

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Sejarah dan Struktur Organisasi

Rumah Sakit Umum (RSU) Banyumas didirikan pada tanggal 30 April 1925 oleh pemerintah Belanda. Berikut adalah catatan sejarah ringkas RSU Banyumas.

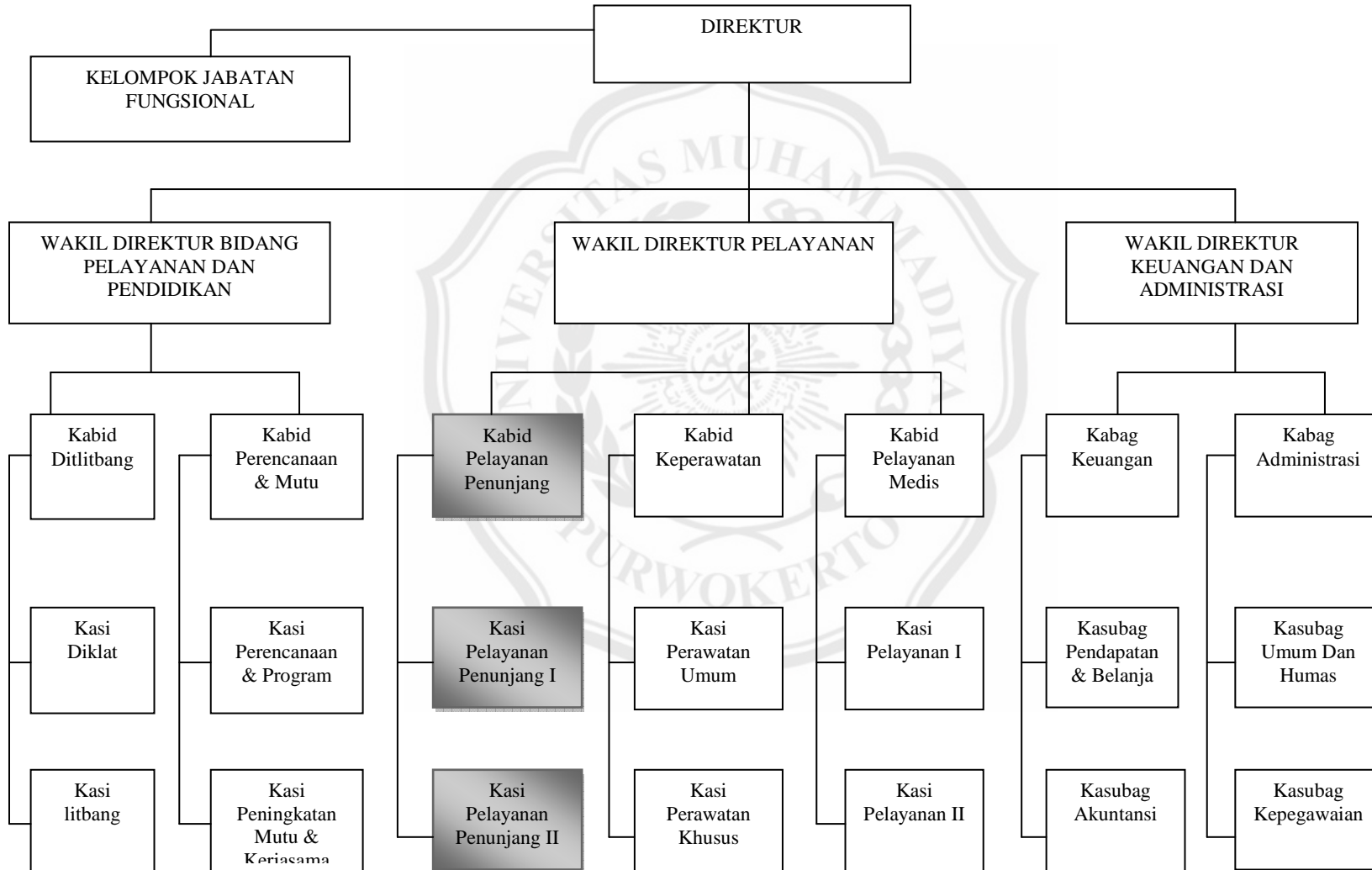
1. Periode tahun 1924 sampai dengan 1935 rumah sakit diberi nama "Juliana Bugeziakensheis" yang pada waktu itu lebih dikenal dengan rumah sakit Juliana yang pengelolaanya di bawah pemerintah Hindia Belanda.
2. Periode tahun 1935 sampai dengan 1945 rumah sakit tersebut diberi nama Rumah Sakit Banyumas yang pengelolaanya dibawah Pemerintah Jepang.
3. Periode 1945 samapai dengan 1947 rumah sakit tersebut diberi nama Rumah Sakit Banyumas yang pengelolaannya dibawah Pemerintah Kabupaten Banyumas.
4. Periode 1950 sampai dengan 1953 dengan nama Rumah Sakit Umum Banyumas yang pengelolaanya dibawah Departemen Kesehatan.
5. Periode 1953 sampai dengan 1992 rumah sakit tersebut dengan nama Rumah Sakit Umum Banyumas yang pengelolaanya dibawah Pemerintah Kabupaten Banyumas.
6. Periode 1992 sampai dengan 1993 rumah sakit tersebut dengan nama Rumah Sakit Umum Banyumas dengan status kelas D yang pengelolaanya dibawah Pemerintah Kabupaten Banyumas.

