

# KEPUASAN KARYAWAN BAA (BIRO ADMINISTRASI AKADEMIK)

**Karina Putri Alamanda<sup>1\*</sup>, Dewi Kamaratih<sup>2</sup>, Hamka<sup>3</sup>**  
*Universitas Muhammadiyah Kalimantan Timur, Kaltim, Indonesia*  
\*corresponding author:kpa520@umkt.ac.id

---

## ABSTRACT

*Kepuasan kerja karyawan menjadi isu penting karena lebih lanjut akan mempengaruhi kinerja dan pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Penelitian ini bertujuan untuk: (1) mengetahui kondisi dan tingkat kepuasan karyawan Biro Administrasi Akademik, (2) menemukan faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan Biro Administrasi Akademik. Penelitian dengan metode campuran ini menggunakan pengumpulan data dengan menggunakan Minnesota Satisfaction Questioner sebagai data kuantitatif, wawancara dan observasi sebagai data kualitatif. Purposive sample dilakukan untuk menetapkan subjek penelitian (7 karyawan), yang mewakili kategori kepuasan kerja tinggi, rata-rata dan rendah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) kepuasan kerja karyawan Biro Administrasi Akademik berada pada kategori rata-rata dengan kondisi kepuasan kerja saat karyawan dapat aktif bekerja dan pimpinan terampil mengelola karyawannya, (2) faktor pekerjaan, pimpinan, rekan kerja, promosi, gaji, kondisi kerja, kepuasan konsumen, dan nilai-nilai individual, merupakan faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. temuan penelitian ini menunjukkan bahwa ketika aspek dan faktor yang dinilai penting oleh karyawan terpenuhi, maka karyawan akan merasa puas. Selanjutnya kepuasan dan ketidakpuasan kerja karyawan Biro Administrasi Akademik ditunjukkan dengan memberikan aspirasi, menunjukkan loyalitas, perilaku keluar dari instansi dan pengabaian. Memperhatikan dan mengelola kepuasan kerja karyawan menjadi salah satu yang perlu dilakukan oleh instansi sebagai upaya tercapainya tujuan organisasi.*

**Kata kunci:** *Kepuasan Kerja, Karyawan Akademik, Universitas*

---

## PENDAHULUAN

Perguruan Tinggi sebagai salah satu lembaga pelaksana pendidikan memiliki beragam upaya untuk mewujudkan tujuannya, salah satunya melalui persiapan SDM terbaik dan manajemen terpadu dalam memberikan pelayanan pendidikan. Demikian halnya dengan keinginan UMS, sebagaimana yang diungkapkan oleh Wakil Rektor 2 UMS, dimana manajemen internal yang baik secara otomatis akan berefek pada hubungan eksternal yang baik, sehingga tingkat kepuasan *stakeholder* internal maupun eksternal juga tinggi dan berdampak baik pada UMS” (<http://www.ums.ac.id/> diunggah pada 28 Mei 2013).

Namun demikian, penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Husnawati (2016), diketahui bahwa karyawan UMS khususnya staf tenaga kependidikan dinilai kurang cekatan dan lambat dalam merespon tugas sehingga penyelesaian tugas mendekati bahkan melewati target waktu yang ditentukan, kurang teliti, kerap datang terlambat, hingga menolak tugas jika dirasa tidak mampu. Kemudian berdasarkan hasil wawancara, survei dan observasi lebih lanjut, diperoleh data terkait kedisiplinan, kompetensi, kurang cekatan, proaktif, komitmen kerja dan menolak pekerjaan. Salah satu unit kerja yang mendapat perhatian adalah BAA. Karyawan BAA dinilai kurang giat dan kurang bersemangat dalam bekerja, kurang disiplin, tidak kompeten dan tidak memahami tugas kerjanya, dengan demikian pelayanan yang diberikan lambat, bertele-tele, kurang responsif, tidak ramah dan tidak menunjukkan sikap empati terhadap kebutuhan mahasiswa. Tingkat keterlambatan BAA termasuk 10 unit kerja tertinggi dan 9 orang karyawan BAA datang terlambat 50-100% dalam satu tahun, atau 36% karyawan BAA kerap datang terlambat. Terkait permasalahan kerja yang dihadapi, mereka mengeluhkan mengenai sistem program dan

jaringan komputer, kejelasan tugas, insentif, sistem pelayanan, pengarsipan data, sikap mahasiswa, ruang kerja, penempatan karyawan, dan rotasi kerja.

Fathoni (2006) menyampaikan bahwa indikator kepuasan kerja diukur dengan kedisiplinan, moral kerja, dan *turnover* kecil, maka secara relatif kepuasan kerja karyawan baik, tetapi sebaliknya jika kedisiplinan dan moral kerja rendah, sedangkan *turnover* karyawan besar, maka kepuasan kerja karyawan kurang. Lebih lanjut Aamodt (2007) menyampaikan bahwa konsekuensi dari ketidakpuasan terhadap pekerjaan ditunjukkan melalui empat hal yaitu, absensi, *turnover*, perilaku tidak produktif, dan kurangnya OCB (*Organizational Citizenship Behaviors*).

Kepuasan kerja menurut Weiss, dkk (1967), yang ditunjukkan pada skala kepuasan kerja MSQ (Minnesota Satisfaction Questioner), terdiri dari 20 aspek, yaitu *responsibility, variety, achievement, creativity, security, authority, moral value, independence, social status, ability utilization, social service, activity* (kepuasan intrinsik); dan *company policies and practice, supervision-technical, advancement, recognition, compensation, supervision-human relations* (kepuasan ekstrinsik), serta *co-workers, working conditions*.

Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dari beberapa tokoh diantaranya adalah Munandar (2001) pekerjaan, gaji, pimpinan, rekan kerja dan kondisi kerja; Luthans (2002) faktor pekerjaan, pimpinan, rekan kerja, gaji, promosi, dan kondisi kerja; Robbins dan Judge, (2007) faktor pekerjaan, gaji, pimpinan dan promosi; Noe dkk (2010), faktor gaji, pimpinan, rekan kerja, kondisi kerja dan kepribadian. Dengan demikian dapat diketahui bahwa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah pekerjaan, pimpinan, rekan kerja, gaji, kondisi kerja dan promosi.

Ketidakpuasan kerja tidak hanya berdampak pada kinerja karyawan dan mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan, akan tetapi turut mempengaruhi kepuasan seseorang dalam menjalani kehidupannya (Cooper dan Locke, 2000). Hal ini sangat disayangkan, karena selain mengganggu kesehatan mental, sesungguhnya jika seorang karyawan memiliki kepuasan hidup yang baik (*happy non-work life*), maka akan turut berpengaruh terhadap pengalaman dan pemaknaannya dalam bekerja. Dengan kata lain kepuasan kerja dan kepuasan hidup, keduanya saling mempengaruhi (Cooper dan Locke, 2000). Berdasarkan penggalan studi awal diketahui bahwa karyawan BAA mengalami permasalahan kedisiplinan, kejelasan tugas dan prosedur pelaksanaan tugas, fasilitas penunjang dan tata kelola ruang kerja, yang mempengaruhi tampilan kerja dan lebih lanjut mempengaruhi kepuasan kerja karyawan serta dampak lebih lanjutnya. Hasil penggalan studi awal menarik peneliti untuk menggali lebih dalam mengenai kepuasan karyawan BAA.

Penelitian ini bertujuan untuk memahami dinamika kepuasan kerja karyawan BAA dengan mengetahui kondisi, tingkat, dan faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kepuasan kerja dan selanjutnya merancang rekomendasi program yang tepat dan dapat diaplikasikan sebagai salah satu bentuk upaya meningkatkan kepuasan kerja karyawan BAA UMS. Manfaat secara teoritis dari penelitian ini adalah memberikan gambaran mendalam mengenai kepuasan kerja dan rekomendasi program bagi karyawan BAA serta dapat digunakan sebagai bahan referensi di bidang Psikologi Industri dan Organisasi. Sedangkan manfaat praktis penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi karyawan BAA dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kepada psikolog atau peneliti lain dapat memberikan masukan yang riil dalam menjelaskan dan menangani dengan tepat permasalahan kepuasan kerja karyawan.

## TINJAUAN PUSTAKA

Noe, dkk (2010) kepuasan kerja adalah perasaan menyenangkan sebagai hasil dari persepsi karyawan terhadap tercapainya atau memberikannya kesempatan untuk mencapai nilai-nilai pekerjaan yang dianggap penting oleh karyawan tersebut. Definisi tersebut merefleksikan tiga aspek utama dari kepuasan kerja. Pertama, kepuasan kerja merupakan fungsi dari nilai-nilai yang didefinisikan sebagai apa yang orang inginkan, disadari atau tidak. Kedua, bahwa setiap karyawan memiliki pandangan yang berbeda mengenai nilai-nilai penting, dan ini menjadi hal utama dalam menjelaskan dasar dan tingkat kepuasan kerja karyawan. Aspek yang ketiga adalah persepsi. Persepsi individu bisa jadi tidak sepenuhnya akurat dalam merefleksikan suatu kondisi atau kenyataan. Beragam orang melihat peristiwa yang sama melalui cara yang berbeda.

Newstrom (2011) mengartikan kepuasan kerja sebagai serangkaian perasaan dan emosi yang menyenangkan dan tidak menyenangkan menurut pandangan karyawan akan pekerjaannya. Terdapat tiga elemen sikap dalam kepuasan kerja, yaitu perasaan, pemikiran dan intensi atau kecenderungan. Beberapa contoh ungkapan kepuasan dan ketidakpuasan kerja dilihat dari ketiga elemen tersebut diantaranya adalah “Saya senang memiliki beragam tugas yang harus diselesaikan.” (perasaan), “Pekerjaan saya cukup rumit.” (pemikiran), dan “Tiga bulan lagi saya akan mengundurkan diri.” (intensi). Newstrom (2011) kepuasan kerja merupakan sikap dari pemaknaan seorang individu atau karyawan. Sedangkan ketika pengukuran kepuasan kerja dilakukan secara masal pada suatu unit kerja maka hal tersebut dinamakan morale atau daya juang. Morale group penting digunakan untuk mengawasi individu yang sering menggunakan isu-isu kelompok untuk menjelaskan kinerjanya. Selain itu dapat digunakan untuk mencocokkan sikap kerjanya dengan sikap kerja kelompoknya.

Tidak jauh berbeda dengan penjelasan sebelumnya, Kreitner dan Kinicki (2014) menjabarkan kepuasan kerja sebagai bentuk tanggapan afeksi atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaannya. Kreitner dan Kinicki memaknakan bahwa kepuasan kerja bukanlah sebuah konsep kesatuan. Seseorang dapat merasa puas dengan salah satu aspek pekerjaannya dan meraka kurang puas dengan satu atau beberapa aspek lainnya. Kepuasan kerja mencerminkan tingkatan dimana seseorang menyukai pekerjaannya.

