuhi, maka karyawan merasa akan dihargai dan diperhatikan oleh perusahaan sehingga mereka akan berusaha untuk bekerja dengan sebaik mungkin.

2.2.2. Faktor Kepuasan Kerja

Banyak orang berpendapat bahwa gaji atau upah merupakan faktor utama untuk timbulnya kepuasan kerja. Sampai taraf tertentu hal ini memang bisa diterima, terutama dalam suatu negara yang sedang berkembang dimana uang merupakan kebutuhan yang vital untuk bisa memenuhi kebutuhan pokok sehari-hari. Akan tetapi kalau masyarakat sudah dapat memenuhi kebutuhan keluarganya secara wajar maka gaji atau upah ini tidak atau bukan faktor yang utama. Sesuai dengan tingkatan motivasi manusia yang dikemukakan oleh Maslow maka upah atau gaji termasuk pada kebutuhan dasar (As'ad, 2002:111)

Faktor-faktor kepuasan kerja dalam penelitian ini mengacu pada faktor kepuasan kerja menurut menurut Stephen P. Robbins (2001:128) yang terdiri dari:

1. Kepuasan terhadap gaji/upah.

Pengukuran kepuasan terhadap gaji atau upah terdiri dari:

- a. Gaji yang memadai untuk memenuhi tingkat kebutuhan hidup.
- b. Gaji yang layak atau sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan.
- c. Gaji yang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan.
- d. Tunjangan yang diberikan pihak perusahaan.

2. Kepuasan terhadap promosi di perusahaan.

Pengukuran kepuasan terhadap promosi terdiri dari:

- a. Kebijakan promosi yang digunakan perusahaan.
- b. Promosi dalam perusahaan dilakukan secara adil.
- c. Promosi jabatan berdasarkan prestasi kerja.
- d. Kemajuan prestasi di perusahaan.

3. Kepuasan terhadap teman kerja.

Pengukuran kepuasan terhadap teman kerja terdiri dari:

- a. Dukungan dari rekan kerja.
- b. Kepercayaan terhadap rekan kerja.
- c. Merasa nyaman bekerja dengan rekan kerja di perusahaan.
- d. Rekan kerja yang bertanggung jawab.

4. Kepuasan terhadap supervisi.

Pengukuran kepuasan terhadap supervisi terdiri dari:

- a. Dukungan dari atasan.
- b. Keyakinan atas kemampuan atasan.
- c. Kesiediaan atasan untuk menerima masukan dari karyawan.
- d. Perlakuan adil dari pihak manajemen perusahaan.

5. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri.

Pengukuran kepuasan terhadap pekerjaan terdiri dari:

- a. Senang dengan pekerjaan yang dilakukan.
- b. Beban kerja yang ditanggung.
- c. Menyukai pekerjaan/tidak ingin pindah pada pekerjaan yang lain.
- d. Puas atas pekerjaan yang dilakukan.