

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Kepuasan Kerja

##### 1. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang di hadapi di lingkungan kerjanya. Departemen personalia atau manajemen harus senantiasa memonitor kepuasan kerja, karena hal itu mempengaruhi tingkat absensi, perputaran tenaga kerja, semangat kerja, keluhan-keluhan, dan masalah-masalah personalia vital lainnya. Fungsi personalia mempunyai pengaruh langsung langsung dan tidak langsung pada kepuasan kerja karyawan. Fungsi personalia bisa membuat kontak langsung dengan para penyedia dan para karyawan dengan berbagai cara untuk mempengaruhi mereka.<sup>5</sup>

Kepuasan kerja yang cukup dikenal yaitu teori keadilan (*equity theory*) mengemukakan bahwa orang merasa puas atau tidak puas , tergantung ada atau tidaknya keadilan (*equity*) dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja, seseorang akan membandingkan rasio input hasil dirinya dengan rasio input hasil orang lain dan apabila perbandingan itu dianggap cukup adil, maka karyawan akan merasa puas.<sup>6</sup>

Kepuasan kerja merupakan sebagai perasaan positif tentang pekerjaan sebagai hasil evaluasi karakter-karakter pekerjaan tersebut.<sup>14</sup> Kepuasan kerja karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan karyawan meningkat. Kepuasan kerja adalah suatu emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar

pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaan daripada balas jasa walaupun balas jasa itu penting. Kepuasan di luar pekerjaan adalah kepuasan kerja karyawan yang dinikmati di luar pekerjaan dengan besarnya balas jasa yang akan diterima dari hasil kerjanya, agar dia dapat membeli kebutuhan-kebutuhannya. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasannya di luar pekerjaan lebih mempersoalkan balas jasa daripada pelaksanaan tugas-tugasnya.

Tolak ukur tingkat kepuasan yang mutlak tidak ada karena setiap individu karyawan berbeda standar kepuasannya. Indikator kepuasan kerja hanya diukur dengan kedislipinan, moral kerja, dan *turnover* kecil maka secara relatif kepuasan kerja karyawan baik. Sebaliknya jika kedislipinan, moral kerja, dan *turnover* karyawan besar maka kepuasan kerja karyawan diperusahaan kurang.<sup>7</sup>

Kepuasan kerja karyawan dipengaruhi faktor-faktor berikut :

- a) Balas jasa yang adil dan layak.
- b) Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian.
- c) Berat-ringannya pekerjaan.
- d) Suasana dan lingkungan pekerjaan.
- e) Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan.
- f) Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya.
- g) Sifat pekerjaan monoton atau tidak.

Pembahasan mengenai kepuasan kerja perlu didahului oleh penegasan bahwa masalah kepuasan kerja bukanlah hal yang sederhana baik dalam arti konsepnya maupun dalam arti analisisnya, karena “kepuasan” mempunyai konotasi yang beraneka ragam. Meskipun demikian tetap relevan untuk mengatakan bahwa

kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun bersifat negatif tentang pekerjaannya.

Karena tidak sederhana, banyak faktor yang perlu mendapat perhatian dalam menganalisis kepuasan kerja seseorang. Misalnya, sifat pekerjaan seseorang mempunyai dampak tertentu pada kepuasan kerjanya. Berbagai penelitian telah membuktikan bahwa apabila dalam pekerjaannya seseorang mempunyai otonomi untuk bertindak, terdapat variasi, memberikan sumbangan penting dalam keberhasilan organisasi dan karyawan memperoleh umpan balik tentang hasil pekerjaan yang dilakukannya, yang bersangkutan akan merasa puas. Bentuk program pengenalan yang tepat serta berkegiatan pada diterimanya seseorang sebagai anggota kelompok kerja dan oleh organisasi secara ikhlas dan terhormat juga pada umumnya berkegiatan pada tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Situasi lingkungan pun turut berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja seseorang.<sup>8</sup>

Pemahaman yang lebih tepat tentang kepuasan kerja dapat terwujud apabila analisis tentang kepuasan kerja dikaitkan dengan prestasi kerja, tingkat organisasi, tingkat jabatan, usia.