Merujuk pada beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa secara umum kepuasan kerja adalah tampilan emosi positif atau perasaan senang yang dihasilkan dari penilaian, evaluasi atau persepsi karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaannya. Penilaian tersebut merupakan proses evaluasi yang melibatkan segi emosi, kognisi dan intensi atau kecenderungan seseorang. Seorang individu akan merasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya merupakan sesuatu yang bersifat pribadi, yaitu tergantung bagaimana ia mempersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan-keinginannya dengan hasil yang diperoleh, termasuk didalamnya terdapat nilai-nilai yang dipersepsikan penting oleh karyawan, yaitu tujuan-tujuan yang ingin dicapai dalam bekerja.

Dasar teori kepuasan kerja yang mendasari penelitian ini merujuk pada teori persepsi nilai, yaitu bahwa nilai-nilai yang diyakini masing-masing individu yang dipandang penting menjelaskan kepuasan kerjanya. Masing-masing individu memiliki berbagai hal saat mengevaluasi kepuasan kerjanya, maka akan mengulas setiap segi pekerjaannya, baik internal maupun eksternal, ataupun membandingkan antara keinginan dan harapan. Segala sesuatu terkait pekerjaan dan yang dinilai penting oleh karyawan.

### 1. Aspek-Aspek Kepuasan Kerja

Terdapat beberapa pandangan dalam menetapkan aspek-aspek yang membentuk kepuasan kerja. Salah satunya merujuk pada aplikasi alat ukur MSQ yang tersusun dari 20 aspek didalamnya (Weiss, dkk 1967), diantaranya adalah,

- a. *Ability utilization* (seluruh kemampuan): memberikan kesempatan pada karyawan untuk menggunakan seluruh kemampuan yang dimilikinya dalam bekerja.
- b. *Achievement* (berprestasi): perasaan berhasil yang didapatkan karyawan pada pekerjaannya.
- c. *Activity* (aktifitas): dapat aktif bekerja seharian.
- d. *Advancement* (keahlian): kesempatan untuk menguasai suatu pekerjaan.
- e. *Authority* (otoritas): kesempatan untuk memerintah orang lain.
- f. *Company policies and practices* (kebijakan perusahaan dan pelaksanaan): bagaimana kebijakan perusahaan diaplikasikan dalam keseharian.
- g. *Compensation* (pendapatan): gaji dan jumlah pekerjaan yang dilakukan.
- h. *Co-workers* (rekan kerja): bagaimana berinteraksi satu sama lain dengan rekan kerja.
- i. *Creativity* (kreativitas): memberikan kesempatan untuk mencoba cara/metode sendiri/pribadi dalam bekerja.
- j. *Independence* (mandiri): kesempatan untuk bekerja secara mandiri.
- k. *Moral values* (nilai-nilai moral): dapat mengerjakan sesuatu yang tidak bertentangan dengan hati nurani.
- l. *Recognition* (penghargaan): pujian yang diperoleh saat menyelesaikan tugas dengan baik.
- m. *Responsibility* (tanggung jawab): kebebasan untuk memberikan/menggunakan penilaian pribadi
- n. *Security* (keamanan): bagaimana pekerjaan yang dimiliki memberikan jaminan menjadi karyawan tetap.
- o. *Social service* (layanan sosial): memberikan kesempatan untuk bermanfaat bagi orang lain.
- p. *Social status* (status sosial): memberikan kesempatan untuk menjadi “sesuatu” atau orang yang unggul dalam komunitas.
- q. *Supervision-human relation* (hubungan atasan dengan bawahan): bagaimana pimpinan menangani karyawannya.
- r. *Supervision-technical* (teknis kerja atasan): kompetensi atasan dalam membuat keputusan.
- s. *Variety* (beragam): kesempatan untuk melakukan hal berbeda dari waktu ke waktu.
- t. *Working conditions* (kondisi kerja): beragam kondisi kerja.

Keduapuluh aspek tersebut berlaku pada MSQ versi lengkap. Pada MSQ versi singkat yang terdiri dari tiga aspek (kepuasan intrinsik, ekstrinsik dan kepuasan secara umum atau general), masih merupakan serangkaian aspek pada MSQ versi lengkap. Kepuasan intrinsik terdiri dari *ability utilization, achievement, activity, authority, creativity, independence, moral value, responsibility, security, social service, sosial status, dan variety*. Kepuasan ekstrinsik: *advancement, company policies and practice, compensation, recognition, supervision-human relations, dan supervision-technical*. Kepuasan secara umum diwakili oleh seluruh aspek tersebut dilengkapi dengan *working conditions* dan *co-workers* (Weiss, dkk, 1967).

Luthans (2006) beberapa tahun terakhir lima dimensi kepuasan kerja telah diidentifikasi untuk menggambarkan berbagai karakteristik penting terkait bagaimana karyawan merasakan pekerjaannya (*affection responses*). Lima dimensi tersebut antara lain ialah

- a. Pekerjaan itu sendiri (*work itself*). Dalam hal ini, pekerjaan yang memiliki tugas yang menarik, memberikan kesempatan untuk belajar atau mengembangkan keahlian dan kesempatan untuk mengemban tanggung jawab.
- b. Gaji (*pay*). Sejumlah upah atau penghasilan yang diterima dengan tingkatan yang dianggap pantas jika dibandingkan dengan karyawan lain dalam satu organisasi.

- c. Kesempatan promosi (*promotion opportunities*). Kesempatan untuk maju atau berkembang dalam organisasi.
- d. Pengawasan atasan (*supervision*). Kemampuan atasan untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku.
- e. Rekan kerja (*coworkers*). Dukungan rekan kerja baik secara teknis maupun secara sosial.

