

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Dalam buku Psikologi Industri dan Organisasi karya Sutarto Wijono (2010 : 97) terdapat pernyataan yang menyatakan bahwa kepuasan adalah suatu perasaan yang menyenangkan yang merupakan hasil dari persepsi individu dalam rangka menyelesaikan tugas atau memenuhi kebutuhannya untuk memperoleh nilai-nilai kerja yang penting bagi dirinya. Hal tersebut dipertegas oleh Wanger III dan Hollenbeck (1995: 207-207) yang mengutip ungkapan Locke bahwa kepuasan kerja adalah:

“a pleasureable feeling that results from the perpection that’s one’s job fulfills or allows for the fulfillment of one’s important job values”

Locke mendefenisikan bahwa kepuasan kerja sebagai suatu tingkat emosi yang positif dan menyenangkan individu. Dengan kata lain, kepuasan kerja adalah suatu hasil perkiraan individu terhadap pekerjaan atau pengalaman positif dan menyenangkan dirinya.

Menurut Wexley dan Yukl dalam Wikipedia, kepuasan kerja merupakan *“the way an employee feels about his or her job”*. Artinya bahwa kepuasan kerja adalah cara pegawai merasakan dirinya ataupun pekerjaannya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upaya, kesempatan pengembangan karier, hubungan dengan pegawai lain, penempatan

kerja dan struktur organisasi. Sementara itu perasaan yang berhubungan dengan dirinya antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan dan pendidikan.

Robbins (2007: 148) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup pada kondisi kerja yang sering kurang dari ideal, dan hal serupa lainnya. Ini berarti penilaian (*assesment*) seorang pegawai terhadap puas atau tidak puasnya dia terhadap pekerjaan merupakan penjumlahan yang rumit dari sejumlah unsur pekerjaan yang diskrit (terbedakan dan terpisahkan satu sama lain).

Menurut Gibson dkk. (1997) kepuasan kerja merupakan perasaan menyenangkan yang dikembangkan para karyawan sepanjang waktu mengenai segi pekerjaannya. Sikap itu berasal dari persepsi karyawan tentang pekerjaannya. Kepuasan kerja berpangkal dari berbagai aspek kerja seperti upah, kesempatan promosi, dan rekan kerja.

Sedangkan Handoko (2000) menggambarkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosional sebagai refleksi dari perasaan dan berhubungan erat dengan sikap karyawan sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dengan karyawan. Hal ini akan tampak dari sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya.

Berdasarkan definisi–definisi yang telah dikemukakan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan puas atau

menyenangkan individu terhadap pekerjaan yang merupakan hasil penilaian bersifat subjektif terhadap aspek-aspek pekerjaan yang meliputi kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, gaji yang diterima, kesempatan untuk promosi dan pengembangan karir, kualitas supervisor serta hubungan dengan rekan kerja.

2. Sumber-Sumber Kepuasan Kerja

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Ada perbedaan individual (*individual differences*) yang dapat mempengaruhi ketidakpuasan kerja seseorang (Landy, 1999). Variasi individu antara lain adalah faktor demografik seperti umur, ras atau jenis kelamin. *Individual differences* secara fungsional antara lain harga diri dan kemampuan (Landy, 1999).

Menurut data yang dikumpulkan oleh Weaver (dalam Landy, 1999) kepuasan kerja dipengaruhi oleh peran disposisi individu. Sedangkan menurut data yang dikumpulkan oleh Locke (dalam Landy, 1999) dari penelitian tentang kepuasan kerja, diperoleh sumber-sumber yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang. Sumber kepuasan kerja tersebut terbagi dalam dua kategori, yaitu *events and conditions* serta *agents*. Kategori pertama, yaitu *events and conditions* terdiri dari :

a. Tantangan pekerjaan

Menurut Locke (dalam Landy, 1999) pekerjaan yang memberikan tantangan secara mental membuat individu merasa puas menjalankan pekerjaannya.

b. Tuntutan pekerjaan secara fisik

Pekerjaan yang melelahkan akan membuat karyawan merasa tidak puas.

c. Minat pribadi terhadap pekerjaan

Pekerjaan yang didukung oleh minat pribadi individu yang bersangkutan akan menghasilkan kepuasan kerja yang tinggi.

d. Struktur pemberian penghargaan

Struktur pemberian penghargaan yang informatif bagi suatu performansi kerja akan membuat karyawan merasa puas, artinya pemberian penghargaan terhadap karyawan dilakukan dengan sistem yang transparan sesuai dengan performansi kerja karyawan yang bersangkutan.

e. Kondisi fisik lingkungan pekerjaan

Kepuasan akan tercipta tergantung dari kesesuaian antara kondisi pekerjaan dengan kebutuhan fisik seseorang.

f. Kondisi kerja yang memfasilitasi pemenuhan tujuan karyawan

Kondisi kerja yang mampu memenuhi atau memfasilitasi pemenuhan tujuan karyawan akan menciptakan perasaan puas pada karyawan yang bersangkutan.

Selanjutnya kategori kedua, yaitu *agents* yang terdiri dari:

a. *Self* (karyawan sebagai seorang individu)

Self-efficacy (keyakinan diri) yang tinggi sangat kondusif dalam menciptakan kepuasan kerja karena individu dengan *self-efficacy* yang tinggi

merasa mampu melakukan suatu tugas atau tingkah laku tertentu dengan berhasil.

b. Supervisi, rekan kerja dan bawahan

Individu akan merasa puas dengan rekan sekerja yang mampu membantunya untuk mendapatkan penghargaan. Individu akan merasa puas jika rekan sekerjanya mempunyai pandangan yang sama dengan dirinya.

c. Institusi dan manajemennya

Individu akan merasa puas dengan institusi yang mempunyai kebijakan dan prosedur yang didesain sedemikian rupa supaya individu yang ada di dalamnya mampu meraih penghargaan sesuai dengan hasil yang dicapainya dalam tugas atau pekerjaan yang diembankan kepadanya. Individu dalam institusi akan merasa tidak puas apabila institusi menerapkan aturan yang tidak jelas atau penuh konflik.

d. Tunjangan kesejahteraan

Tunjangan tidak mempunyai pengaruh yang cukup kuat dalam menciptakan kepuasan kerja bagi sebagian karyawan, namun demikian tunjangan kesejahteraan mempunyai peran dalam menciptakan kepuasan kerja karyawannya.

Berdasarkan sumber-sumber kepuasan kerja dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual, sehingga tingkat kepuasan masing-masing karyawan akan berbeda-beda sesuai dengan peran disposisi pada diri masing-masing individu, sehingga semakin banyak

aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan.

3. Teori-Teori Kepuasan Kerja

Menurut Wexley dan Yulk (dalam As'ad, 2004), teori-teori tentang kepuasan kerja ada tiga macam, yaitu:

a. *Equity Theory* (Teori Keadilan)

Teori ini didasarkan pada asumsi bahwa orang-orang dimotivasi oleh keinginan untuk diperlakukan secara adil dalam pekerjaan. As'ad (2004) mengatakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas situasi tertentu.

Ada empat ukuran dalam teori ini. Pertama, orang yaitu individu yang merasakan diperlakukan adil atau tidak adil. Kedua, perbandingan dengan orang lain, yaitu sekelompok atau orang yang digunakan oleh seseorang sebagai pembanding rasio masukan atau perolehan. Ketiga, masukan (*input*), yaitu karakteristik individual yang dibawa kepekerjaan seperti keahlian, pengalaman atau karakteristik bawaan seperti keahlian, umur, jenis kelamin dan ras. Keempat, perolehan (*outcome*), yaitu apa yang diterima seseorang dari pekerjaannya, seperti penghargaan, tunjangan dan upah.