#### a) Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja

Jika di muka telah dikatakan bahwa membahas kepuasan kerja bukanlah hal yang sederhana, salah satu buktinya ialah sukarnya menemukan jawaban pertanyaan apakah ada kaitan antara kepuasan kerja dengan prestasi kerja seseorang. Memang pada umumnya orang berpendapat bahwa terdapat korelasi positif antara keduanya. Pada hal berbagai penelitian membuktikan bahwa seorang karyawan yang “puas” tidak dengan sendirinya, merupakan karyawan yang berprestasi tinggi, melainkan sering hanya berprestasi “biasa-biasa saja”. Jika demikian halnya, dapat pula dikatakan bahwa kepuasan kerja tidak selalu menjadi faktor *motivasi* kuat untuk berprestasi. Seorang karyawan yang puas belum tentu terdorong untuk berprestasi karena “kepuasannya” tidak terletak pada motivasinya, akan tetapi terletak pada faktor-faktor lain.<sup>8</sup>

b) Kepuasan kerja dan besar-kecilnya organisasi

Telah umum dimaklumi bahwa kehidupan berkarya digunakan oleh manusia tidak hanya untuk memuaskan kebutuhan materiel saja, akan tetapi juga untuk memenuhi berbagai kebutuhan lainnya seperti bersifat mental, psikologikal, sosial, dan spiritual. Dilihat dari sudut pandang ini, besar kecilnya organisasi turut berpengaruh pada kepuasan kerja. Artinya, jika karena besar kecilnya organisasi pada karyawan “terbenam” dalam masa pekerja yang jumlahnya besar sehingga jati diri dan identitasnya menjadi tabur karena, misalnya hanya karena dengan “honor pegawai” hal tersebut dapat mempunyai dampak negatif pada kepuasan kerja.<sup>8</sup>

c) Kepuasan kerja dengan tingkat jabatan

Literatur mengenai hal ini memberi petunjuk bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang dalam suatu organisasi, pada umumnya tingkat kepuasannya pun cenderung lebih tinggi pula. Berbagai alasan antara lain :

- 1) Penghasilan yang dapat menjamin taraf hidup yang layak
- 2) Pekerjaan yang memungkinkan mereka menunjukkan kemampuan kerjanya
- 3) Status sosial yang relatif tinggi di dalam dan di luar organisasi

Dengan demikian alasan-alasan tersebut bertalian erat dengan prospek bagi seseorang yang dipromosikan, perencanaan karier dan pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi. Dikaitkan dengan prospek promosi yang dimaksud ialah bahwa apabila seseorang yang sudah menduduki jabatan tertentu, apalagi sudah berada pada tingkat manajerial melihat bahwa masih terdapat prospek yang cerah untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi lagi, kepuasan kerjanya akan cenderung lebih besar. Pada gilirannya, prospek demikian akan mendorong seseorang untuk merencanakan kariernya dan mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk itu.<sup>8</sup>

d) Kepuasan kerja dengan usia

Dalam pemeliharaan hubungan yang serasi antara organisasi dengan para anggotanya, kaitan antara usia karyawan dengan kepuasan kerja perlu mendapat perhatian. Telah diketahui bahwa terdapat korelasi antara kepuasan kerja dengan usia seorang karyawan. Artinya kecenderungan yang sering terlihat ialah bahwa semakin lanjut usia karyawan, tingkat kepuasan kerjanya pun biasanya semakin tinggi. Berbagai alasan yang sering dikemukakan menjelaskan fenomena ini antara lain :

- 1) Bagi karyawan yang sudah agak lanjut usia makin sulit memulai karier baru di tempat lain.
- 2) Sikap yang dewasa dan matang mengenai tujuan hidup, harapan, keinginan dan cita-cita.
- 3) Gaya hidup yang sudah mapan.
- 4) Sumber penghasilan yang relatif terjamin.
- 5) Adanya ikatan batin dan tali persahabatan antara yang bersangkutan dengan rekan-rekannya dalam organisasi.