Newstrom (2011) kepuasan kerja dapat dilihat secara keseluruhan maupun melalui berbagai aspek terkait pekerjaan seorang karyawan. Beberapa aspek penting tersebut diantaranya adalah gaji, atasan atau supervisor, tugas kerja, rekan kerja atau tim dan kondisi kerja.

Berdasarkan penjabaran singkat di atas aspek yang akan digunakan dalam penelitian adalah aspek intrinsik, ekstrinsik dan general. Mempertimbangkan kesesuaian alat ukur yang akan digunakan yaitu MSQ versi singkat, maka ketiga aspek tersebut digunakan. Akan tetapi dalam penjabaran analisa dari kepuasan kerja secara kualitatif peneliti terbuka menggunakan berbagai aspek yang tertuang pada subbab ini.

### **Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Menurut beberapa tokoh kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor (tabel 3 halaman 46). Terdapat tujuh faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja, diantaranya adalah

- a. Pekerjaan itu sendiri.

Ciri-ciri intrinsik pekerjaan (keragaman, kesulitan, jumlah pekerjaan, tanggung jawab, otonomi, kendali terhadap metode kerja, kemajemukan, dan kreativitas) atau disimpulkan tantangan mental dalam bekerja menentukan kepuasan kerja (Munandar, 2001; Robbins dan Judge, 2007; Spector, 2008; Noe, dkk 2010) dan berkontribusi terhadap motivasi kerja (Luthans, 2002). Tantangan yang sesuai bagi setiap karyawan merupakan konsep penting. Pekerjaan yang menuntut kecakapan lebih tinggi daripada yang dimiliki tenaga kerja, atau tuntutan pribadi yang tidak dapat dipenuhi tenaga kerja akan menimbulkan frustrasi dan akhirnya ketidakpuasan kerja (Munandar, 2001).

*Skill variety*, sejumlah keterampilan yang dibutuhkan untuk melakukan suatu pekerjaan; *task identity*, apakah karyawan mengerjakan seluruh pekerjaan atau sebagian pekerjaan; *task significance*, dampak dari pekerjaan yang dilakukan pada orang atau karyawan lain; dan *feedback*, lebih lanjut memberikan keterangan apakah pekerjaan karyawan diselesaikan dengan tepat), merupakan hal lain yang perlu diperhatikan dalam karakteristik pekerjaan (Spector, 2008).

Noe, dkk (2010) menambahkan bahwa nilai-nilai dari tugas yang dikerjakan menjadi salah satu penentu kepuasan kerja. Saat seseorang menyakini bahwa pekerjaan yang dilakukannya memiliki kontribusi penting terhadap pekerjaan atau dapat membantu orang lain, maka ia akan bersedia untuk bekerja dengan waktu yang lebih lama.

- b. Gaji.

Sejauh mana gaji memenuhi berbagai harapan tenaga kerja, disamping uang merupakan simbol pencapaian, keberhasilan, dan pengakuan penghargaan perusahaan atas kontribusi karyawan. Yang terpenting adalah sejauh mana gaji yang diterima dirasakan adil. Jika dipersepsikan adil didasarkan pada tuntutan-tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar gaji yang berlaku untuk kelompok pekerjaan tertentu, maka akan tercipta kepuasan kerja (Munandar, 2001; Luthans 2002; Robbins dan Judge, 2007; Spector, 2008; Noe, dkk., 2010).

Selain itu, jika karyawan diberikan kebebasan menentukan bentuk bonus seperti bingkisan, voucher makan, atau dalam bentuk lainnya, hal ini dapat meningkatkan dengan pesat kepuasan kerja terkait imbalan/keuntungan dan kepuasan kerja secara umum (Luthans, 2002). Besarnya jumlah gaji yang diterima individu jika dibandingkan dengan pekerjaan yang sama di tempat yang berbeda, menjadi hal yang lebih utama bagi karyawan dibanding level gaji yang diterapkan di perusahaan tempatnya bekerja (Noe, dkk., 2010).

c. Kepribadian

Aamodt (2007) mencermati faktor kepuasan kerja dari sisi individual. Secara teori perbedaan individu, perubahan kepuasan kerja tergantung pada kecenderungan masing-masing kepribadian dalam menghadapi situasi yang membuatnya menikmati pekerjaannya. Ada orang yang secara umum puas, termotivasi, dan antusias tanpa mempertimbangkan jenis pekerjaannya. Tetapi ada juga orang yang pada dasarnya selalu mengeluh apapun pekerjaannya. Terdapat empat tipe kepribadian yang memiliki kecenderungan untuk puas akan kehidupan dan pekerjaannya, yaitu: tipe emosi yang stabil (*emotional stability*), penghargaan diri (*self-esteem*), keyakinan diri akan kemampuannya (*self-efficacy*), dan keyakinan akan kemampuannya mengontrol dunia luar (*external locus of control*). Individu yang cenderung mudah untuk mendapatkan kepuasan baik dalam pekerjaan maupun kehidupannya adalah individu yang memiliki *self-esteem* yang tinggi dan merasa dirinya kompeten, emosinya stabil, dan dapat mengontrol kehidupannya (Aamodt, 2007).