Keadilan dikatakan ada jika karyawan menganggap bahwa rasio antara masukan (usaha) dengan perolehan (imbalan) sepadan dengan rasio karyawan lainnya. Ketidakadilan dikatakan ada, jika rasio tersebut tidak sepadan, rasio

antara masukan dengan perolehan seseorang mungkin terlalu besar atau kurang dibanding dengan rasio yang lainnya. Apabila keadilan terjadi, karyawan tersebut merasa mendapat kepuasan dan sebaliknya, apabila terjadi ketidakadilan antara input dan outcome, maka terjadi ketidakpuasan.

Perasaan keadilan dan ketidakadilan atas situasi diperoleh dengan cara membandingkan dirinya dengan orang yang sekelas dengannya, sekantor maupun di tempat lain. Yukl, G.A. (1998) menjelaskan bahwa perbandingan tersebut merupakan perbandingan antar hasil kerja dengan rasio hasil model orang lain. Pengertian model dapat berupa pendidikan, pengalaman keahlian, usaha-usaha, jam kerja, peralatan dan persediaan lainnya. Sedangkan pengertian hasil dapat berupa upah, status simbol penghargaan, kesempatan untuk maju dan fasilitas lainnya.

Berdasarkan teori tersebut, dapat disimpulkan bahwa orang akan merasa puas sepanjang mereka merasa ada keadilan (*equity*). Perasaan *equity* dan *inequity* atas suatu situasi diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor, maupun di tempat lain.

b. *Discrepancy Theory* (Teori Ketidaksesuaian)

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Proter (dalam Mangkunegara, 2005:121). Ia berpendapat bahwa mengukur kepuasan kerja dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan Karyawan.

Teori ini mempunyai pandangan bahwa kepuasan kerja seseorang diukur dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Locke (dalam Landy, 1999) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosional yang dihasilkan dari persepsi terhadap suatu pekerjaan karena pekerjaan tersebut memenuhi atau mengikuti pemenuhan nilai kerja yang dimiliki seseorang dan sesuai dengan kebutuhan individu.

Seseorang akan merasa puas apabila tidak ada perbedaan antara apa yang diinginkan dengan persepsinya terhadap kenyataan yang ada, karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi. Apabila didapat ternyata lebih besar daripada yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi walaupun terdapat *discrepancy* (ketidaksesuai), tetapi merupakan *discrepancy* yang positif. Sebaliknya, makin jauh dari kenyataan yang dirasakan di bawah standar minimum sehingga menjadi *negatif discrepancy*, maka makin besar pula ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaannya.

Berdasarkan pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa menurut teori ini, kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai. Dengan demikian, orang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi.

c. *Two Factor Theory* (Teori Dua Faktor)

Herzberg yang dikenal sebagai pengembang teori kepuasan kerja yang disebut teori dua faktor, membagi situasi yang mempengaruhi seseorang terhadap pekerjaan menjadi dua faktor yaitu faktor yang membuat orang merasa tidak puas dan faktor yang membuat orang merasa puas terhadap pekerjaannya (*dissatisfiers – satisfiers*).

Menurut Herzberg dalam (Gibson dkk, 1997) ada dua kondisi yang mempengaruhi kepuasan seseorang. Pertama, ada serangkaian kondisi ekstrinsik, keadaan pekerjaan (*job context*), yang menghasilkan ketidakpuasan di kalangan karyawan jika kondisi tersebut tidak ada. Jika kondisi tersebut ada, maka tidak perlu memotivasi karyawan. Kedua, berupa serangkaian kondisi intrinsik, isi pekerjaan (*job context*) yang akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat sehingga dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik. Jika kondisi tersebut tidak ada, maka akan timbul rasa ketidakpuasan yang berlebihan.

Faktor-faktor yang membuat orang tidak puas (*dissatisfiers*) atau juga faktor iklim baik (*hygiene factor*) yang tercakup dalam kondisi pertama meliputi upah, jaminan pekerjaan, kondisi kerja, status, prosedur perusahaan, mutu supervisi, mutu hubungan antar pribadi di antara rekan kerja, dengan atasan dan dengan bawahan. Sedangkan faktor dari rangkaian pemuas atau motivator ini meliputi prestasi (*achievement*), pengakuan (*recognition*), tanggung jawab (*responsibility*), kemajuan (*advancement*), pekerjaan itu

sendiri (*the work itself*) dan kemungkinan berkembang (*the possibility of growth*).

Model teori Herzberg pada dasarnya mengasumsikan bahwa kepuasan kerja bukanlah suatu konsep berdimensi satu. Penelitiannya menyimpulkan bahwa diperlukan dua kontinum untuk menafsirkan kepuasan kerja secara tepat. Apabila kepuasan kerja tinggi ditempatkan di satu ujung kontinum, maka ujung kontinum yang lain adalah rendahnya kepuasan kerja. (Gibson dkk, 1997).

Berdasarkan teori tersebut, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja berbeda dengan faktor-faktor yang menimbulkan ketidakpuasan kerja. Faktor yang menimbulkan kepuasan kerja adalah faktor-faktor yang berkaitan dengan isi dari pekerjaan yang merupakan faktor intrinsik dari pekerjaan yang apabila faktor tersebut tidak ada, maka karyawan akan merasa tidak lagi puas. Sedangkan faktor yang menimbulkan ketidakpuasan adalah berkaitan dengan konteks dari pekerjaan, seperti: administrasi, pengawasan, gaji, hubungan antar pribadi, dan kondisi kerja. Apabila faktor ketidakpuasan ini dirasakan kurang atau tidak diberikan maka karyawan akan merasa tidak puas.

4. Komponen Kepuasan Kerja

Disini Locke (1976) membedakan kepuasan kerja dari segi moral dan keterlibatan kerja. Ia mengategorikan moral dan kepuasan kerja sebagai suatu emosi positif yang akan dilalui oleh karyawan. Dari ungkapan tersebut

dapat disimpulkan bahwa ada tiga komponen yang penting dalam kepuasan kerja, yaitu nilai-nilai, kepentingan, dan persepsi.

Komponen pertama kepuasan kerja adalah suatu fungsi dari nilai-nilai (*values*). Selanjutnya Locke memberi batasan bahwa nilai-nilai dipandang dari segi “keinginan seseorang baik yang disadari ataupun tidak, biasanya berkaitan dengan apa yang diperolehnya.” Locke membedakan antara nilai-nilai dan kebutuhan, ia mengatakan bahwa kebutuhan adalah suatu “tujuan yang disyaratkan” paling dasar untuk dipenuhi oleh tubuh manusia guna mempertahankan hidupnya, seperti kebutuhan oksigen dan air. Nilai-nilai dilain sisi disebut sebagai “kebutuhan pokok yang disyaratkan” yang ada dalam pikiran seseorang. Nilai-nilai yang dikemukakan Locke merupakan kebutuhan yang tinggi seperti kebutuhan penghargaan, aktualisasi diri dan pertumbuhan.

Komponen kedua dari kepuasan kerja adalah kepentingan (*importance*). Orang tidak hanya membedakan nilai-nilai yang mereka pegang tetapi kepentingan mereka dalam menempatkan nilai-nilai tersebut, dan perbedaan tersebut secara kritis yang dapat menentukan tingkat kepuasan kerja mereka. Seseorang bisa mempunyai nilai keamanan kerja diatas yang lain.