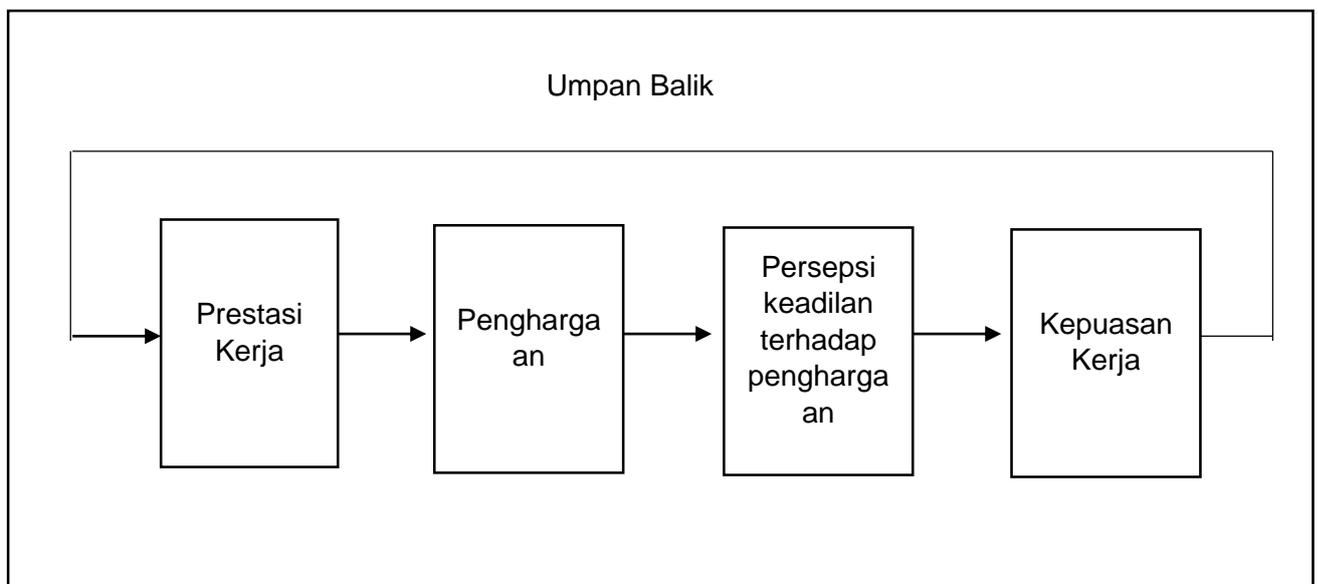
Sebaliknya mudah menduga bahwa bagi para karyawan yang lebih muda usia, keinginan pindah itu lebih besar.<sup>8</sup>

## **2. Fungsi Kepuasan Kerja**

Apakah ada hubungan antara kepuasan kerja tinggi dan prestasi kerja tinggi? Bila ada, bagaimana hubungan tersebut? Secara historis, dianggap bahwa para karyawan yang mendapat kepuasan kerja akan melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik. Dalam banyak kasus, memang sering ada hubungan positif antara kepuasan tinggihan prestasi kerja tinggi, tetapi tidak selalu cukup kuat dan berarti (signifikan). Ada banyak karyawan dengan kepuasan kerja tinggi tidak menjadi karyawan yang produktivitasnya tinggi, tetapi tetap hanya sebagai karyawan rata-rata. Kepuasan kerja itu sendiri, bukan merupakan suatu motivator kuat. Bagaimanapun juga, kepuasan

kerja perlu untuk memelihara karyawan agar lebih tanggap terhadap lingkungan motivasional yang diciptakan.<sup>5</sup>