Penelitian menunjukkan bahwa individu yang mempunyai kepribadian negatif (*negative affectivity*) seperti cenderung galak, kritis, menunjukkan kemarahan, memandang rendah, membenci, perasaan bersalah, takut dan cemas terhadap segala hal (pekerjaan atau di luar pekerjaan) biasanya kurang puas dengan pekerjaan mereka (Robbins dan Judge, 2007; Neo, dkk, 2010). Kecenderungan fokus pada kekurangan dirinya maupun orang lain, bahkan terhadap kebijakan perusahaan dalam menaikkan gaji, yang pada umumnya dinilai orang lain sebagai peningkat kepuasannya. Orang dengan tipe *chronic kickers* akan terus-menerus mengeluh mengenai pekerjaannya, walaupun diberikan perlakuan apapun oleh peneliti (Spector, 2008). Hal ini juga mempengaruhi sikapnya terhadap hubungan dengan rekan kerja selama lima sampai sepuluh tahun, bahkan jika ia berganti atasan atau pekerjaan sekalipun. Penelitian lainnya yang mengukur tingkat kejajegan kepuasan dari karyawan yang berpindah tempat kerja, hasilnya kepuasan kerja individu berkaitan selama jangka waktu lima tahun. Artinya, kepuasannya terhadap pekerjaan yang satu berkaitan dengan kepuasan pada pekerjaan lainnya. Hasil penelitian lainnya mengungkapkan pengukuran tingkat kepuasan pada masa remaja dapat memprediksikan tingkat kepuasan kerjanya sampai 50 tahun mendatang, dan tingkat kepuasan akan jauh lebih stabil pada karyawan yang tidak berpindah tempat kerja dibanding yang berpindah-pindah (Spector, 2008).

Lebih lanjut penelitian terkait menjelaskan kecenderungan genetik (subjek kembar cenderung memiliki tingkat kepuasan yang sama) dan kepribadian menentukan kepuasan kerja sebesar 30% (Aamodt, 2007; Kreitner dan Kinicki, 2014).

d. Atasan atau supervisi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tipe kepemimpinan yang konsisten berkaitan dengan kepuasan kerja adalah kepemimpinan tenggang rasa (*consideration*) dan atasan yang memiliki ciri-ciri kepemimpinan transformasional akan meningkatkan motivasi bawahan dan sekaligus merasa puas dengan pekerjaannya (Munandar, 2001). Selain itu, kepemimpinan dengan dua hubungan (*functional* dan

*entity*) dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Munandar, 2001; Luthans, 2002).

Hubungan fungsional mencerminkan sejauh mana atasan membantu tenaga kerja memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi tenaga kerja, berpartisipasi dan mempengaruhi. Misalnya jika pekerjaan yang menantang penting bagi tenaga kerja, maka atasan membantu memberikan pekerjaan yang menantang. atasan mengizinkan karyawan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan terkait tugas kerjanya. Pendekatan ini mengarahkan pada peningkatan kepuasan kerja, karena atasan yang dapat menciptakan iklim kerja partisipatif memberikan efek lebih bagi kepuasan karyawan daripada hanya berpartisipasi dalam pengambilan keputusan tertentu (Luthans, 2002).

Sementara hubungan keseluruhan didasarkan pada ketertarikan dan kepedulian antarpribadi yang mencerminkan sikap dasar dan nilai-nilai yang serupa. Misalnya atasan dan bawahan memiliki kesamaan hobi atau pandangan hidup yang sama, menanyakan kabar, memberikan saran dan masukan, memberikan asistensi/pengawasan, dan membina komunikasi dengan bawahan. Tingkat kepuasan kerja paling besar dengan atasan jika kedua jenis hubungan ini positif (Munandar, 2001; Luthans, 2002).

Menurut Noe, dkk (2010) peran atasan dan rekan kerja dalam kepuasan dapat dijelaskan melalui dua hal, yaitu pertama, terdapat kesamaan nilai, sikap, dan filosofi atau pandangan diantara keduanya. Perbedaan nilai dan hal-hal yang diyakini akan menciptakan kecanggungan atau ketidakcocokan antara individu dan kelompok kerjanya yang meningkatkan kemungkinan *turnover*. Kedua, jika terbangun hubungan yang saling memberikan dukungan (simpati dan kepeduliannya) untuk mencapai tujuan masing-masing (*social support*). Berdasarkan penelitian dukungan sosial menjadi prediktor utama kepuasan kerja dan menurunkan *turnover* karyawan (Noe, dkk, 2010). Robbins dan Judge (2007) menyampaikan bahwa faktor pengawasan atau supervisi merupakan salah satu faktor yang kerap dinilai puas dibandingkan faktor lainnya.

e. Rekan dan tim kerja

Menurut Munandar (2001) rekan kerja yang menunjang, tidak hanya memberikan kontribusi terhadap kelanjutan proses kerja (sistem ban berjalan), melainkan juga memenuhi kebutuhan sosialnya (jika bekerja dalam satu ruangan). Akan tetapi kepuasan kerja ini tidak bersifat meningkatkan motivasi kerja, melainkan kebutuhan harga diri dan aktualisasi diri. Tim atau kelompok kerja yang bersahabat, menyenangkan dan kooperatif secara sederhana merupakan modal kepuasan kerja karyawan. Dukungan, kenyamanan, saran masukan, dan memberikan bantuan bagi anggota kelompok atau dukungan sosial menjadi prediktor utama kepuasan kerja dan menurunkan *turnover* karyawan (Noe, dkk, 2010). Kelompok kerja yang baik dan efektif membuat pekerjaan menjadi lebih menyenangkan (Luthans, 2002). Demikian halnya menurut Robbins dan Judge (2007), bahwa rekan kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kerap dinilai puas oleh karyawan.