7. Periode 1993 sampai tahun 2000 rumah sakit tersebut dengan nama Rumah Sakit Umum Banyumas dengan status kelas C yang pengelolaannya dibawah Pemerintah Kabupaten Banyumas.
8. Periode tahun 2000 sampai dengan tahun 2001 rumah sakit tersebut diberi nama Rumah Sakit Banyumas dengan status dengan status kelas B non-Pendidikan yang pengelolaannya dibawah Pemerintah Kabupaten Banyumas.
9. Periode 2001 sampai dengan 2008 rumah sakit tersebut diberi nama Rumah Sakit Umum Banyumas dengan status kelas B Pendidikan yang pengelolaannya dibawah Pemerintah Kabupaten Banyumas, sesuai keputusan Bupati Banyumas nomor 445/371/2008 tertanggal 16 Juli 2008 diberi kewenangan untuk melaksanakan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah RSUD Banyumas.

Adapun struktur organisasi RSUD Banyumas selengkapnya sesuai dengan Perda No. 12 tahun 2008 tersaji pada gambar 2.1 berikut ini :

Gambar 2.1 Struktur Organisasi BLUD RSU Banyumas

Perda No. 12 Tahun 2008



B. Kinerja Individual

Kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikannya, yang dapat disimpulkan bahwa kinerja sumberdaya manusia (SDM) adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM per satuan waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya (Anwar:2000).

Kinerja individual mengacu pada prestasi kerja individu yang diatur berdasarkan standar atau kriteria yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi. Kinerja individual yang tinggi dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Penelitian Goodhue dan Thompson (dalam Cecilia Enko:2006) menyatakan bahwa pencapaian kinerja individual berkaitan dengan pencapaian serangkaian tugas-tugas individu. Kinerja yang lebih tinggi mengandung arti terjadinya peningkatan efisiensi, efektivitas atau kualitas yang lebih tinggi dari penyelesaian serangkaian tugas yang dibebankan kepada individu dalam perusahaan atau organisasi.

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah kemampuan dan motivasi. *Faktor kemampuan*, secara psikologis kemampuan terdiri dari IQ dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). *Faktor motivasi*, motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja di lingkungan organisasinya (Anwar:2005).

Kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu yang meliputi; *Faktor individual* yang terdiri kemampuan dan keahlian, latar belakang dan demografi. *Faktor psikologis* yang terdiri dari persepsi, attitude, personality, pembelajaran, dan motivasi. *Faktor organisasi* yang terdiri dari sumberdaya, kepemimpinan, penghargaan, struktur dan job design (Simamora:2005).

Jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja individual adalah hasil kerja karyawan, baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Kinerja individu ini akan tercapai apabila didukung oleh atribut individu, upaya kerja (*work effort*), dan dukungan organisasi. Dengan kata lain individu adalah hasil (Anwar:2005) :

1. Atribut individu, yang menentukan kapasitas untuk mengerjakan sesuatu.
Atribut individu meliputi faktor individu (kemampuan dan keahlian, latar belakang, serta demografi) dan faktor psikologis meliputi persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran, dan motivasi.
2. Upaya kerja (*work effort*), yang membentuk keinginan untuk mencapai sesuatu.
3. Dukungan organisasi, yang memberikan kesempatan untuk berbuat sesuatu.
Dukungan organisasi meliputi sumberdaya, kepemimpinan, lingkungan kerja, struktur organisasi dan *job design*.

Menurut A. Dale Timple (dalam Anwar:2005), faktor internal (*dispositional*) yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya, kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya untuk memperbaiki kemampuannya. Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi

kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi.

Selain faktor-faktor diatas masih ada faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja dari individu tenaga kerja antara lain kemampuan mereka, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan hubungan mereka dengan organisasi (Mathis dkk:2001).

C. Kepuasan Kerja

Siegel dan Lane (dalam Munandar:2006) menerima batasan yang diberikan oleh Locke, yaitu bahwa kepuasan kerja adalah : ” *appraisal of one's job as attaining or allowing the attainment of one's important job values, providing this values are congruent with or help fulfill one's basic needs*” Secara singkat, tenaga kerja yang puas dengan pekerjaannya merasa senang dengan pekerjaannya.

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Ketika seseorang merasakan kepuasan dalam bekerja tentunya ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya. Dengan demikian produktivitas dan hasil kerja karyawan akan meningkat secara optimal. Dalam kenyataannya, di Indonesia dan juga mungkin di negara-negara lain, kepuasan kerja secara menyeluruh belum mencapai tingkat maksimal.

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pada dasarnya secara praktis dapat dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu faktor *intrinsik* dan faktor *ekstrinsik*. Faktor *intrinsik* adalah faktor yang berasal dari dalam diri dan dibawa oleh setiap karyawan sejak mulai bekerja di tempat pekerjaannya. Faktor *ekstrinsik* menyangkut hal-hal yang berasal dari luar diri karyawan, antara lain kondisi fisik lingkungan kerja, interaksinya dengan karyawan lain, sistem penggajian dan sebagainya. Peningkatan kepuasan kerja karyawan pada institusi pendidikan di Indonesia hanya mungkin terlaksana secara bermakna apabila faktor-faktor yang mempengaruhi dapat diidentifikasi secara ilmiah, baik secara kualitatif maupun kuantitatif (besarnya hubungan) dengan memberi penekanan intervensi pada faktor-faktor yang lebih besar bobot hubungannya. Secara teoritis, faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja sangat banyak jumlahnya, seperti gaya kepemimpinan, produktivitas kerja, perilaku, locus of control, pemenuhan harapan penggajian dan efektivitas kerja (Johan:2002).