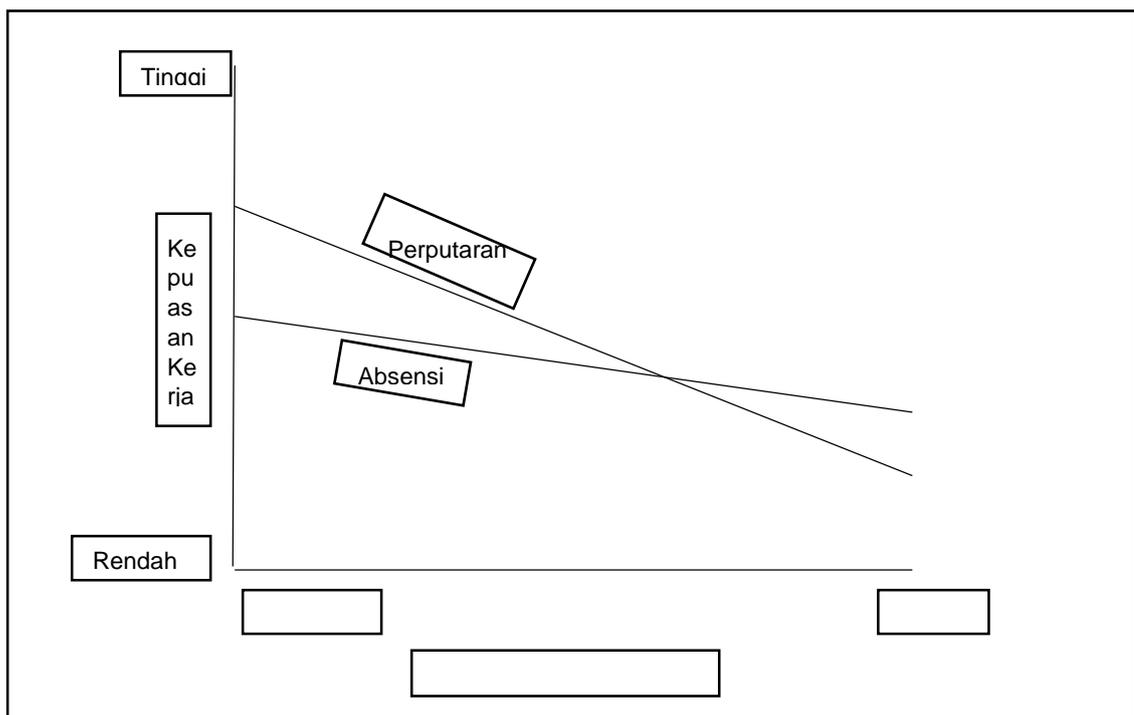
Masalah pokok hubungan diatas adalah apakah kepuasan kerja mengarahkan ke pelaksanaan kerja lebih baik, atau sebaliknya, prestasi kerja menimbulkan kepuasan. Seperti kasus ayam dan telur, mana yang lebih muncul dulu? Dalam kenyataannya, banyak pendapat yang mengemukakan bahwa kepuasan kerja yang lebih tinggi terutama dihasilkan oleh prestasi kerja, bukan sebaliknya. Seperti ditunjukkan dalm gambar 2.2, prestasi kerja lebih baik mengakibatkan penghargaan yang lebih tinggi. Bila penghargaan tersebut dirasakan adil dan memadai, maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat karena mereka menerima penghargaan dalam proporsi yang sesuai dengan prestasi kerja mereka, ketidakpuasan kerja cenderung terjadi. Kondisi kepuasan atau ketidakpuasan kerja tersebut selanjutnya menjadi umpan balik yang akan mempengaruhi prestasi kerja di waktu yang akan datang. Jadi, hubungan prestasi dan kepuasan kerja menjadi suatu sistem yang berlanjut(continue).<sup>5</sup>



**Gambar 2.1**  
**Hubungan antara prestasi dan kepuasan kerja<sup>5</sup>**

### 3. Kepuasan kerja, Perputaran Karyawan dan Absensi

Meskipun hanya merupakan salah satu faktor dari banyak faktor pengaruh lainnya, kepuasan kerja mempengaruhi tingkat perputaran karyawan dan absensi. Perusahaan bisa mengharapkan bahwa bila kepuasan kerja meningkat, perputaran karyawan dan absensi menurun atau sebaliknya. Seperti ditunjukkan dalam gambar 2.3, kepuasan kerja yang lebih rendah biasanya mengakibatkan perputaran karyawan lebih tinggi. Mereka lebih mudah meninggalkan perusahaan dan mencari kesempatan di perusahaan lain. Hubungan serupa berlaku juga untuk absensi. Para karyawan yang kurang mendapatkan kepuasan kerja cenderung lebih sering absen. Mereka sering tidak merencanakan untuk absen, tetapi bila alasan untuk absen, untuk mereka lebih mudah menggunakan alasan-alasan tersebut.



**Gambar 2.2**  
Model Umum Hubungan Antara Kepuasan Kerja dengan Perputaran Karyawan dan Absensi

#### 4. Mengukur Kepuasan Kerja Karyawan

Kepuasan kerja karyawan dapat diukur berlandaskan interaksi yang dibutuhkan antara atasan dan bawahan karyawan. Aturan dan kebijakan organisasi sudah menguraikan standar performa yang harus dipenuhi setiap karyawan, kondisi minimal kehidupan dengan pekerjaan karyawan yang ideal dan disukai. Apabila aturan dan kebijakan kondisi ini terpenuhi, maka ukuran kepuasan kerja karyawan cenderung akan terpenuhi dan begitu sebaliknya, akan terjadi ketidakpuasan karyawan.<sup>9</sup>

Pekerja memerlukan interaksi dengan *co-worker* dan atasan, mengikuti aturan dan kebijaksanaan organisasi, mencapai standar kinerja, hidup dengan kerja yang sering tidak ideal dan semacamnya. Hal ini berarti bahwa penilaian pekerja tentang puas dan tidak puas terhadap pekerjaannya merupakan sejumlah ciri-ciri elemen pekerjaan kompleks.