f. Kondisi kerja

Kontribusi paling sederhana terhadap kepuasan kerja adalah kondisi kerja yang baik, yaitu bersih, menarik, sejuk, terang, dengan peralatan kerja yang memudahkan dan nyaman untuk digunakan, meja dan kursi yang dapat diatur tinggi-rendahnya, miring-tegaknya, memudahkan karyawan dalam membawa pekerjaannya. Kondisi kerja yang menunjang dan memperhatikan prinsip ergonomi akan memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik dan memuaskan tenaga kerja. Sedangkan kondisi sebaliknya, suhu yang panas, bising, membuat pekerjaan sulit untuk diselesaikan,

dapat menimbulkan keengganan untuk bekerja, pada akhirnya akan berdampak pada tampilan kerja yang buruk (Luthans, 2002). Tenaga kerja yang kerap mencari-cari alasan untuk meninggalkan ruang kerja, maka perusahaan perlu memperhatikan kondisi lingkungan kerjanya (Munandar, 2001). Kondisi kerja tidak hanya berpengaruh terhadap kepuasan kerja, ingatan karyawan, tetapi juga memberikan keuntungan kompetitif saat rapat menentukan kebijakan (Noe dkk., 2010).

g. Kesempatan promosi

Kesempatan promosi biasanya dinilai sebagai bentuk penghargaan terhadap hasil kerja dan loyalitas karyawan. Namun, promosi tidak selamanya dimaknai sebagai *reward* atau hal positif bagi karyawan. Baik dari segi nominal gaji maupun dari segi kompleksitas tugas dan tanggung jawab, terutama bagi karyawan yang berada pada level bawah. Dewasa ini, lingkungan kerja yang positif dan memberikan kesempatan untuk mengembangkan kapasitas intelektual dan keahlian dasar menjadi hal yang lebih penting dibanding kesempatan promosi (Luthans, 2002). Sejalan dengan itu, walaupun Robbins dan Judge (2007) turut mengungkapkan bahwa kesempatan promosi menjadi salah satu faktor kepuasan kerja, namun merupakan salah satu faktor kepuasan kerja yang kerap tidak terpenuhi.

**Tabel 1. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Tokoh	Pekerjaan	Gaji	Atasan / Supervisi	Rekan kerja	Kondisi kerja	Promosi	Genetik/ kepribadian	Etnis budaya	Keadilan	Jenis kelamin	Usia	Kecerdasan	Kepuasan hidup	Nilai-nilai	Harapan	Macam kebutuhan
Munandar (2001)	√	√	√	√	√											
Luthans (2002)	√	√	√	√	√	√										
Robbins dan Judge (2007)	√	√	√	√		√										
Aamodt (2007)							√	√				√	√			
Spector (2008)	√	√					√	√	√	√	√					
Noe (2010)		√	√	√	√		√									
Kreitner dan Kinicki (2014)							√		√					√	√	√

Berdasarkan penjabaran faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi kepuasan terdiri dari faktor pekerjaan, gaji, atasan, rekan kerja, kondisi kerja, dan kepribadian. Kesimpulan tersebut berdasar pada jumlah faktor yang dikemukakan oleh beberapa tokoh terkait. Seperti halnya faktor gaji yang disampaikan oleh lima tokoh, dan faktor pekerjaan, atasan, serta rekan kerja, yang disampaikan oleh empat tokoh, dan seterusnya. Adapun faktor-faktor yang lebih lanjut akan dijadikan sebagai panduan penggalian data adalah faktor pekerjaan, gaji, atasan, rekan kerja, kondisi kerja, dan promosi. Mempertimbangkan kesesuaian antara faktor dan data awal yang diperoleh bahwa sistem promosi merupakan salah satu hal

yang dikeluhkan oleh karyawan BAA. Dengan demikian faktor promosi turut disertakan dalam faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja.

## 2. Pengukuran Kepuasan Kerja

Pengukuran kepuasan kerja yang paling umum adalah penilaian individual karyawan atau self report (Noe, dkk., 2010). Beberapa instrumen yang digunakan diantaranya JDI (Job Descriptive Index), MSQ (Minnesota Satisfaction Questioner), JIG (Job in General Scale), dan PSQ (Pay Satisfaction Questionnaire). Dua diantaranya yaitu, JDI dan MSQ memiliki tingkat validitasnya tinggi (Cooper dan Locke, 2000).

Pengukuran pada penelitian ini akan menggunakan alat ukur MSQ versi singkat. Pertimbangan dalam menentukan alat ukur ini adalah (1) karena validitas, reliabilitas dan stabilitas alat ukur MSQ telah teruji, yaitu nilai validitas  $p = 0.001$  ( $p \leq 0.05$ ), reliabilitas aspek kepuasan intrinsik 0.84 – 0.91; aspek kepuasan ekstrinsik 0.77 – 0.82; dan kepuasan secara umum 0.87 – 0.92, nilai koefisien untuk stabilitas dengan jangka pengukuran satu minggu 0.89 dan jangka pengukuran satu tahun 0.70 (Weiss, dkk., 1967). (2) jika dibandingkan dengan JDI, MSQ merupakan alat ukur terbaik menurut Buckley, Carragher, dan Cote karena mempertimbangkan nilai reliabel pada masing-masing aspek dan nilai stabilitas (test-retest) (Kinicki, dkk., 2002). (3) mempertimbangkan kemudahan bagi responden dalam berpartisipasi memberikan jawaban pada lembar tes dengan jumlah item 20. Dengan demikian peneliti memilih menggunakan alat ukur MSQ versi singkat.