Salah satu faktor yang mendorong timbulnya kepuasan kerja seorang karyawan adalah kepribadian yang ditampilkan atau tampak melalui tipe perilaku yang ditampilkan oleh seorang karyawan pada saat melakukan pekerjaannya. Kepuasan kerja berkaitan dengan dapat tidaknya karyawan menunjukkan aktualisasi diri pada saat melakukan pekerjaan dan kemampuannya dalam menghadapi tekanan dan tantangan dalam pekerjaan yang dilakukannya. Selain itu seorang karyawan akan mendapat kepuasan kerja jika ia mempersepsikan bahwa imbalan yang diterima baik berupa gaji,

insentif, tunjangan dan penghargaan lainnya yang tidak berbentuk materi atas pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan nilainya lebih tinggi daripada pengorbanannya berupa tenaga dan ongkos yang telah dikeluarkan untuk melakukan pekerjaan itu. Kelebihan yang didapat masih cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup diri keluarga (bagi yang telah berkeluarga) serta kebutuhan lain. Kepuasan kerja akan didapat jika ada kesesuaian antara harapan penggajian karyawan dengan besarnya imbalan yang diterima, baik yang berupa materi maupun non materi (Johan:2002).

Ada tiga teori kepuasan (dalam Munandar:2006) yang dijadikan tinjauan kepustakaan dalam penelitian ini yaitu Teori Pertentangan (*Discrepancy Theory*), Model Dari Kepuasan Bidang/Bagian (*Facet Satisfaction*), dan Teori Proses Bertentangan (*Opponent-Process Theory*).

Teori pertentangan dari Locke menyatakan bahwa ketidakpuasan terhadap beberapa aspek dari pekerjaan mencerminkan penimbangan dua nilai yaitu : *Pertama*, pertentangan yang dipersepsikan antara apa yang diinginkan seseorang individu dengan apa yang ia terima. *Kedua*, pentingnya apa yang diinginkan individu.

Kepuasan kerja secara keseluruhan bagi seorang individu adalah jumlah dari kepuasan kerja diri setiap aspek pekerjaan dikalikan dengan derajat pentingnya aspek pekerjaan bagi individu. Misalnya untuk seseorang tenaga kerja, satu aspek dalam pekerjaannya (misalnya: peluang untuk maju) sangat penting, lebih penting dari aspek-aspek pekerjaan yang lain (misalkan: penghargaan), maka untuk tenaga kerja tersebut kemajuan harus dibobot lebih

tinggi daripada penghargaan. Menurut Locke seorang individu akan merasa puas atau tidak puas merupakan sesuatu yang pribadi, tergantung bagaimana ia mempersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan-keinginannya dan hasil-hasilnya. Tambahan waktu libur akan menunjang kepuasan tenaga kerja yang menikmati waktu luang setelah bekerja, tetapi tidak akan menunjang kepuasan kerja seorang tenaga kerja lain yang merasa waktu luangnya tidak dapat dinikmati. Misalnya seorang yang “kecanduan kerja” (*workaholic*) tidak akan senang jika mendapat waktu libur tambahan.

Model Lawler dari kepuasan bidang berkaitan erat dengan teori keadilan dari Adams. Menurut model Lawler orang akan puas dengan bidang tertentu dari pekerjaan mereka (misalnya dengan rekan kerja, atasan, gaji) jika jumlah dari bidang mereka persepsikan harus mereka terima untuk melaksanakan kerja mereka sama dengan jumlah yang mereka persepsikan dari yang secara aktual mereka terima. Misalnya persepsi seorang tenaga kerja terhadap jumlah honorarium yang secara aktual ia terima. Jika individu mempersepsikan jumlah yang ia terima sebagai lebih besar daripada yang sepatutnya ia terima, ia akan merasa salah dan tidak adil. Sebaliknya, jika ia mempersepsikan bahwa yang ia terima kurang dari yang sepatutnya ia terima, ia akan merasa tidak puas.

Menurut Lawler, jumlah dari bidang yang dipersepsikan orang sebagai sesuai tergantung dari bagaimana orang mempersepsikan masukan pekerjaan, ciri-ciri pekerjaannya dan bagaimana mereka mempersepsikan masukan dan keluaran dari orang lain yang dijadikan pembanding bagi mereka. Tambahan lagi, jumlah dari bidang yang dipersepsikan orang dari

apa yang secara aktual mereka terima dan hasil keluaran yang dipersepsikan dari orang dengan siapa mereka bandingkan diri mereka sendiri. Untuk menentukan tingkat kepuasan kerja tenaga kerja, Lawler memberikan nilai bobot kepada setiap bidang sesuai dengan nilai pentingnya bagi individu, ia kemudian mengkombinasikan semua skor kepuasan bidang yang dibobot dalam suatu skor total.

Teori proses bertentangan dari Landy memandang kepuasan kerja dari perspektif yang berbeda secara mendasar daripada pendekatan yang lain. Teori ini menekankan bahwa orang ingin mempertahankan suatu keseimbangan emosional (*emotional equilibrium*). Teori proses bertentangan mengasumsikan bahwa kondisi emosional yang ekstrim tidak memberikan kemaslahatan. Kepuasan atau ketidakpuasan kerja (dengan emosi yang berhubungan) memacu mekanisme fisiologikal dalam sistem pusat saraf yang membuat aktif emosi yang bertentangan atau berlawanan. Dihipotesiskan bahwa emosi yang berlawanan, meskipun lebih lemah dari emosi yang asli, akan terus ada dalam jangka waktu yang lebih lama.

Teori ini menyatakan bahwa jika orang memperoleh gajaran pada pekerjaan mereka merasa senang, sekaligus ada rasa tidak senang menurun dan dapat menurun sedemikian rupa sehingga orang merasa agak sedih sebelum kebalik ke normal. Ini demikian karena emosi tidak senang (emosi yang berlawanan) berlangsung lebih lama. Berdasarkan asumsi bahwa kepuasan kerja bervariasi secara mendasar dari waktu ke waktu, akibatnya ialah bahwa pengukuran kepuasan kerja perlu dilakukan secara periodic dengan interval yang sesuai.