Menurut Robbins dalam Wibowo. Mengungkapkan bahwa terdapat dua macam pendekatan yang secara luas dipergunakan untuk melakukan pengukuran kepuasan kerja yaitu sebagai berikut :

- a) *Single Global Rating*, yaitu tidak lain dengan minta individu merespons atas satu pertanyaan, seperti dengan mempertimbangkan semua hal, seberapa puas anda dengan pekerjaan anda? Responden menjawab antara "*Highly satisfied*" dan "*Highly Dissatisfied*".
- b) *Summation Score* lebih canggih. Mengidentifikasi elemen kunci dalam pekerjaan dan menanyakan perasaan pekerja tentang masing-masing elemen. Faktor spesifik yang diperhitungkan adalah sifat pekerjaan, supervisi, upah sekarang, kesempatan promosi dan hubungan dengan *co-worker*. Faktor ini di peringkat pada skala yang distandarkan dan ditambahkan untuk menciptakan *job satisfaction score* secara menyeluruh.

Metode kedua, *summing up*, merespons terhadap sejumlah faktor kerja, akan mencapai evaluasi yang lebih akurat dari kepuasan kerja. Akan tetapi, penelitian tidak

mendukung intuisi ini. Kedua metode sama validnya. Konsep kepuasan kerja terlalu luas sehingga pertanyaan tunggal dapat menangkap intinya.

Sementara itu menurut Greenberg dan Baron dalam Wibowo. Mengungkapkan bahwa menunjukkan bahwa adanya tiga cara untuk melakukan pengukuran kepuasan kerja adalah

- a) *Rating Scales dan Kuesioner*. Merupakan pendekatan pengukuran kepuasan kerja yang paling umum dipakai dengan menggunakan kuesioner dimana *rating scales* secara khusus disiapkan. Dengan menggunakan metode ini, orang menjawab pertanyaan yang memungkinkan mereka melaporkan reaksi mereka pada pekerjaan mereka.
- b) *Critical Incidents*. Disini individu menjelaskan kejadian yang menghubungkan pekerjaan mereka yang mereka rasakan terutama memuaskan atau tidak memuaskan. Jawaban mereka dipelajari untuk mengungkapkan tema yang mendasari, sebagai contoh misalnya apabila banyak pekerja menyebutkan situasi di pekerjaan dimana mereka diperlakukan kasar oleh supervisor atau apabila pekerja memuji supervisor atas sensitivitas yang ditunjukkan pada masa yang sulit, gaya pengawasan memainkan peranan penting dalam kepuasan kerja mereka.
- c) *Interviews*. Merupakan prosedur pengukuran kepuasan kerja dengan melakukan wawancara tatap muka dengan pekerja. Dengan menanyakan secara langsung sikap mereka, sering mungkin mengembangkan lebih mendalam dengan menggunakan kuesioner yang sangat terstruktur. Dengan mengajukan pertanyaan secara berhati-hati kepada pekerja dan mencatat jawabannya secara sistematis, hubungan pekerjaan dengan sikap dapat dipelajari.<sup>10</sup>

## **5. Efek Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Performa Karyawan**

Setiap manajer akan berusaha untuk menciptakan kepuasan kerja karyawannya. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh para manajer yang

telah berhasil mengelola pekerjaannya menunjukkan bahwa implikasi dari kepuasan kerja karyawan berhubungan langsung dengan produktivitas karyawan, tingkat kehadiran di tempat kerja, dan tingkat keluar masuk karyawan (*turn over*). Apabila produktivitasnya kerja tinggi, tidak terdapat absensi, dan *turn over* karyawan rendah maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dalam kelompok dan organisasi terpenuhi.<sup>9</sup>Pengaruhnya pada kepuasan kerja karyawan seperti :<sup>15</sup>