Komponen ketiga yang penting dari kepuasan kerja adalah persepsi (*preception*). Kepuasan didasarkan pada persepsi individu terhadap situasi saat ini dan nilai-nilai individu. Ketika individu tidak mempersepsi, individu

harus melihat bahwa situasi yang sebenarnya untuk dipahami sebagai reaksi pribadi. (Sutarto Wijono : 98-99).

Hal senada juga diungkapkan oleh Robbin (2006) yang mengungkapkan ada tiga komponen yang tercakup dalam definisi kepuasan kerja yaitu nilai, sikap dan persepsi. Nilai adalah keyakinan-keyakinan dasar bahwa pola perilaku khusus atau bentuk akhir keberadaan secara pribadi atau sosial lebih disukai daripada pola perilaku atau bentuk akhir keberadaan yang berlawanan atau kebalikan. Nilai penting untuk dipelajari karena nilai menjadi dasar untuk memahami sikap dan motivasi dan juga karena nilai mempengaruhi persepsi seseorang akan sesuatu. Nilai sangat kuat mempengaruhi sikap seseorang. Sikap adalah pernyataan-pernyataan evaluatif baik yang diinginkan maupun yang tidak diinginkan mengenai obyek, orang atau peristiwa. Sikap mencerminkan bagaimana seseorang merasakan sesuatu. Oleh karena itu pengetahuan atas sistem nilai individu dapat memberikan petunjuk tentang sikap individu tersebut. Seorang pemimpin diharapkan memiliki ketertarikan terhadap sikap karyawannya karena sikap memberikan peringatan atas potensi masalah dan juga karena sikap mempengaruhi perilaku.

5. Faktor –Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, dapat ditentukan dari beberapa hal, antara lain: (Mangkunegara, 1995:71)

- a. Faktor pegawai, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi dan sikap kerja.
- b. Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat atau golongan, kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, hubungan kerja.

Harold E. Burt dan Weitz (dalam Anoraga, 1995: 82-83), juga mengemukakan pendapatnya tentang faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja, yaitu:

- a. Faktor hubungan antar karyawan, antara lain: Hubungan langsung antara manager dengan karyawan, faktor psikis dan kondisi kerja, hubungan sosial diantara karyawan, sugesti dari teman sekerja, emosi dan situasi kerja.
- b. Faktor-faktor individual: sikap, umur, jenis kelamin, tingkat kepuasan dan ketidakpuasan kerja akan lebih berarti bila ditempatkan dalam konteks kecenderungan khas individu (disposisi individu) untuk menjadi puas secara umum.
- c. Faktor-faktor luar, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan: keadaan keluarga karyawan, rekreasi, pendidikan.

Banyak faktor yang telah diteliti sebagai faktor-faktor yang mungkin menentukan kepuasan kerja. Berikut ini lima faktor kepuasan kerja ditinjau dari ciri-ciri instrinsik dari pekerjaan, gaji dan penyeliaan (Kurniawati, 2006:18), yaitu:

a. Ciri-ciri intrinsik pekerjaan

Menurut Locke, ciri-ciri instrinsik dari pekerjaan yang menentukan kepuasan kerja adalah keragaman, kesulitan, jumlah pekerjaan, tanggung jawab, otonomi, kendali terhadap metode kerja, kemajemukan dan kreatifitas, terdapat satu unsur yang dijumpai pada ciri intrinsik yaitu tantangan mental.

Berdasarkan *survey diagnostic* pekerjaan diperoleh hasil tentang lima ciri yang memperlihatkan kaitannya dengan kepuasan kerja untuk berbagai macam pekerjaan (Munandar, 2006:357-358). Ciri-ciri tersebut ialah :

1. Keragaman keterampilan (*Skill Variety*).

Banyak ragam keterampilan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan. Makin banyak ragam keterampilan yang digunakan, makin kurang membosankan pekerjaan.

2. 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.

3. Tugas yang penting (*task signifiance*).

Rasa pentingnya tugas bagi seseorang. Jika tugas dirasakan penting dan berarti oleh tenaga kerja, maka ia cenderung mempunyai kepuasan kerja.

4. Otonomi

Pekerjaan yang memberikan kebebasan, ketidak gantungan dan peluang mengambil keputusan akan lebih cepat menimbulkan kepuasan kerja.

5. Umpan balik

Pemberian balikan pada kepuasan kerja memberikan balikan pada pekerjaan membantu meningkatkan kepuasan kerja.

b. Gaji penghasilan, Imbalan yang Dirasakan Adil (*Equitable reward*)

Dengan menggunakan teori keadilan dari Adams dilakukan berbagai penelitian yang salah satu hasilnya adalah bahwa orang yang menerima gaji yang terlalu kecil atau terlalu besar akan mengalami distress atau ketidakpuasan.

Hal yang terpenting ialah sejauh mana gaji yang diterima dirasakan adil, jika gaji dipersepsikan sebagai adil berdasarkan tuntutan kerja, tingkat pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar gaji yang berlaku untuk kelompok pekerjaan tertentu, maka akan ada kepuasan kerja. (Waluyo : 182).

c. Penyeliaan (*Manager*)

Locke memberikan kerangka kerja teoritis untuk memahami kepuasan tenaga kerja dengan penyeliaan, dia menemukan dua jenis dari hubungan atasan dengan bawahan yaitu hubungan fungsional dan keseluruhan (*entity*). Hubungan fungsional mencerminkan sejauh mana penyelia membantu tenaga kerja, untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi tenaga kerja.

Hubungan keseluruhan didasarkan pada ketertarikan antar pribadi yang mencerminkan sikap dasar dan nilai serupa (Waluyo : 182).

d. Rekan rekan sejawat yang menunjang

Hubungan yang ada antar pekerja adalah hubungan ketergantungan sepihak, yang bercorak fungsional. Kepuasan kerja yang ada pada pekerja timbul jika terjadi hubungan yang harmonis dengan tenaga kerja lain. Didalam kelompok kerja dimana pekerja harus bekerja sebagai satu tim, kepuasan mereka dapat timbul karena kebutuhan tingkat tinggi mereka (kebutuhan harga diri, kebutuhan aktualisasi) dapat dipenuhi dan mempunyai dampak pada motivasi kerja (Waluyo: 183).

e. Kondisi kerja yang menunjang

Bekerja dalam ruangan sempit, panas dan cahaya lampunya menyilaukan mata, merupakan kondisi kerja yang tidak mengenakan (*uncomfortable*) akan menimbulkan keengganan untuk bekerja, sehingga pekerja sering keluar dari ruangnya. Kondisi kerja yang memperhatikan prinsip ergonomik dapat mendukung kepuasan tenaga kerja juga terpenuhinya kebutuhan-kebutuhan fisik.

Berbeda dengan Robbins (Sopiah, 2008: 72) yang mengemukakan bahwa aspek-aspek kerja yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

a. Gaji atau Upah

Jumlah yang diterima dan keadaan yang dirasakan dari upah atau gaji. Upah atau gaji adalah imbalan yang diterima seseorang dari organisasi atas jasa yang diberikannya, baik berupa waktu, tenaga, keahlian atau keterampilan. Gaji atau upah memerankan peranan yang sangat berarti sebagai penentu dari kepuasan kerja. Oleh karena itu, setiap perusahaan atau organisasi harus memperhatikan prinsip keadilan dalam penetapan gaji dan pengupahan.

b. Pekerjaan

Sampai sejauh mana tugas kerja dianggap menarik dan memberikan kesempatan untuk belajar dan menerima tanggung jawab.

c. Promosi

Keadaan kesempatan untuk maju. Suatu promosi berarti perpindahan dari satu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Konsekuensinya disertai dengan peningkatan gaji atau upah dan hak-hak lain berdasarkan ketentuan dari perusahaan yang bersangkutan. Dengan demikian, promosi selalu diikuti dengan tanggung jawab dan wewenang yang lebih tinggi dari pada jabatan yang diduduki sebelumnya. Namun, promosi ini sendiri sebenarnya memiliki nilai karena merupakan bukti pengakuan antara lain terhadap prestasinya.