Banyak faktor yang telah diteliti sebagai faktor-faktor yang mungkin menentukan kepuasan kerja. Antara lain sebagai berikut :

1. Ciri-ciri instrinsik pekerjaan

Menurut Locke, ciri-ciri instrinsik dari pekerjaan yang menentukan kepuasan kerja ialah keragaman, kesulitan, jumlah pekerjaan, kemajemukan, dan kreativitas. Ada satu unsur yang dapat dijumpai pada ciri-ciri instrinsik dari pekerjaan di atas, yaitu tingkat tantangan mental. Konsep dari tantangan yang sesuai merupakan konsep yang penting. Pekerjaan yang menuntut kecakapan yang lebih tinggi daripada yang dimiliki tenaga kerja, atau tuntutan pribadi yang tidak dapat dipenuhi tenaga kerja akan menimbulkan frustrasi dan akhirnya ketidakpuasan kerja. Berdasarkan survei diagnostik pekerjaan diperoleh hasil tentang lima ciri yang memperlihatkan kaitannya dengan kepuasan kerja untuk berbagai macam pekerjaan. Ciri-ciri tersebut ialah :

- a. Keragaman ketrampilan. Banyak ragam ketrampilan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan. Makin banyak ragam ketrampilan yang digunakan, makin kurang membosankan pekerjaan.
- b. Jati diri tugas (*task identity*). Sejauh mana tugas merupakan suatu kegiatan keseluruhan yang berarti. Tugas yang dirasakan sebagai bagian dari pekerjaan yang lebih besar dan yang dirasakan tidak merupakan suatu kelengkapan tersendiri akan menimbulkan rasa tidak puas. Misalnya, pekerjaan pada perakitan.

- c. Tugas yang penting (*task significance*). Rasa pentingnya tugas bagi seseorang. Jika tugas dirasakan penting dan berarti oleh tenaga kerja, maka ia cenderung mempunyai kepuasan kerja
 - d. Otonomi. Pekerjaan yang memberikan kebebasan, ketidaktanggungan dan peluang mengambil keputusan akan lebih cepa menimbulkan kepuasan kerja.
 - e. pemberian balikan pada pekerjaan membantu meningkatkan tingkat kepuasan kerja.
2. Gaji, penghasilan, dan imbalan yang dirasakan adil (*Equitable Reward*)

Siegel dan Lane mengutip kesimpulan yang diberikan beberapa ahli yang meninjau kembali hasil-hasil penelitian tentang pentingnya gaji sebagai penentu dari kepuasan kerja, yaitu bahwa para sarjana psikologi telah secara tradisional dan salah meminimasi pentingnya uang sebagai penentu kepuasan kerja. Ternyata, menurut hasil penelitian yang dilakukan Theriault, kepuasan kerja merupakan fungsi dari jumlah absolute dari gaji yang diterima, derajat sejauh mana gaji memenuhi harapan-harapan tenaga kerja, dan bagaimana gaji diberikan.

Uang memang mempunyai arti yang berbeda-beda bagi orang yang berbeda-beda. Disamping memenuhi kebutuhan-kebutuhan tingkat rendah (makanan, perumahan), uang dapat merupakan simbol dari capaian (achievement), keberhasilan, dan pengakuan/penghargaan. Lagi pula uang mempunyai kegunaan sekunder. Jumlah gaji yang diperoleh dapat secara nyata mewakili kebebasan untuk melakukan apa yang ingin dilakukan.

Dengan menggunakan teori keadilan dari Adams (Munandar:2006) dilakukan berbagai penelitian dan salah satu hasilnya ialah bahwa orang yang menerima gaji yang dipersepsikan sebagai terlalu kecil atau terlalu besar akan mengalami distress atau ketidakpuasan. Kajian yang dilakukan dalam laboratorium mendukung hasil tentang gaji yang terlalu kecil, namun hasil tentang gaji yang terlalu besar tidak jelas meyakinkan.

Yang penting ialah sejauh mana gaji yang diterima dirasakan adil. Jika gaji yang dipersepsikan sebagai adil didasarkan tuntutan-tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar gaji yang berlaku untuk kelompok pekerjaan tertentu, maka akan ada kepuasan kerja. Herzberg memasukan faktor gaji/imbalan ke dalam faktor kelompok *hygiene*. Jika dianggap gajinya terlalu rendah, tenaga kerja akan merasa tidak puas. Namun jika dirasakan tinggi atau dirasakan sesuai dengan harapan, maka istilah Herzberg adalah tenaga kerja tidak lagi tidak puas. Artinya tidak ada dampak pada motivasi kerjanya.

Uang atau imbalan akan mempunyai dampak terhadap motivasi kerjanya jika besarnya imbalan disesuaikan dengan tinggi prestasi kerjanya. Jika, misalnya, seorang pramuniaga (*salesman*) berhasil menjual barang dagangannya melebihi jumlah tertentu, maka ia akan mendapatkan pembayaran tambahan sejumlah presentase tertentu dari jumlah harga barang yang berhasil dijual ia mendapatkan komisi. Untuk mendapatkan penghasilan yang tinggi (sesuai dengan yang ia perlukan), pramuniaga akan memberikan effort, meningkatkan motivasi kerjanya agar berhasil memperoleh penghasilan sesuai dengan apa yang ia perlukan.

3. Penyeliaan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hanya ada satu ciri kepemimpinan yang secara konsisten berkaitan dengan kepuasan kerja, yaitu penengangan rasa (*consideration*). Hubungan antara aspek-aspek lain dari penyeliaan dan kepuasan kerja adalah kurang jelas dan hasilnya saling bertentangan.