- a) Pembayaran, seperti gaji dan upah. Karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang dipersepsikan secara adil, tidak meragukan, dan segaris dengan pengharapannya.
- b) Pekerjaan itu sendiri, karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan kemampuan.
- c) Ketrampilan, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja, karakteristik ini membuat kerja lebih menantang. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu banyak menantang juga dapat menciptakan frustrasi dan perasaan gagal.
- d) Rekan kerja. Bagi kebanyakan karyawan kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung menghantar kepuasan kerja yang meningkat.
- e) Promosi pekerjaan. Promosi terjadi pada saat seorang karyawan berpindah dari suatu pekerjaan ke posisi lainnya yang lebih tinggi, dengan tanggung jawab dan jenjang organisasionalnya. Pada saat dipromosikan karyawan umumnya menghadapi peningkatan tuntutan dan keahlian, kemampuan dan tanggung jawab.
- f) Supervisi, supervise mempunyai peran yang penting dalam manajemen. Supervisi berhubungan dengan karyawan secara langsung dan mempengaruhi karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Umumnya karyawan lebih suka mempunyai supervisi yang adil, terbuka, dan mau bekerja sama dengan karyawan.

## 6. Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap pekerjaannya daripada beberapa lainnya. Teori ini juga mencari landasan tentang proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja. Di antara teori kepuasan kerja adalah *Two-factor* dan *Value theory*.

### a) *Two-Factor Theory*

Teori dua faktor merupakan teori kepuasan kerja yang menganjurkan bahwa *satisfaction* (kepuasan) dan *dissatisfaction* (ketidakpuasan) merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda, yaitu *motivators* dan *hygiene factor*. Pada umumnya orang mengharapkan bahwa faktor tertentu memberikan kepuasan apabila tersedia dan menimbulkan ketidakpuasan apabila tidak ada. Pada teori ini, ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi di sekitar pekerjaan (seperti kondisi kerja, pengupahan, keamanan, kualitas pengawasan, dan hubungan dengan orang lain), dan bukannya dengan pekerjaan itu sendiri karena faktor ini mencegah reaksi negatif, dinamakan sebagai *hygiene* atau *maintenance factors*. Sebaliknya, kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung daripadanya, seperti sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi dan kesempatan untuk pengembangan diri dan pengakuan. Karena faktor ini berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi, dinamakan *motivators*.<sup>10</sup>

### b) *Value Theory*

Menurut konsep teori ini kepuasan kerja terjadi pada tingkatan dimana hasil pekerjaan diterima individu seperti diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, akan semakin puas. Semakin sedikit menerima hasil, akan kurang puas. *Value theory* ini memfokuskan pada hasil mana pun yang menilai orang tanpa memperhatikan siapa mereka. Kunci menuju kepuasan dalam pendekatan ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dan diinginkan seseorang.

Semakin besar perbedaan, semakin rendah kepuasan orang. Implikasi teori ini mengundang perhatian pada aspek pekerjaan yang perlu diubah untuk mendapatkan kepuasan kerja. Secara khusus teori ini menganjurkan bahwa aspek tersebut tidak harus sama berlaku untuk semua orang tetapi mungkin aspek nilai dari pekerjaan tentang orang-orang yang merasakan adanya pertentangan serius. Dengan menekankan pada nilai-nilai, teori ini menganjurkan bahwa kepuasan kerja dapat diperoleh dari banyak faktor. Oleh karena itu, cara yang efektif untuk memuaskan pekerja adalah dengan menemukan apa yang mereka inginkan apabila mungkin memberikannya.<sup>10</sup>

## **7. Penyebab Kepuasan Kerja**

Menurut Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo terdapat lima faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya kepuasan kerja, yaitu

a) *Need Fulfillment* (pemenuhan kebutuhan)

Model ini dimaksudkan bahwa kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

b) *Discrepancies* (perbedaan)

Model ini menyatakan bahwa kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan yang diperoleh individu dari pekerjaan. Apabila harapan lebih besar daripada apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya diperkirakan individu akan puas apabila mereka menerima manfaat di atas harapan.

c) *Value Attainment* (pencapaian nilai)

Gagasan value attainment adalah bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

d) *Equity* (keadilan)