## METODE

Variabel dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja adalah persepsi karyawan terhadap tercapainya atau memberikannya kesempatan untuk mencapai nilai-nilai pekerjaan yang dianggap penting oleh karyawan tersebut. Pengukuran kepuasan kerja menggunakan skala MSQ yang telah disusun oleh Weiss, Dawis, England, dan Lofquist (1967). Skala ini mewakili ketiga aspek yaitu kepuasan internal, eksternal, dan kepuasan secara umum, yang terdiri dari 20 item. Semakin tinggi nilai total yang diperoleh maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja, dan semakin rendah nilai total yang diperoleh maka semakin rendah tingkat kepuasannya.

Penelitian bersifat *mixed methods* dengan jenis penelitian transformatif sekuensial. Pengambilan subjek penelitian menggunakan jenis *purposive sampling*, menggunakan skala MSQ sebagai data kuantitatif, yang disebarkan kepada 20 karyawan BAA. Kemudian dipilih 7 karyawan BAA UMS yang menggambarkan tingkat kepuasan kerja tinggi, rata-rata dan rendah, untuk dilakukan wawancara sebagai data kualitatif. Analisis data dilakukan dengan mengorganisasi data yaitu melakukan pencatatan hasil wawancara secara lengkap (hasil verbatim), yang kemudian dilakukan pengklasifikasian tema melalui hasil matriks dan diakhiri dengan penyajian data hasil analisis.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Pertama, kondisi kepuasan karyawan BAA secara umum berada pada kategori rata-rata. Selanjutnya secara detail, 10 karyawan BAA memiliki kepuasan yang tinggi, 9 karyawan kepuasan rata-rata dan seorang karyawan memiliki kepuasan rendah. Berdasarkan data tersebut ditentukan 7 karyawan yang menjadi subjek penelitian.

Ketujuh informan terdiri dari 5 laki-laki dan 2 perempuan, berusia 28-56 tahun, dengan jenjang pendidikan SMA, DIII, sarjana muda dan S1. Informan memiliki masa kerja tersingkat 4 tahun dan terlama 39 tahun. Keenam informan memiliki kepuasan kerja rata-rata dan tinggi, sedangkan satu informan memiliki kepuasan kerja yang rendah. Dengan demikian diharapkan pemilihan ketujuh informan penelitian dapat menggambarkan kepuasan kerja karyawan BAA secara keseluruhan.

**Tabel 2. Data Informan**

	Subjek 1	Subjek 2	Subjek 3	Subjek 4	Subjek 5	Subjek 6	Subjek 7
Jenis Kelamin	L	L	L	P	P	L	L
Usia (tahun)	56	43	53	28	52	55	52
Pendidikan	SMA	SMA	SMA	S1	DIII	Sarjana Muda	SMA
Jabatan	Ka. Ur.	Staf	Ka. Ur.	Staf	Staf	Ka. Bag.	Staf
Masa kerja UMS	39 tahun	21 tahun	31 tahun	4 tahun	27 tahun	29 tahun	26 tahun
Masa kerja BAA	8 tahun	3 tahun	31 tahun	4 tahun	10 tahun	12 tahun	12 tahun
Suku bangsa	Jawa	Jawa	Jawa	Jawa	Jawa	Jawa	Sunda
Skor MSQ	15	35	80	80	45	85	50
Kategori MSQ	Rendah	Rata-rata	Tinggi	Tinggi	Rata-rata	Tinggi	Rata-rata

Kepuasan karyawan BAA yang secara umum berada pada kategori rata-rata, lebih lanjut diketahui bahwa kepuasan internal dinilai lebih memuaskan dibandingkan kepuasan eksterinsik. Adapun yang termasuk dalam aspek internal diantaranya adalah kebebasan menggunakan penilaian pribadi dalam bekerja (*Responsibility*), kesempatan melakukan hal yang berbeda dari waktu ke waktu (*Variety*), pencapaian prestasi dari pekerjaannya (*Achievement*), kesempatan mencoba cara kerjanya sendiri (*Creativity*), memberikan penghasilan yang tetap (*Security*), kesempatan memberitahu orang lain apa yang harus dilakukan (*Authority*), bekerja tanpa adanya pertentangan dengan hati nurani (*Moral value*), kesempatan untuk melakukan pekerjaan secara mandiri (*Independence*), kesempatan untuk berguna bagi instansi (*Social status*), kesempatan menggunakan keterampilan yang saya miliki dalam bekerja (*Ability utilization*), kesempatan membantu orang lain (*Social service*), dan aktif bekerja sepanjang hari (*Activity*). Rata-rata jawaban informan berada pada penilaian puas dan sangat puas, dengan item ‘aktif bekerja sepanjang hari’ memiliki nilai tertinggi.

Sedangkan yang termasuk dalam kepuasan eksternal adalah pelaksanaan kebijakan instansi (*Company policies and practice*), kompetensi pimpinan dalam mengambil keputusan (*Supervision-technical*), kesempatan peningkatan karir (*Advancement*), pujian karena melakukan pekerjaan dengan baik (*Recognition*), perbandingan antara gaji dengan jumlah pekerjaan (*Compensation*), dan cara pimpinan unit mengelola karyawannya (*Supervision-human relations*). Dimana informan memberikan penilaian ragu-ragu dan puas untuk aspek eksternal. Item dengan penilaian terendah adalah ‘pelaksanaan kebijakan instansi’ dan penilaian tertinggi ‘cara pimpinan unit mengelola karyawannya’. Dengan demikian dapat diketahui bahwa kepuasan kerja karyawan BAA terletak pada aktivitas kerjanya dan ketidakpuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh pelaksanaan kebijakan yang berlaku di instansi atau UMS secara keseluruhan.