Locke (dalam Munandar:2006) memberikan kerangka teoretis untuk memahami kepuasan tenaga kerja dengan penyeliaan. Ia menemukan dua jenis dari hubungan atasan-bawahan: hubungan fungsional dan hubungan keseluruhan (*entity*). Hubungan fungsional mencerminkan sejauh mana penyelia membantu tenaga kerja, untuk memuaskan nilai-nilai penting bagi tenaga kerja. Misalnya jika kerja yang menantang penting bagi tenaga kerja, penyeliannya membantu memberikan pekerjaan yang menantang kepadanya. Hubungan keseluruhan didasarkan pada ketertarikan antarpribadi yang mencerminkan sikap dasar nilai yang serupa. Misalnya atasan dengan bawahan saling tertarik karena kedua-duanya senang bermain *bridge*, atau dua-duanya mempunyai pandangan hidup yang sama. Berdasarkan model dari Locke ini orang dapat mempunyai hubungan keseluruhan yang baik tanpa harus mempunyai hubungan fungsional yang baik, dan sebaliknya. Menurut Locke, tingkat kepuasan kerja yang paling besar dengan seorang atasan ialah jika dua jenis hubungan adalah positif. Penyeliaan merupakan salah satu faktor *hygiene* dari Herberg. Namun jika cara penyeliaan dilakukan oleh atasan yang memiliki ciri-ciri pemimpin yang transformasional maka tenaga

kerja akan meningkatkan motivasinya dan sekaligus dapat merasa puas dengan pekerjaannya.

4. Rekan-rekan sejawat yang menunjang

Setiap pekerjaan dalam organisasi memiliki kaitannya dengan pekerjaan lain. Terjadi *diferensiasi* pekerjaan mendatar dan tegak. Dalam perkembangan selanjutnya, corak interaksi antar pekerjaan tumbuh berbeda-beda.

Ada tenaga kerja yang dalam menjalankan tugas pekerjaannya memperoleh masukannya (bahan dalam bentuk tertentu) dari tenaga kerja lain. Keluarannya (barang yang setengah jadi) menjadi masukan untuk tenaga kerja lainnya. Misalnya pekerja mendapat tembakau dan kertas rokok sebagai masukan, melinting rokok kretek yang ujungnya masih belum rata, tembakaunya masih keluar. Rokok setengah jadi merupakan masukan dari pekerja lain yang memotong rapi tembakau yang berlebih. Rokok yang sudah terpankas merupakan masukan untuk pekerja pembungkus rokok dan seterusnya. Hubungan yang ada antar pekerja adalah hubungan ketergantungan sepihak, yang bercorak fungsional. Kejengkelan timbul jika masukan yang diterima tidak memenuhi jumlah yang ditentukan. Dalam kenyataannya hal ini jarang terjadi, bahkan dicegah jangan sampai terjadi. Kepuasan kerja yang ada pada para pekerja timbul karena mereka, dalam jumlah tertentu, berada dalam satu ruangan kerja, sehingga mereka dapat saling berbicara (kebutuhan sosialnya dipenuhi). Corak kepuasan kerja di sini bersifat kepuasan kerja yang tidak menyebabkan peningkatan dari motivasi kerja.

Ada satuan kerja yang para tenaga kerjanya masing-masing memiliki tugas yang dapat mereka lakukan secara mandiri dikoordinasi oleh pimpinan satuan kerja. Misalnya, bagian penjualan (*sales*). Setiap pramuniaga bekerja sendiri melayani calon pembeli. Di sini pun rekan sejawat yang bekerja dalam ruangan yang sama terutama memberikan kepuasan terhadap kebutuhan sosial masing-masing.

Di dalam kelompok kerja dimana para pekerjanya harus bekerja sebagai satu tim, kepuasan kerja mereka dapat timbul karena kebutuhan-kebutuhan tingkat tinggi mereka (kebutuhan harga diri, kebutuhan aktualisasi diri) dapat dipenuhi, dan mempunyai dampak pada motivasi kerja mereka. Misalnya pada kelompok Gugus Kendali Mutu yang merupakan *problem-solving team*.

5. Kondisi kerja yang menunjang

Bekerja dalam ruangan kerja yang sempit, panas, yang cahaya lampunya menyilaukan mata, kondisi kerja yang tidak mengenakan (*uncomfortable*) akan menimbulkan keengganan untuk bekerja. Orang akan mencari alasan untuk sering-sering keluar ruangan kerjanya. Perusahaan perlu menyediakan ruang kerja yang terang, sejuk, dengan peralatan kerja yang enak untuk digunakan, meja dan kursi yang dapat diatur tinggi-rendah, miring-tegak duduknya. Kondisi kerja yang memperhatikan prinsip-prinsip ergonomi. Dalam kondisi kerja seperti itu kebutuhan-kebutuhan fisik dipenuhi dan memuaskan tenaga kerja.

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam sebuah perusahaan. Karyawan yang bekerja dalam keadaan yang tidak puas secara terus-menerus serta dalam jangka waktu yang lama, maka akan mengakibatkan karyawan tersebut bekerja sesuai keinginannya sendiri tanpa memperlihatkan keinginan atau tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Kepuasan yang rendah akan sangat mengganggu aktivitas kerja perusahaan sehingga perlu upaya peningkatan sesuai dengan kondisi perusahaan.

Bila dalam perusahaan tidak ada kepuasan kerja, maka akan timbul berbagai perilaku karyawan sebagai perwujudan dari rasa ketidakpuasan tersebut, antara lain :

- a. Prestasi kerja yang rendah sehingga produktivitas juga rendah.
- b. Tingkat pergantian dan absensi yang tinggi. Banyak penelitian yang dilakukan oleh para ahli bahwa kepuasan kerja yang rendah akan mendorong karyawan untuk tidak masuk kerja dan bahkan keluar dari tempatnya bekerja.
- c. Kesehatan fisik dan mental karyawan terganggu sebab karyawan yang tidak puas akan dihindangi rasa bosan atau jenuh dan lelah, sehingga hal ini akan mengakibatkan stres dan yang lebih jauh lagi kesehatan fisik karyawan akan terganggu.