Seorang karyawan berusaha mendapatkan kebijakan dan praktik promosi yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu individu-individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat

dalam cara yang adil (*fair*) kemungkinan besar akan mengalami kepuasan dari pekerjaan mereka (Robbins, 2007: 36).

d. Penyeliaan atau pengawasan kerja

Kemampuan penyelia untuk membantu dan mendukung pekerjaan . Kepuasan karyawan dapat meningkat bila penyelia langsung bersifat ramah dan dapat memahami, menawarkan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan, dan menunjukkan suatu minat pribadi pada karyawannya.

e. Rekan kerja

Sejauh mana rekan kerja bersahabat dan berkompeten. Manusia tidak bisa hidup sendiri tanpa bantuan orang lain. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung membuat kepuasan kerja meningkat.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas tentang faktor kepuasan kerja, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah gaji atau upah, pekerjaan, promosi, pengawas kerja atau penyelia, serta rekan kerja atau hubungan kerja.

6. Dampak Dari Kepuasan Dan Ketidakpuasan Kerja

Dampak dari perilaku kepuasan dan ketidakpuasan kerja telah banyak diteliti dan dikaji. Berikut beberapa hasil penelitian tentang dampak kepuasan

kerja terhadap produktivitas, ketidakhadiran dan keluarnya pegawai, dan dampaknya terhadap kesehatan. (Kurniawati , 2006: 26). Antara lain:

a. Dampak terhadap produktivitas

Awal mulanya orang berpendapat bahwa produktivitas dapat dinaikkan dengan menaikkan kepuasan kerja. Hasil penelitian tidak mendukung penelitian ini. Hubungan antara produktivitas dan kepuasan kerja sangat kecil. Vroom yang mempelajari sejumlah besar hasil penelitian melaporkan bahwa korelasi mediannya hanyalah 0,14. Kenyataan ini sebagian dapat dijelaskan dengan mengatakan bahwa produktivitas dipengaruhi oleh banyak faktor-faktor moderator disamping kepuasan kerja.

b. Dampak terhadap ketidakhadiran (*absenteisme*) dan keluarnya tenaga kerja (*turn-over*)

Poter dan Steers berkesimpulan bahwa ketidakhadiran dan berhenti kerja merupakan jenis jawaban-jawaban yang secara kualitatif berbeda. Ketidakhadiran lebih spontan sifatnya dan dengan demikian kurang mungkin mencerminkan ketidakpuasan kerja. Lain halnya dengan berhenti atau keluar dari pekerjaan. Perilaku ini karena akan mempunyai akibat - akibat ekonomis yang besar, maka lebih besar kemungkinannya berhubungan dengan ketidakpuasan kerja. Dari penelitian ditemukan adanya hubungan antara ketidakhadiran dengan kepuasan kerja.

Sters dan Rhodes mengembangkan model dari pengaruh terhadap kehadiran. Mereka melihat adanya dua faktor pada perilaku hadir, yaitu motivasi untuk hadir dan kemampuan untuk hadir. Mereka percaya bahwa motivasi untuk hadir dipengaruhi oleh kepuasan kerja dalam kombinasi dengan tekanan-tekanan internal dan eksternal untuk mendatang pada pekerjaan.

Menurut Robbins (1998) (dalam Anwar, 2009:66-69) ketidakpuasan kerja pada tenaga kerja/ karyawan dapat diungkap kedalam berbagai macam cara. Misalnya, selain meninggalkan pekerjaan, karyawan dapat mengeluh, membangkang, mencuri barang milik organisasi, menghindari sebagian dari tanggung jawab pekerjaan mereka. Ada empat cara mengungkap ketidakpuasan karyawan:

1. Keluar (*exit*): ketidakpuasan kerja diungkapkan dengan meninggalkan pekerjaan termasuk mencari pekerjaan lain.
2. Menyuarakan (*voice*): ketidakpuasan kerja yang diungkapkan melalui usaha aktif dan konstruktif untuk memperbaiki kondisi, termasuk memberikan saran perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan.
3. Mengabaikan (*neglect*): ketidakpuasan kerja yang diungkapkan melalui sikap membiarkan keadaan menjadi lebih buruk, termasuk misalnya, sering absen, atau datang terlambat, upaya berkurang, kesalahan yang dibuat makin banyak.

4. Kesetiaan (*loyalty*): ketidakpuasan kerja yang diungkapkan dengan menunggu secara pasif sampai kondisinya menjadi lebih baik, termasuk menikmati hasil kapasitas maksimum dari industri serta naiknya nilai manusia didalam konteks pekerjaan.

5. Dampak terhadap kesehatan :

Beberapa bukti tentang adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan kesehatan fisik dan mental. Dari kajian longitudinal disimpulkan bahwa ukuran - ukuran dari kepuasan kerja merupakan peramal yang baik bagi panjang umur atau rentang kehidupan. Salah satu temuan yang penting dari kajian yang dilakukan oleh Kornhauser tentang kesehatan mental dan kepuasan kerja, ialah bahwa untuk semua tingkatan jabatan, persepsi dari tenaga kerja bahwa pekerjaan mereka menurut penggunaan efektif dari kecakapan -percakapan mereka berkaitan dengan skor kesehatan mental yang tinggi. Skor -skor ini juga berkaitan dengan tingkat dari kepuasan kerja dan tingkat dari jabatan. Meskipun jelas bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan kesehatan, hubungan kausalnya masih tidak jelas. Terdapat dugaan bahwa kepuasan kerja menunjang tingkat dari fungsi fisik dan mental dan kepuasan sendiri merupakan tanda dari kesehatan. Tingkat dari kepuasan kerja dan kesehatan mungkin saling mengukuhkan sehingga peningkatan dari yang satu dapat meningkatkan yang lain dan sebaliknya penurunan yang satu mempunyai akibat yang negatif juga pada yang lain. sehingga dapat diketahui bahwa dampak dari kepuasan dan ketidakpuasan kerja karyawan antara lain berdampak pada

produktivitas, ketidakhadiran, keluarnya karyawan, meninggalkan pekerjaan, terhadap kesehatan dan juga banyak hal-hal yang lain.

Berdasarkan pemaparan tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa dampak dari kepuasan dan tidak kepuasan kerja adalah adanya dampak pada produktivitas kerja, dampak terhadap ketidakhadiran (*absenteisme*) dan keluarnya tenaga kerja (*turn over*), serta adanya dampak terhadap kesehatan.