Dalam model ini dimaksudkan bahwa kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlukan di tempat kerja. Kepuasan merupakan hasil dari persepsi orang bahwa perbandingan antara hasil kerja dan inputnya relatif lebih menguntungkan dibandingkan dengan perbandingan antara keluaran dan masukan pekerjaan lainnya.

e) *Dispositional/genetic components* (komponen genetik)

Beberapa rekan kerja atau teman tampak puas terhadap variasi lingkungan kerja, sedangkan yang lainnya kelihatan tidak puas. Model ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Model menyiratkan perbedaan individu hanya mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja seperti halnya karakteristik lingkungan pekerjaan.<sup>10</sup>

## **8. Respon terhadap Ketidakpuasan Kerja**

Ketidakpuasan dalam bekerja akan dapat menimbulkan perilaku agresif, atau sebaliknya akan menimbulkan sifat menarik diri dari kontak dengan lingkungan sosialnya. Misalnya dengan mengambil sikap berhenti dari perusahaan, suka bolos, dan perilaku lain yang cenderung bersifat menghindari dari aktivitas organisasi. Bentuk perilaku agresif misalnya melakukan sabotase, sengaja membuat kesalahan dalam bekerja, menentang atasan, sampai pada aktifitas pemogokan.<sup>16</sup>

Dalam suatu organisasi dimana sebagian besar tersebar pekerjaannya memperoleh kepuasan kerja, tidak tertutup kemungkinan sebagian kecil diantaranya merasakan ketidakpuasaan. Ketidakpuasaan pekerja dapat ditunjukkan dalam sejumlah cara. Menurut Robbins dalam Wibowo menunjukkan empat tanggapan yang berbeda satu sama lain dalam dimensi konstruktif/destruktif dan aktif/pasif, dengan penjelasan sebagai berikut :

a) *Exit*

Ketidakpuasan ditunjukkan melalui perilaku diarahkan pada meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru atau mengundurkan diri.

b) *Voice*

Ketidakpuasan ditunjukkan melalui usaha secara aktif dan konstruktif untuk memperbaiki keadaan, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan berbagai bentuk aktivitas perserikatan.

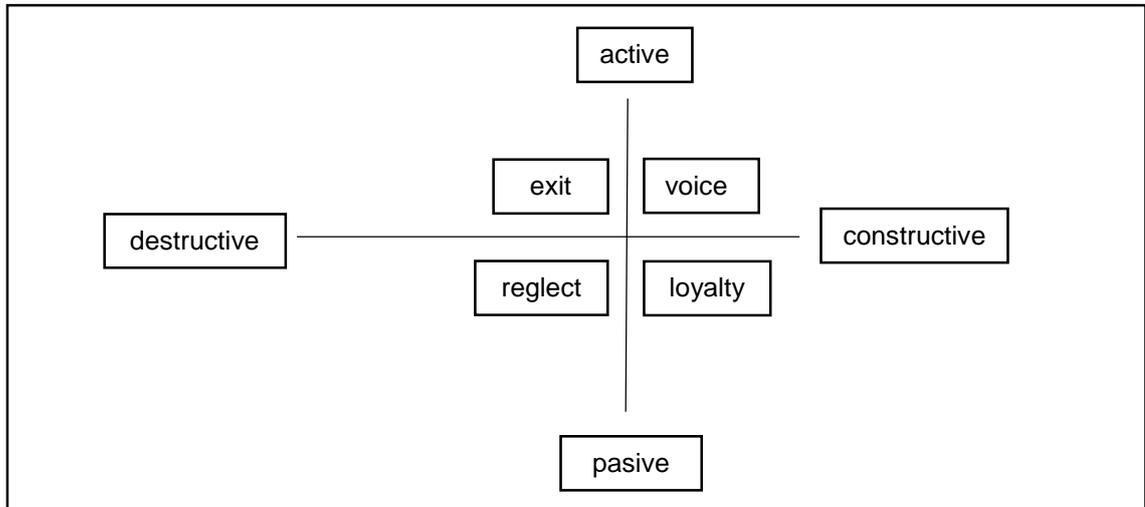
c) *Loyalty*

Ketidakpuasan ditunjukkan secara pasif, tetapi optimistik dengan menunggu kondisi untuk memperbaiki, termasuk dengan bagi organisasi dihadapan kritik eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemen melakukan hal yang benar.

d) *Neglect*

Ketidakpuasan ditunjukkan melalui tindakan secara pasif membiarkan kondisi semakin buruk, termasuk kemangkiran atau keterlambatan secara kronis, mengurangi usaha, dan meningkatkan tingkat kesalahan.