Menurut Gilmer (dalam As'ad:2000) ada berbagai faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang yakni :

1. Kesempatan untuk maju.
2. Keamanan kerja, keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan selama kerja
3. Gaji, dengan uang dari gaji tersebut diharapkan dapat memenuhi kebutuhannya.
4. Pengawasan atau supervisi, bagi karyawan supervisor dianggap sebagai figur yang dapat diandalkan, tetapi jika supervisi yang buruk maka tidak menutup kemungkinan dapat berakibat buruk pada absensi.
5. Faktor ekstrinsik dari pekerjaan
6. Kondisi kerja, seperti; kondisi tempat, ventilasi, penyalinan, warna cat dan sebagainya.
7. Aspek sosial dalam pekerjaan
8. Fasilitas kerja.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang dalam bekerja (dalam Eko Nugroho:2007) meliputi :

1. Faktor psikologik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi; minat, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat dan ketrampilan.
2. Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama karyawan, dengan atasannya, maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya.

3. Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, meliputi; jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur dan sebagainya.
4. Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

Tujuan pokok penilaian kepuasan kerja adalah menghasilkan informasi yang akurat dan valid berkenaan dengan perilaku dan kepuasan kerja anggota organisasi. Selanjutnya informasi tersebut digunakan untuk evaluasi dan pengembangan dimana banyak keputusan relevan yang dibuat berdasarkan penilaian kepuasan kerja tersebut. Penilaian kepuasan kerja sebagai evaluasi mempunyai tujuan sebagai berikut (Nugroho:2007):

1. Menentukan kontribusi suatu unit dalam perusahaan secara keseluruhan.
2. Memberikan dasar bagi penilaian mutu prestasi manajemen unit divisi.
3. Memberikan motivasi bagi manajemen dan karyawan dalam menjalankan tugas.
4. Membuat tingkat kepuasan kerja setiap karyawan.
5. Mengambil keputusan administrasi dan personalia; seperti seleksi, promosi, kenaikan gaji dan transfer karyawan.

Karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja akan melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Dalam banyak kasus, memang ada sering hubungan positif antara kepuasan kerja yang tinggi dan prestasi kerja yang

tinggi, tetapi tidak selalu cukup kuat dan berarti, ada banyak karyawan dengan kepuasan kerja tinggi tidak menjadi karyawan yang produktifitasnya tinggi, tetapi tetap sebagai karyawan rata-rata. Kepuasan kerja itu sendiri bukan suatu motivator kuat, bagaimanapun juga kepuasan kerja perlu untuk memelihara karyawan agar lebih tanggap terhadap lingkungan motivasional yang diciptakan. Prestasi kerja yang lebih baik akan mengakibatkan penghargaan yang lebih tinggi apabila penghargaan tersebut dianggap adil dalam memadai, maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat karena mereka menerima penghargaan dalam proporsi yang sesuai dengan kerja mereka (dalam Yulita Aditama : 2007).

Menurut Srawser dan Layles (dalam Purwanto dkk:2001) kepuasan kerja penting untuk melakukan aktualisasi diri. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis dan pada gilirannya akan terjadi frustrasi. Karyawan seperti ini akan sering melamun, mempunyai semangat rendah, cepat lelah dan bosan, emosinya tidak stabil, sering absen dan melakukan kesibukan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan yang dilakukan. Sedangkan karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja biasanya mempunyai catatan kehadiran dan perputaran yang lebih baik, kurang aktif dalam kegiatan serikat karyawan, dan prestasi kerja yang tidak memperoleh kepuasan kerja. Oleh karena itu, kepuasan kerja mempunyai arti penting yang baik, baik bagi karyawan maupun perusahaan. Kepuasan kerja yang lebih rendah biasanya mengakibatkan perputaran karyawan yang lebih tinggi, mereka lebih mudah meninggalkan perusahaan dan mencari kesempatan di perusahaan lain.

Salah satu gejala yang paling meyakinkan dari rusaknya kondisi dalam suatu organisasi adalah rendahnya kepuasan kerja. Dalam bentuknya yang lebih sinis gejala itu bersembunyi di belakang pemogokan liar, pelambanan kerja, mangkir dan pergantian pegawai. Gejala itu mungkin juga merupakan bagian dari keluhan, rendahnya prestasi, rendahnya kualitas produk, penerimaan yang dilakukan pegawai, masalah disipliner, dan berbagai kesulitan lain. Sebaliknya, kepuasan kerja yang tinggi diinginkan oleh para manajer karena dapat dikaitkan dengan hasil positif yang mereka harapkan. Kepuasan kerja yang tinggi merupakan tanda organisasi yang dikelola dengan baik dan pada dasarnya merupakan hasil manajemen perilaku yang efektif. Kepuasan kerja adalah ukuran proses pembangunan iklim manusia yang berkelanjutan dan suatu organisasi (Keith Davis dkk:1985).

Kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Ada perbedaan yang penting antara perasaan ini dengan dua unsur lainnya dari sikap pegawai. Kepuasan kerja adalah perasaan senang atau tidak senang yang relatif yang berbeda dari pemikiran obyektif dan keinginan perilaku. Ketiga bagian sikap itu membantu para manajer memahami reaksi pegawai terhadap pekerjaan mereka dan memperkirakan dampaknya pada perilaku di masa datang.

Apa sumber kepuasan kerja? Apabila pegawai bergabung dalam suatu organisasi, ia membawa serta seperangkat keinginan, kebutuhan, hasrat, dan pengalaman masa lalu yang menyatu membentuk harapan kerja. Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang

timbul dan imbalan yang yang disediakan pekerjaan, jadi kepuasan kerja juga berkaitan erat dengan teori keadilan, perjanjian psikologis, dan motivasi.