7. Aspek-Aspek Kepuasan Kerja

Aspek-aspek yang diukur dalam kepuasan kerja pada penelitian ini didasarkan pada teori-teori kepuasan kerja menurut Porter, Locke, Adam, dan Herzberg (dalam Anwar, 2009: 69-70) yaitu:

a. Kesesuaian

Seseorang akan merasakan kepuasan bila apa yang didapat seseorang lebih dari apa yang diharapkan.

b. Rasa adil

Kepuasan seseorang didapat bagaimana seseorang merasakan adanya suatu keadilan atas situasi tertentu, dan dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain.

c. Hilangnya perasaan tidak puas

Merupakan faktor-faktor yang menjadi penyebab dari ketidakpuasan seseorang. Adapun faktor-faktor itu meliputi: gaji, penyelia, teman kerja, kondisi kerja, kebijakan perusahaan, dan keamanan kerja.

d. *Satisfiers*

Merupakan faktor-faktor yang menjadi sumber dari kepuasan seseorang meliputi: pekerjaan itu sendiri, prestasi kerja, kesempatan untuk maju dalam pekerjaan, pengakuan terhadap prestasi, dan tanggung jawab.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek kepuasan kerja adalah kesesuaian, rasa adil, hilangnya perasaan tidak puas dan *satisfiers*.

8. Kepuasan Kerja dalam Pandangan Islam

Islam merupakan agama yang menjunjung tinggi kerja karena bekerja merupakan salah satu bentuk ibadah kepada Allah SWT. Oleh sebab itu, Islam mewajibkan kepada umatnya untuk berusaha dan bekerja keras secara positif (halal, baik, barokah dan tidak berbuat curang/dholim) sehingga tercapai kesejahteraan dan kemakmuran hidup (kepuasan).

Kepuasan kerja dalam pandangan Islam telah disinggung dalam ayat-ayat Al-Qur'an. Seperti dalam surat At- Taubah ayat 105, yaitu:

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ
وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Artinya: “Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.” (Departemen Agama RI).

Sebagaimana Surat diatas menjelaskan tentang Segala bentuk pekerjaan atau perbuatan bagi seorang muslim yang harus dilakukan dengan sadar dan dengan tujuan yang jelas yaitu sebagai bentuk pengabdian kepada Allah semata-mata, oleh karenanya segala aktifitas hidup dan kehidupan merupakan amal yang diperintahkan dalam Islam.

Terwujudnya kepuasan kerja pada diri karyawan sangat berkaitan erat dengan bagaimana cara manajer perusahaan memperlakukan dengan adil terhadap karyawannya. Sebagaimana dijelaskan dalam Surat Al-Maidah ayat 8 yang berbunyi:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءٰمَنُوْا كُوْنُوْا قَوَّٰمِيْنَ لِلّٰهِ شُهَدَآءَ بِالْقِسْطِ ۗ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍۭ عَلٰٓى اَلَّا تَعْدِلُوْٓا ۗ اَعْدِلُوْٓا هُوَ اَقْرَبُ لِلتَّقْوٰى ۗ وَاتَّقُوا اللّٰهَ ۗ اِنَّ اللّٰهَ خَبِيْرٌۭ بِمَا تَعْمَلُوْنَ ﴿٨﴾

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman hendaklah kamu jadi orang-orang yang selalu menegakkan (kebenaran) Karena Allah, menjadi saksi dengan adil. Dan janganlah sekali-kali kebencianmu terhadap sesuatu kaum, mendorong kamu untuk berlaku tidak adil. Berlaku adillah, Karena adil itu lebih dekat kepada takwa. Dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui Apa yang kamu kerjakan”.
(Departemen Agama RI)

Masih dengan ayat yang menjelaskan tentang kepuasan kerja yaitu QS.

Yasin ayat 33-35 yang berbunyi:

وَءَايَةٌۭ لَهُمْ اَلْاَرْضُ الْمَيِّتَةُ اَحْيَيْنٰهَا وَاَخْرَجْنَا مِنْهَا حَبًّا فَمِنْهُ يٰۤاْكُلُوْنَ ﴿٣٣﴾ وَجَعَلْنَا فِيْهَا جَنَّتٍۭ مِّنْ نَّخِيْلٍ وَّاَعْنَبٍ وَّفَجَّرْنَا فِيْهَا مِنَ الْعُيُوْنِ ﴿٣٤﴾ لِيٰۤاْكُلُوْٓا مِنْ ثَمَرِهٖۙ وَمَا عَمِلَتْهُ اَيْدِيْهِمْۙ اَفَلَا يَشْكُرُوْنَ ﴿٣٥﴾

Artinya: “Dan suatu tanda (kekuasaan Allah yang besar) bagi mereka adalah bumi yang mati. Kami hidupkan bumi itu dan kami keluarkan dari padanya biji-bijian, Maka daripadanya mereka makan. Dan kami jadikan padanya kebun-kebun kurma dan anggur dan kami pancarkan padanya beberapa mata air, Supaya mereka dapat makan dari buahnya, dan dari apa yang diusahakan oleh tangan mereka. Maka mengapakah mereka tidak bersyukur?.” (Departemen Agama RI)

Ayat diatas menjelaskan kaitan dengan motivasi berproduksi yang mana hasil dari pekerjaan kita akan memberikan keuntungan secara financial, yang membuat kita merasa puas, karena ada timbale balik atau kompensasi dari jerih payah kita.

Allah SWT juga berfirman dalam Surat As-Saba' Ayat 4 yaitu:

لِيَجْزِيَ الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ ؕ أُولَٰئِكَ هُم مَغْفِرَةٌ وَرِزْقٌ كَرِيمٌ ﴿٤﴾

Artinya: “Supaya Allah memberi balasan kepada orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal yang saleh. Mereka itu adalah orang-orang yang baginya ampunan dan rezki yang mulia”. (Departemen Agama RI)

Dan juga dalam Surat Al-Israa ayat 19 berbunyi

وَمَنْ أَرَادَ الْآخِرَةَ وَسَعَىٰ لَهَا سَعْيَهَا وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَأُولَٰئِكَ كَانَ سَعْيُهُمْ مَشْكُورًا ﴿١٩﴾

Artinya: Dan barangsiapa yang menghendaki kehidupan akhirat dan berusaha ke arah itu dengan sungguh-sungguh sedang ia adalah mukmin, Maka mereka itu adalah orang-orang yang usahanya dibalasi dengan baik. (Departemen Agama RI)

Kesimpulan dari ayat-ayat di atas bahwa apa yang dilakukan manusia pasti ada imbalan setimpal atas apa yang telah dikerjakannya. Baik itu perbuatan buruk maupun perbuatan yang baik. Kualitas pekerjaan yang prima akibat

ketekunan, kecermatan akan membuat pekerjaan kita diharga oleh orang dan akan membuat kita merasakan kepuasan. Sehingga hasil pekerjaan kita bisa bermanfaat buat orang lain, hal ini akan membuat kita merasa puas dengan pekerjaan kita.

B. Locus of Control

1. Pengertian *Locus of Control*

Locus of control merupakan salah satu konsep kepribadian individual dalam perilaku keorganisasian. Konsep dasar *locus of control* diambil dari teori pembelajaran sosial (*learning social*) yang dikembangkan oleh Rotter (Patten, 2005). Rotter (dalam Gufron & Risnawita, 2010:65-66) memberikan gambaran bahwa *locus of control* adalah keyakinan seseorang mengenai sumber perilaku yang ada. Seseorang akan belajar dalam membuat suatu keputusan berdasarkan potensi yang ada dalam dirinya dan juga berdasarkan kesempatan yang ada. Seseorang akan belajar dalam membuat suatu keputusan berdasarkan potensi yang ada dalam dirinya dan juga berdasarkan kesempatan yang ada.

Sedangkan Duffy & Atwarer (2005) (dalam Patricia, 2009-88) mendefinisikan *locus of control* adalah sumber keyakinan yang dimiliki oleh individu dalam mengendalikan peristiwa yang terjadi baik itu dari diri sendiri ataupun dari luar dirinya.