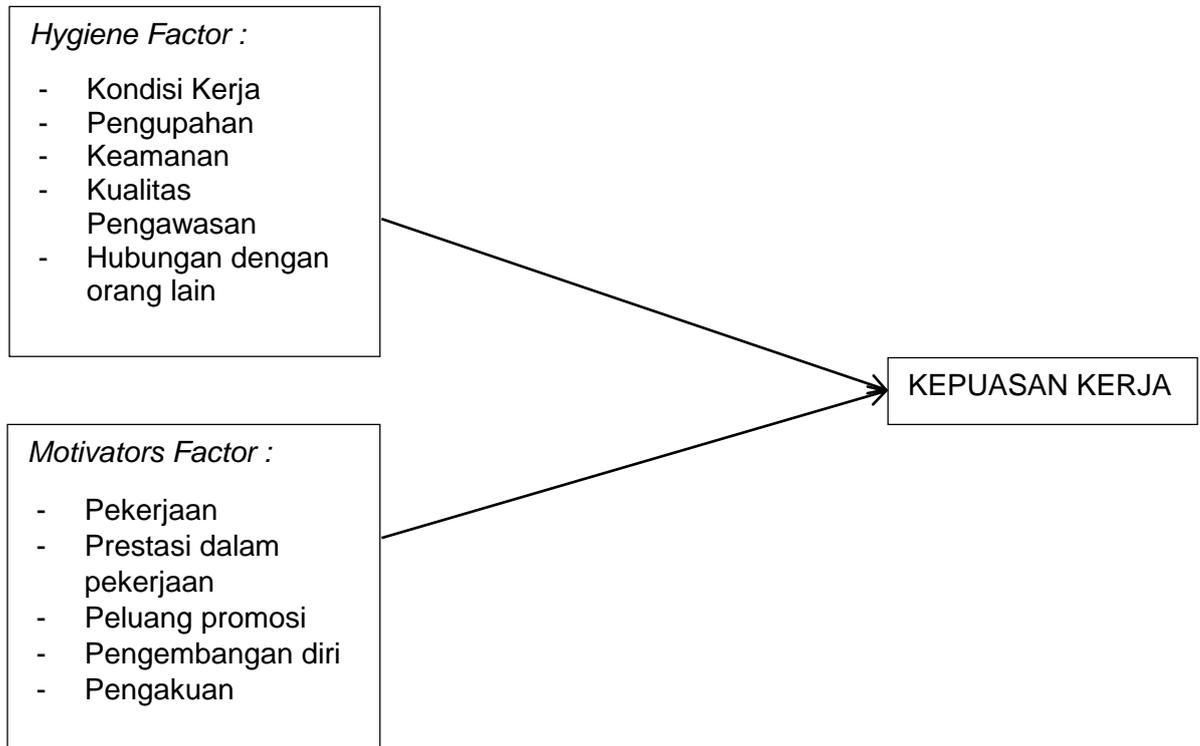
Gambaran tentang respons pekerja terhadap ketidakpuasan kerja menurut Robbins dalam Wibowo menunjukkan pada gambar 2.4



**Gambar 2.3**  
**Respons terhadap ketidakpuasan**

Perilaku *exit* dan *neglect* meliputi variabel kinerja, produktivitas, kemangkiran, dan perputaran. Akan tetapi, model ini memperluas tanggapan pekerja termasuk *voice* dan *loyalty*, perilaku konstruktif yang memberi individu toleransi situasi tidak nyaman atau menghidupkan kondisi kerja yang memuaskan. Hal tersebut membantu memahami situasi seperti mereka yang sering ditemukan diantara pekerja tidak dalam perserikatan, dimana kepuasan kerja rendah berpasangan dengan perputaran rendah. Anggota perserikatan sering menyatakan ketidakpuasan melalui prosedur bisik-bisik atau negosiasi kontrak formal. Mekanisme *voice* memberikan anggota perserikatan melanjutkan pekerjaan sambil menyakinkan mereka sendiri bahwa mereka bertindak memperbaiki situasi.<sup>10</sup>

## B. Kerangka Teori



Gambar 2.4

Sumber dari teori Dr. Wibowo, DKK. Manajemen Kinerja(2013)<sup>10</sup>