Cooper dan Locke (2000) mengungkapkan bahwa yang paling berhubungan dengan kepuasan kerja adalah pekerjaan itu sendiri. Sedangkan, kebijakan instansi, yaitu mengenai sistem promosi yang berlaku, dinilai tidak memuaskan bagi karyawan. Lebih lanjut hal ini berdampak pada ketidakpercayaan karyawan terhadap instansi dan menilai praktik ketidakadilan didalamnya. Persepsi perlakuan adil di tempat kerja sangat berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian tugas para manajer atau pimpinan untuk mengawasi persepsi keadilan tersebut dan berinteraksi dengan karyawan menggunakan cara yang membuat mereka merasa diperlakukan dengan pantas (Kreitner dan Kinicki, 2014). Teori Herzberg, *Two-factor Theory*, beranggapan bahwa faktor internal

lebih memuaskan dibandingkan faktor eksternal. faktor internal dinilai memiliki hubungan yang kuat dengan kepuasan, sedangkan faktor eksternal memiliki hubungan yang kuat dengan ketidakpuasan (Cooper dan Locke, 2000).

Kedua, faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan BAA UMS adalah faktor pekerjaan, pimpinan, rekan kerja, sistem promosi, gaji, kondisi kerja, kepuasan konsumen dan nilai-nilai individu. Secara keseluruhan faktor pekerjaan merupakan faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dibandingkan faktor lainnya (Cooper dan Locke, 2000). Selanjutnya faktor pimpinan, rekan kerja, dan gaji, akan dinilai mempengaruhi kepuasan kerjanya ketika ia puas terhadap peran pimpinan dan rekan kerjan serta gaji yang diterimanya. Namun ketika karyawan merasa tidak puas maka mereka menilai faktor pimpinan dan rekan kerja tidak mempengaruhi kepuasan kerjanya.

Mengenai sistem promosi yang dinilai tidak jelas tata aturan dan pelaksanaannya, membuat karyawan tidak puas dengan sistem promosi dan kemudian menilai bahwa faktor promosi tidak mempengaruhi kepuasan kerjanya. Sedangkan mengenai faktor kondisi kerja, walaupun dinilai memuaskan akan tetapi tidak secara langsung mempengaruhi kepuasan kerja, karena yang lebih utama bagi karyawan adalah tugas kerjanya bukan sarana dan prasarana kerja. Selanjutnya kepuasan karyawan diartikan sebagai kepuasan tersendiri ketika mahasiswa puas dengan pelayanan yang diberikan. Terakhir, nilai-nilai yang dianggap penting oleh masing-masing karyawan BAA. Ketika nilai-nilai tersebut terpenuhi atau karyawan diberikan kesempatan untuk memenuhi kebutuhan akan nilai-nilai tersebut, maka karyawan akan merasa puas terhadap pekerjaannya (Kreitner dan Kinicki, 2014).

## **KESIMPULAN**

Karyawan BAA memiliki kepuasan kerja rata-rata dengan faktor-faktor yang mempengaruhi yaitu pekerjaan, pimpinan, rekan kerja, sistem promosi, gaji, kondisi kerja, kepuasan konsumen dan nilai-nilai individu. Gambaran dinamika kepuasan kerja karyawan BAA ditentukan oleh aspek-aspek yang membangun dan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Selanjutnya, bentuk tampilan kepuasan dan ketidakpuasan kerjanya dapat dikelompokkan dalam empat hal yaitu keluar, pengabaian, memberikan aspirasi dan menunjukkan kesehatannya. Rekomendasi program guna meningkatkan kepuasan kerja adalah pelatihan komunikasi interpersonal bagi seluruh karyawan BAA.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Aamodt, M. G. 2007. *Industrial/Organizational Psychology: An Applied Approach* (5 ed.). Belmont: Thomson Wadsworth.
- Adler, R. B., Proctor, R. F., dan Towne, N. 2005. *Looking Out, Looking In* (11th ed). Belmont: Thomson Wadsworth.
- Cooper, C. L., dan Locke, E. A. 2000. *Industrial and Organizational Psychology: Linking Theory with Practice*. Malden: Blackwell Business.
- Fathoni, A. 2006. *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Husnawati, R. 2016. *Hubungan Efikasi Diri Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Staf Tenaga Kependidikan Universitas Muhammadiyah Surakarta*. Surakarta: Thesis. Program Magister Psikologi Profesi Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Kreitner, R., dan Kinicki, A. 2014. *Perilaku Organisasi* (9 ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Luthans, F. 2002. *Organizational Behavior* (9 ed.). New York: McGraw-Hill Irwin.

- Millward, L. 2005. *Understanding Occupational dan Organizational Psychology*. London: Sage Publications.
- Munandar, A. S. 2001. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: UI-Press.
- Newstrom, J. W. 2011. *Organizational Behavior: Human Behavior at Work* (13 ed.). New York: McGraw-Hill International Edition.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., dan Wright, P. M. 2010. *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage* (7 ed.). New York: Mc-Graw Hill.
- Robbins, S. P., dan Judge, T. A. 2007. *Organizational Behavior (12th ed)*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Spector, P. E. 2008. *Industrial and Organizational Psychology* (5 ed.). Hokoben: John Wiley & Sons.
- Universitas Muhammadiyah Surakarta. (<http://www.ums.ac.id/> diunggah pada 28 Mei 2013).
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., dan Lofquist, L. H. 1967. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation: xxii Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis dan Saint Paul, Minnesota: Work Adjustment Project Industrial Relations Center University of Minnesota.