Eric Benson & Steele (2005) berpendapat bahwa *locus of control* adalah istilah yang digunakan untuk mengacu kepada persepsi individu tentang pengendalian pribadi, khususnya berkaitan dengan control atas hasil-hasil yang penting. Dalam kutipan yang sama Benson mendefinisikan bahwa *locus of control*

mengacu pada keyakinan seseorang tentang bagaimana upaya individu dalam mencapai hasil yang diinginkan.

Menurut Lefcourt *locus of control* mengacu pada derajat dimana individu memandang peristiwa dalam kehidupannya sebagai konsekuensi perbuatannya, dengan demikian dapat di kontrol (*control internal*) atau sebagai sesuatu yang tidak berhubungan dengan perilakunya sehingga di luar control pribadi (*control eksternal*) (Smet, 1994:181).

Sedangkan menurut Pervin (Smet,1994) *locus of control* merupakan konsep dari teori *social learning* yang telah dikembangkan oleh JB. Rotter yang menyangkut kepribadian dan mewakili harapan umum mengenai faktor-faktor yang menentukan keberhasilan, hadiah, dan hukuman pada kehidupan seseorang.

Locus of control merupakan suatu konsep yang menunjuk pada keyakinan individu mengenai peristiwa-peristiwa yang terjadi dalam hidupnya. *Locus of control* mengarah pada suatu ukuran yang menunjukkan bagaimana seseorang memandang kemungkinan adanya hubungan antara perbuatan yang dilakukan dengan akibat atau hasil yang diperoleh. Jadi, *Locus of control* adalah persepsi seseorang terhadap keberhasilan ataupun kegagalannya dalam melakukan berbagai kegiatan dalam hidupnya.

2. Jenis-Jenis *locus of Control*

Locus of control terkait dengan kendali seseorang dalam menghadapi kejadian, peristiwa, keberuntungan, dan takdir. Terdapat dua kecenderungan *locus of control* yaitu internal dan eksternal. Individu dengan internal *locus of control*

lebih menyukai pekerjaan yang menantang, menuntut kreativitas, kompleks, dan penuh inisiatif. Individu dengan eksternal *locus of control* lebih menyukai pekerjaan yang stabil, rutin, sederhana, dan terkontrol oleh atasan atau supervisor.

Locus of control terkait dengan tingkat kepercayaan seseorang tentang peristiwa, nasib, keberuntungan dan takdir yang terjadi pada dirinya, apakah karena faktor internal atau faktor eksternal. Individu yang percaya bahwa peristiwa, kejadian, dan takdir disebabkan karena kendali dirinya sendiri disebut dengan *locus of control* internal. Sedangkan individu yang percaya bahwa peristiwa, kejadian, dan takdir disebabkan karena kendali dari faktor di luar dirinya disebut dengan *locus of control* eksternal (Robbins, 2005).

Seseorang yang memiliki kecenderungan *locus of control* internal memandang bahwa segala sesuatu yang dialaminya, baik yang berbentuk peristiwa, kejadian, nasib atau takdir disebabkan karena kendali dirinya sendiri. Dia mampu mengendalikan situasi dan kondisi yang terjadi pada dirinya. Berbeda dengan orang yang cenderung *locus of control* eksternal, dia beranggapan bahwa segala peristiwa, kejadian, takdir dan nasib disebabkan karena kendali dari faktor eksternal. Dia tidak mampu mengendalikan situasi dan kondisi yang terjadi disekelilingnya. Individu dengan *locus of control* internal cocok dengan pekerjaan yang terkait dengan kompleksitas pekerjaan, tuntutan informasi yang rumit, pekerjaan yang membutuhkan inisiatif, kreativitas, motivasi yang tinggi, dan jiwa kepemimpinan. Sedangkan individu dengan *locus of control* eksternal sesuai dengan pekerjaan-pekerjaan yang bersifat rutin, statis dan penuh kontrol dari atasan (Beukman, 2005). Variabel-variabel yang terkait dengan *locus of control* antara lain kinerja organisasi, kepuasan kerja, stres terhadap kerja, intensi untuk berhenti kerja, kepemimpinan,

entrepreneurship, dan keterlibatan kerja (Bello, 2001 dalam Purnomo, 2010:144-160).

Patten (2005) menyatakan bahwa *locus of control* berpengaruh signifikan terhadap pencapaian suatu kinerja dalam organisasi. Hasil penelitiannya mengungkapkan bahwa individu dengan *locus of control* internal berkinerja lebih baik daripada individu dengan *locus of control* eksternal. Beukman (2005) menyatakan bahwa beberapa penelitian empiris telah membuktikan bahwa *locus of control* merupakan variabel penentu kinerja seseorang dan kinerja organisasi. Individu dengan *locus of control* internal akan bekerja untuk memperoleh *reward* dengan menunjukkan usaha-usaha pencapaian *reward* tersebut. Usaha-usaha ini biasanya terkait dengan pembelajaran dan pencarian informasi untuk mendukung pencapaian *reward* tersebut yang juga akan berdampak pada kinerja organisasi.

Locus of control tidak bersifat statis, tetapi dapat berubah, sehingga apabila individu yang berorientasi internal dapat berubah menjadi individu yang berorientasi eksternal. Begitu pula sebaliknya, hal tersebut disebabkan situasi dan kondisi yang menyertainya, yaitu di tempat mana individu tinggal dan sering melakukan aktivitasnya. Menurut Robbin (2005) setiap orang memiliki faktor internal dan eksternal, perbedaannya hanya terletak pada perbandingannya. Orang yang memiliki skor internal tinggi akan memiliki skor eksternal rendah, dan begitu sebaliknya.

Dari pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa orang yang memiliki *locus of control* internal lebih menyukai pekerjaan yang menantang, menuntut kreativitas, kompleks, dan penuh inisiatif serta memiliki keyakinan bahwa segala

sesuatu yang terjadi pada dirinya dipengaruhi oleh dirinya sendiri, sedangkan individu yang memiliki *locus of control* external lebih menyukai pekerjaan yang stabil, rutin, sederhana, dan terkontrol oleh atasan atau supervisor serta memiliki anggapan bahwa faktor yang ada diluar dirinya akan mempengaruhi tingkah lakunya seperti nasib, kesempatan dan keberuntungan.

3. Aspek-Aspek *Locus of Control*

Phares (dalam Ilmiah, 2011: 20) menjelaskan aspek-aspek *locus of control* lebih terperinci, ada dua aspek dalam *locus of control* yaitu:

a. Aspek Internal

Seseorang yang memiliki *locus of control* internal selalu menghubungkan peristiwa yang dialaminya dengan faktor dalam dirinya, karena mereka percaya bahwa hasil dan perilakunya disebabkan faktor dari dalam dirinya. Faktor dalam aspek internal antara lain kemampuan, minat dan usaha.

1. Kemampuan

Seseorang yakin bahwa kesuksesan dan kegagalan yang telah terjadi sangat dipengaruhi oleh kemampuan yang dimiliki.

2. Minat

Seseorang memiliki minat yang lebih besar terhadap kontrol perilaku, peristiwa dan tindakannya.

3. Usaha

Seseorang yang memiliki *locus of control* internal bersikap optimis, pantang menyerah dan akan berusaha semaksimal mungkin untuk mengontrol perilakunya.

b. Aspek Eksternal

Seseorang yang memiliki *locus of control* eksternal percaya bahwa hasil dan perilakunya disebabkan faktor dari luar dirinya. Faktor dalam aspek eksternal antara lain nasib, keberuntungan, sosial ekonomi, dan pengaruh orang lain.