Sebagai sekumpulan perasaan, kepuasan kerja bersifat dinamik. Para manajer, tidak dapat menciptakan kondisi yang dapat menimbulkan kepuasan kerja sekarang dan kemudian mengabaikannya selama beberapa tahun. Kepuasan kerja dapat menurun secepat timbulnya - biasanya lebih cepat – sehingga mengharuskan para manajer untuk memperhatikannya setiap saat. Kepuasan kerja adalah bagian kepuasan hidup. Sifat lingkungan seseorang diluar pekerjaan mempengaruhi perasaan di dalam pekerjaan. Demikian juga halnya, karena pekerjaan merupakan bagian penting kehidupan, kepasan kerja mempengaruhi kepuasan hidup seseorang. Hasilnya, terdapat dampak bolak-balik yang terjadi antara kepuasan kerja dan kepuasan hidup. Konsekuensinya, para manajer mungkin tidak hanya perlu memantau pekerjaan dan lingkungan pekerjaan langsung tetapi juga memantau sikap pegawai mereka terhadap bagian kehidupan lainnya. Karyawan yang bahagia tidak selalu pekerja yang produktif. Pada level individual, bukti yang memberi kesan sebaliknya menjadi yang lebih akurat, bahwa produktivitas itu mungkin menimbulkan kepuasan.

Menurut (Herzberg dalam Muhaimin:2004), ciri perilaku pekerja yang puas adalah mereka mempunyai motivasi untuk berkerja yang tinggi, mereka lebih senang dalam melakukan pekerjaannya, sedangkan ciri pekerja yang kurang puas adalah mereka yang malas berangkat ke tempat bekerja dan malas dengan pekerjaan dan tidak puas. Tingkah laku karyawan yang malas tentunya akan menimbulkan masalah bagi perusahaan berupa tingkat absensi

yang tinggi, keterlambatan kerja dan pelanggaran disiplin yang lainnya, sebaliknya tingkah laku karyawan yang merasa puas akan lebih menguntungkan bagi perusahaan.

Bagaimanakah hubungan antara kepuasan kerja dengan prestasi (kinerja)? Sebagian besar manajer berasumsi bahwa kepuasan yang tinggi selamanya akan menimbulkan prestasi yang tinggi, tetapi asumsi ini tidak (selamanya) benar. Karyawan yang puas boleh jadi adalah karyawan yang berproduksi tinggi, sedang, atau rendah dan mereka akan cenderung meneruskan tingkat prestasi yang menimbulkan kepuasan bagi mereka. Prestasi yang lebih baik secara khas menimbulkan imbalan baik secara ekonomi, sosiologis, maupun psikologis. Apabila imbalan itu dipandang pantas dan adil, maka timbul kepuasan yang lebih besar karena pegawai merasa bahwa mereka menerima imbalan yang sesuai dengan tingkat prestasinya. Sebaliknya, apabila imbalan dipandang tidak sesuai dengan tingkat prestasinya, cenderung timbul keidakpuasan. Dalam hal apapun, tingkat kepuasan seseorang dapat menimbulkan keikatan lebih besar atau dapat pula menimbulkan keikatan lebih kecil yang kemudian mempengaruhi upaya dan akhirnya prestasi (kinerja). Akibatnya adalah terdapatnya garis hubungan yang terus menerus antara prestasi (kinerja) – kepuasan – dan upaya.

D. Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari kata latin *Movere* yang artinya dorongan atau penggerak. Motivasi ini hanya diberikan kepada manusia, khususnya bawahan atau pengikut. Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya

mendorong gairah kerja bawahan, agar mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan ketrampilannya serta mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal, sehingga tujuan perusahaan dapat terwujud.

Kemampuan, kecakapan dan ketrampilan pegawai tidak ada artinya bagi perusahaan jika mereka tidak mau bekerja keras dengan mempergunakan kemampuan, kecakapan dan ketrampilan yang dimilikinya. Tuntutan kebutuhan yang semakin tinggi sebagai dampak krisis ekonomi global, beban kebutuhan hidup pegawai semakin tidak terpuaskan. Hal ini berakibat menurunnya motivasi pegawai dalam melaksanakan tugas. Seperti yang telah dikemukakan dalam salah satu teori motivasi, teori hirarkhi kebutuhan dari Maslow, dari kelima kebutuhan (fisiologi, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri) dengan keterbatasan sumber-sumber yang ada pada manusia, pengaruh perekonomian, serta pengaruh lain maka kebutuhan-kebutuhan tersebut semakin sulit untuk terpenuhi yang akhirnya membawa dampak negatif terhadap kinerja pegawai.

Motivasi dapat dipandang sebagai satu ciri yang ada pada calon tenaga kerja ketika diterima masuk bekerja diperusahaan, dibawa masuk bekerja di perusahaan, dibawa masuk oleh tenaga kerja. Selama bekerja, motivasi kerja tenaga kerja mengalami perubahan-perubahan sebagai hasil interaksi antara tenaga kerja dengan lingkungan kerjanya, sehingga dapat pula dipandang sebagai keluaran dari tenaga kerja. Tenaga kerja mulai bekerja dengan derajat motivasi kerja tertentu. Tergantung apa yang dialami selama ia bekerja, dan tergantung bagaimana ia persepsikan imbalan yang diberikan

kepadanya atas kinerjanya ia akan mengalami kenaikan atau penurunan dari motivasi kerjanya.