1. Nasib

Seseorang akan memanggapi kesuksesan dan kegagalan yang dialami telah ditakdirkan dan mereka tidak dapat merubah kembali peristiwa yang telah terjadi. Mereka percaya akan firasat baik dan buruk.

2. Keberuntungan

Seseorang yang memiliki tipe eksternal sangat mempercayai adanya keberuntungan, mereka menganggap bahwa setiap orang memiliki keberuntungan.

3. Sosial ekonomi

Seseorang yang memiliki tipe eksternal menilai orang lain berdasarkan tingkat kesejahteraan dan bersifat materialistik.

4. Pengaruh orang lain

Seseorang yang memiliki tipe eksternal menganggap bahwa orang yang memiliki kekuasaan dan kekuatan yang lebih tinggi mempengaruhi perilaku mereka dan sangat mengharapkan bantuan orang lain.

Sedangkan Hannah Levenson (1973) (dalam Ilmiah, 2011: 22) Menyatakan bahwa *locus of control* mencakup tiga aspek, yaitu aspek internal (*internality*) yang mana mencakup keyakinan seseorang bahwa kejadian-kejadian dalam hidupnya ditentukan oleh kemampuan dirinya sendiri, aspek *powerful others* (kekuatan orang lain) yang mana mencakup keyakinan seseorang bahwa kejadian-kejadian dalam hidupnya ditentukan oleh orang yang berkuasa, dan aspek *chance* (kesempatan) yang mana mencakup keyakinan seseorang bahwa kejadian-kejadian dalam hidupnya terutama ditentukan oleh nasib, peluang dan keberuntungan. Menurut model Levenson, salah satu dari ketiganya dapat mendukung masing-masing dimensi *locus of control* secara independen dan pada waktu bersamaan. Misalnya, seseorang secara bersamaan mungkin percaya bahwa baik diri sendiri dan kekuatan orang lain mempengaruhi hasil, namun kesempatan tidak.

Dari pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek *locus of control* meliputi aspek internal antara lain kemampuan, minat, dan usaha, sedangkan aspek eksternal meliputi nasib, keberuntungan, sosial ekonomi, dan pengaruh orang lain. Serta *internality*, *powerful others*, *change*.

4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perkembangan *Locus of Control*

Banyak faktor yang mempengaruhi *locus of control* individu, maka individu tersebut tidak dapat digolongkan secara mutlak, setiap individu dapat mengalami perubahan *locus of control* yang ada pada dirinya, jika stimulus yang diterima melebihi derajat keyakinannya.

Menurut Munandar & Suhirman (dalam Gufron & Risnawita, 2010: 69-70) dalam proses perubahan ini, seseorang akan berada dalam gradasi internal-eksternal *locus of control* dalam batas samar sehingga akhirnya mengarah pada salah satu kecenderungan tertentu. Dalam gradasi internal-eksternal, individu cenderung mengalami berbagai pertentangan (konflik) antara nilai yang lama yang telah diyakinkannya dengan nilai baru sehingga respon yang muncul dalam menghadapi suatu stimulus lingkungan sulit diprediksikan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi perubahan *locus of control* internal-eksternal adalah sebagai berikut:

a. Perubahan Usia

Seiring dengan bertambahnya usia diharapkan keyakinan letak kendali internal dapat berkembang lebih tinggi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam perkembangannya, seseorang individu akan bertambah efektif dalam mengaktualisasi diri dan semakin menunjukkan *locus of control* internal sejalan dengan bertambahnya usia.

b. Pengamalan dalam suatu lembaga

Individu yang pernah tinggal dalam suatu lembaga seperti lembaga panti asuhan, penjara, atau tempat rehabilitasi kesehatan, secara umum akan memiliki *locus of control* eksternal. Hal ini dikarenakan keyakinan individu pada lembaga tersebut, peraturan dan sumber-sumber kekuasaan di dalam dirinya yang berperan dan membentuk kecenderungan *locus of control* eksternal.

c. Latihan dan pengalaman

Poulsen dan Honnet (1989) menyimpulkan bahwa “pengalaman kerja dapat meningkatkan tanggung jawab mereka atas suatu pekerjaan, mengenal budaya yang berbeda, dan belajar untuk saling menghormati perbedaan cultural” (Kohls, 1996). Hal tersebut menunjukkan bahwa memiliki pengalaman kerja cenderung mempunyai *locus of control* internal dan yang belum memiliki pengalaman kerja cenderung memiliki *locus of control* eksternal.

d. Terapi

Efek terapi memberikan pengaruh pada perubahan *locus of control*

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi perubahan *locus of control* adalah perubahan usia, pengalaman dalam suatu lembaga, latihan dan pengalaman serta terapi.

5. *Locus of Control* dalam Pandangan Islam

Dalam konsep Islam telah dijelaskan bahwa bagaimana seorang mukmin harus bersikap optimis terhadap kemampuan dirinya sendiri, karena ini merupakan faktor yang sangat penting sehingga dapat menguatkan pribadi seseorang. Keimanan dan ketaqwaan seseorang mendasari semua aspek kehidupan, diantaranya yang mendasari perilaku dan sikap hidup seseorang. Bersikap optimis, berusaha dengan keras untuk mencapai tujuan dan bertanggung jawab adalah salah satu contoh diantaranya.



لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ

Artinya : “Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya. ia mendapat pahala (dari kebajikan) yang diusahakannya dan ia mendapat siksa (dari kejahatan) yang dikerjakannya....”

Dalam Surat Al-Baqaroh ayat 286, Allah menganjurkan agar hambanya selalu berfikir positif sehingga mereka selalu menganggap segala bentuk ujian serta berbagai masalah dan rintangan sebagai kesempatan dan sarana meningkatkan kualitas diri bukan sebagai beban serta meyakini bahwa Allah tidak akan membebani hambanya melebihi kemampuannya. Sifat inilah yang dimiliki oleh seseorang yang berorientasi pada internal *locus of control*.

Manusia selalu menghadapi ujian di dalam kehidupannya, baik berupa kenikmatan maupun bala, cobaan atau kesengsraan. Orang yang beriman selalu bersyukur bila mendapat kenikmatan dan bersabar, tabah,

ulet tanpa mengenal putus asa dalam menghadapi serta mengatasi percobaan hidup.

Sebagaimana firman Allah dalam Surat Yusuf ayat 87;

يَبْنِيَّ أَذْهَبُوا فَتَحَسَّسُوا مِنْ يُوسُفَ وَأَخِيهِ وَلَا تَأْيَسُوا مِنْ رَوْحِ اللَّهِ إِنَّهُ لَا يَأْيَسُ مِنَ رَوْحِ اللَّهِ إِلَّا الْقَوْمُ الْكَافِرُونَ ﴿٨٧﴾

Artinya: “Hai anak-anakku, pergilah kamu, Maka carilah berita tentang Yusuf dan saudaranya dan jangan kamu berputus asa dari rahmat Allah. Sesungguhnya tiada berputus asa dari rahmat Allah, melainkan kaum yang kafir”.

Dalam Surat An-Naml ayat 47 (dalam Ilmiah, 2011: 29), Allah berfirman:

قَالُوا أَطِيرْنَا بِكَ وَبِمَنْ مَعَكَ قَالَ طَيْرُكُمْ عِنْدَ اللَّهِ بَلْ أَنْتُمْ قَوْمٌ تُفْتَنُونَ ﴿٤٧﴾

“Mereka menjawab: "Kami mendapat nasib yang malang, disebabkan kamu dan orang-orang yang besertamu". Shaleh berkata: "Nasibmu ada pada sisi Allah, (bukan kami yang menjadi sebab), tetapi kamu kaum yang diuji”.