Motivasi sangat penting bagi manajer untuk meningkatkan kinerja (*performance*) bawahannya karena kinerja tergantung dari motivasi, kemampuan, dan lingkungannya. Rumusnya adalah kinerja sama dengan fungsi dari motivasi, kemampuan dan lingkungan (Husaini:2006)

Teori kebutuhan dari Maslow mengemukakan bahwa manusia di tempat kerjanya dimotivasi oleh suatu keinginan untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang ada dalam diri seseorang. Teori ini didasarkan pada 2 asumsi dasar sebagai berikut :

1. Kebutuhan manusia tersusun dalam suatu hierarki, mulai dari hierarki kebutuhan yang paling dasar sampai kebutuhan yang paling tinggi tingkatannya.
2. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan dapat mempengaruhi perilaku seseorang, dimana hanya kebutuhan yang belum terpuaskan yang dapat menggerakkan perilaku. Kebutuhan yang telah terpuaskan tidak dapat berfungsi sebagai motivator.

Kebutuhan yang lebih tinggi berfungsi sebagai motivator apabila kebutuhan yang hierarkhinya lebih rendah paling tidak telah terpuaskan secara minimal. Atas dasar asumsi di atas, hirarkhi kebutuhan manusia menurut Maslow adalah sebagai berikut :

1. Kebutuhan fisiologis (*psychological needs*)

Kebutuhan fisiologis merupakan hierarki kebutuhan manusia yang paling dasar yang merupakan kebutuhan untuk dapat hidup, seperti; makanan, minuman, perumahan, oksigen, tidur, seks dan lain sebagainya.

2. Kebutuhan rasa aman (*security needs*)

Apabila kebutuhan fisiologis relatif sudah terpenuhi maka muncul kebutuhan yang kedua yaitu kebutuhan akan rasa aman. Kebutuhan akan rasa aman ini meliputi keamanan akan perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja, jaminan akan kelangsungan pekerjaannya, dan jaminan akan hari tuanya pada saat mereka tidak bekerja lagi.

3. Kebutuhan sosial (*social needs*)

Jika kebutuhan fisiologis dan rasa aman telah terpenuhi secara minimal maka akan muncul kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan untuk persahabatan, afiliasi, dan interaksi yang lebih erat dengan orang lain. Dalam organisasi berkaitan dengan kebutuhan akan kerja yang kompak, supervisi yang baik, reaksi bersama dan lain sebagainya.

4. Kebutuhan Penghargaan (*esteem needs*)

Kebutuhan ini meliputi keinginan untuk dihormati, dihargai atas prestasi seseorang, pengakuan akan kemampuan dan keahlian seseorang serta efektivitas kerja seseorang.

5. Kebutuhan afiliasi diri (*self affiliation*)

Aktualisasi merupakan hierarki kebutuhan dari Maslow yang paling tinggi. Aktualisasi diri berkaitan dengan proses pengembangan akan potensi

yang sesungguhnya dari seseorang. Kebutuhan untuk menunjukkan kemampuan, keahlian dan kemampuan seseorang. Aktualisasi diri merupakan proses yang berlangsung terus menerus dan tidak terpuaskan. Malahan kebutuhan akan aktualisasi diri ada kecenderungan potensinya meningkat karena orang mengaktualisasikan perilakunya. Seseorang yang didominasi oleh kebutuhan akan aktualisasi diri senang akan tugas-tugas yang menantang keahlian dan kemampuannya.

Sebagaimana halnya dengan teori hierarki kebutuhan Maslow, teori ERG dari Calyton Eldefer juga menganggap bahwa kebutuhan manusia tersusun dalam suatu hierarki. Aldefer dan Maslow sependapat bahwa seseorang cenderung meningkat hierarki kebutuhannya sejalan dengan terpaukannya kebutuhan dibawahnya. Akan tetapi Aldefer tidak yakin atau sependapat dengan Maslow, bahwa suatu kebutuhan harus terpaukan terlebih dahulu sebelum tingkat kebutuhan di atasnya muncul. Kalau teori hierarki kebutuhan dari Maslow menganggap bahwa kebutuhan manusia memiliki tiga hierarki kebutuhan. Kebutuhan tersebut meliputi :

1. Kebutuhan eksistensi (*existence needs*)

Kebutuhan ini sama dengan kebutuhan fisiologis dan kebutuhan akan rasa aman dari Maslow. Kebutuhan eksistensi diri berupa semua kebutuhan yang termasuk dalam kebutuhan fisiologis, material, dan kebutuhan rasa aman seperti kebutuhan akan makanan, minuman, pakaian, perumahan, dan keamanan kalau di dalam organisasi kebutuhan ini termasuk didalamnya seperti upah, kondisi kerja, jaminan sosial dan lain sebagainya.

2. Kebutuhan akan keterikatan

Kebutuhan akan keterikatan sama dengan kebutuhan sosial dari Maslow. Kebutuhan akan keterikatan meliputi semua yang berkaitan dengan kepuasan hubungan antar pribadi.

3. Kebutuhan pertumbuhan (*growth needs*)

Kebutuhan akan pertumbuhan meliputi semua kebutuhan yang berkaitan dengan pengembangan potensi seseorang termasuk kebutuhan aktualisasi diri dan penghargaan dari Maslow. Kepuasan atas kebutuhan pertumbuhan oleh orang-orang yang terlibat dalam suatu tugas tidak saja ingin menggunakan dan menunjukkan kemampuannya secara maksimal tetapi juga untuk dapat mengembangkan kemampuan-kemampuan baru.

Kaitan motivasi kerja dengan unjuk kerja atau kinerja dapat diungkapkan sebagai berikut : kinerja (*performance*) adalah hasil dari interaksi antara motivasi kerja, kemampuan (*abilities*), dan peluang (*opportunities*), dengan perkataan lain kinerja adalah fungsi dari motivasi kerja kali kemampuan kali peluang (Robins dalam Munandar : 2001). Bila motivasi kerja rendah, maka kinerja akan rendah pula meskipun kemampuannya ada dan baik, serta peluangnya pun tersedia.