Orang yang pesimis selalu menjelaskan peristiwa buruk yang menimpa mereka sebagai sesuatu yang cenderung permanen dan menganggap bahwa kejadian-kejadian yang dialami disebabkan karena lingkungan luar dan orang lain.

Dalam Surat Al-Fushshilat Ayat 49, Allah berfirman:

لَا يَسْعَمُ إِلَّا نَسْنُ مِنْ دُعَاءِ الْخَيْرِ وَإِنْ مَسَّهُ الشَّرُّ فَيَعُوسُ فَنُوطٌ ﴿٤٩﴾

“Manusia tidak jemu memohon kebaikan, dan jika mereka ditimpa malapetaka dia menjadi putus asa lagi putus harapan”.

Ayat diatas menjelaskan betapa mudahnya manusia bersikap putus asa (pesimis), hanya dengan ujian yang diberikan oleh Allah. Padahal semua keberhasilan berasal dari keyakinan bahwa diri kita bisa melakukannya. Meskipun Allah juga memiliki ketentuan atas diri manusia yang mana ketentuannya tidak dapat seorangpun menolaknya.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa dalam konsep Islam orang yang memiliki orientasi internal sama dengan orang yang memiliki sikap yang optimis, yang mana selalu berpandangan positif tentang kehidupan dan berkeyakinan bahwa keberhasilan dan kegagalan berasal dari dirinya sendiri. Sedangkan orang yang memiliki orientasi eksternal sama dengan orang yang memiliki sikap yang pesimis dan putus asa, yang mana selalu beranggapan bahwa peristiwa yang menimpa dirinya cenderung permanen dan tidak dapat berubah serta tidak mau berusaha untuk merubah hidupnya. Keyakinan bahwa dunia ini membawa seseorang kepada pemahaman bahwa segala yang terjadi ini tidaklah sia-sia, pasti ada tujuan, tinggal bagaimana manusia mensyukuri dan memanfaatkannya.

C. Hubungan Antara *Locus of Control* dengan Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja karyawan merupakan elemen penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Kepuasan kerja adalah variabel sikap yang merefleksikan bagaimana perasaan evaluatif individu mengenai pekerjaannya serta merupakan suatu efektifitas atau respon emosional seorang individu terhadap

berbagai aspek terhadap pekerjaannya (Robbins, 2005). Kepentingan seorang karyawan pada kepuasan kerja cenderung berpusat pada efeknya pada kinerja karyawan, dan kepentingan ini menunjukkan dampak kepuasan kerja pada produktivitas/kinerja karyawan (Kreitner dan Kinicki, 2003).

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku dalam dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi pula kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Dengan demikian, kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

Adapun masalah kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting karena terbukti besar manfaatnya baik bagi kepentingan individu, industry dan masyarakat. Bagi individu, penelitian tentang sebab-sebab dan sumber-sumber kepuasan kerja memungkinkan timbulnya usaha-usaha peningkatan kebahagiaan hidup mereka. Bagi industry, penelitian mengenai kepuasan kerja dilakukan dalam rangka usaha peningkatan produksi dan pengurangan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawannya. Berikutnya, masyarakat tentu akan menikmati hasil kapasitas maksimum dari industry serta naiknya nilai manusia dalam konteks pekerjaan. (Kurniawati, 2006: 5).

Manusia dalam melaksanakan berbagai kegiatan dalam hidupnya selalu berupaya memberi respon terhadap faktor-faktor internal dan eksternal yang ada dalam diri dan di lingkungan sekitar manusia. Aktivitas individu sebagai respon terhadap faktor-faktor internal dan eksternal tersebut dikontrol oleh faktor *locus of*

control. *Locus of control* bukan berasal sejak lahir melainkan timbul dalam proses pembentukannya yang berhubungan dengan faktor-faktor lingkungan. Seorang karyawan akan memiliki kepuasan kerja, apabila mereka dapat menampilkan perilaku yang sesuai dengan jenis pekerjaan yang dilakukannya sebagai hasil pengaruh dalam dirinya (internal).

Seorang karyawan merasakan kontrol internal sebagai kepribadian karena merasakan hasil pekerjaan yang dilakukannya berada dibawah pengaruh kontrol diri pribadinya sendiri. Kontrol internal ini akan tampak melalui kemampuan kerja dan tindakan kerja yang berhubungan dengan keberhasilan dan kegagalan karyawan pada saat melakukan pekerjaannya. Dengan demikian seseorang karyawan akan merasa puas dalam bekerja karena kontrol internalnya memberikan keberhasilan dalam bekerja.

Individu dengan *locus of control* internal mengacu kepada persepsi bahwa kejadian baik positif maupun negatif terjadi sebagai konsekuensi dari tindakan atau perbuatan diri sendiri dan dibawah pengendalian diri. Individu ini lebih banyak berorientasi pada tugas yang dihadapinya. Individu dengan *locus of control* internal akan menunjukkan kinerja yang lebih baik dalam situasi di mana mereka dapat menerapkan tindakan yang dianggap sesuai dalam suatu pekerjaan.

Individu dengan *locus of control* eksternal mengacu kepada keyakinan bahwa suatu kejadian tidak mempunyai hubungan langsung dengan tindakan oleh diri sendiri, dan percaya bahwa hidupnya dipengaruhi oleh takdir, keberuntungan dan kesempatan serta lebih mempercayai kekuatan di luar dirinya. Dalam

pelaksanaan tugas mereka tergantung pada pihak luar dalam hal ini pimpinan yang memberikan arahan yang spesifik.

Terciptanya kepuasan kerja pada akhirnya akan menciptakan peningkatan kinerja karyawan. Demikian juga dengan *locus of control* memiliki hubungan terhadap kepuasan kerja, sehingga dengan kepuasan kerja yang diperoleh karyawan akan dapat meningkatkan kinerjanya. Penurunan kinerja karyawan dapat menimbulkan perasaan yang tidak nyaman bagi karyawan, sehingga menyebabkan ketidakberdayaan dan kekhawatiran. Selain itu adanya sikap kurang percaya diri terhadap kemampuannya sendiri terkadang berdampak negatif pada kinerjanya.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa *locus of control* merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang. Sebagaimana penelitian yang dilakukan oleh Indah S. Rachmadani pada 125 karyawan pabrik yang menunjukkan bahwa individu dengan *locus of control* internal merasa lebih puas dengan pekerjaannya dibandingkan dengan yang eksternal. (Rachmadani, 2007). Penelitian lain juga dilakukan oleh Abdullah yang menegaskan bahwa faktor *locus of control* dalam Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat sangat penting dalam mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Indikator *locus of control* internal ternyata memiliki pengaruh yang lebih kuat dibandingkan dengan *locus of control* external. Berdasarkan temuan ini menunjukkan bahwa karyawan dengan *locus of control* Internal meyakini bahwa apa yang terjadi selalu berada dalam kontrolnya dan selalu mengambil peran serta bertanggung jawab dalam setiap pengambilan keputusan, sehingga karyawan

dapat menyelesaikan pekerjaan dengan kemampuan sendiri dan tidak tergantung pada orang lain. (Abdulloh, 2006).

D. Hipotesis

Sugiono yang menganggap bahwa hipotesa merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Dimana rumusan masalah penelitian. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. (Sugiyono, 2008:64). Adapun hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut: “Terdapat hubungan antara *locus of control* internal terhadap kepuasan kerja karyawan dan terdapat hubungan *locus of control* eksternal pada karyawan”.