

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Pengertian Desain Pekerjaan

Menurut Luthan (2006: 559) desain kerja adalah metode yang digunakan manajemen untuk mengembangkan isi (content) kerja, termasuk semua tugas yang relevan, termasuk pula proses konstruksi dan revisi kerja. Desain pekerjaan atau biasa disebut rancang bangun pekerjaan adalah proses penentuan tugas kewajiban dengan metode yang sistematis untuk melaksanakan tugas-tugas pekerjaan yang berkaitan dengan tugas-tugas kariernya di dalam organisasi (Sitohang, 2007). Desain pekerjaan mengkombinasikan isi pekerjaan, imbalan jasa, dan kualifikasi yang dipersyaratkan untuk setiap pekerjaan dengan cara memenuhi kebutuhan karyawan maupun kebutuhan organisasi. Desain pekerjaan adalah fungsi penetapan kegiatan kerja seorang individu dalam kelompok karyawan secara organisasional yang bertujuan untuk mengatur penugasan-penugasan kerja yang memenuhi kebutuhan-kebutuhan organisasi, teknologi dan keprilakuan (Handoko, 2001). Desain pekerjaan adalah proses penentuan tugas-tugas yang akan dilaksanakan, metode-metode yang digunakan untuk melaksanakan tugas, dan bagaimana pekerjaan tersebut berkaitan dengan pekerjaan lainnya dalam organisasi (Rachmawati, 2008). Desain pekerjaan sangat mempengaruhi kualitas kehidupan kerja yang tercermin pada kepuasan individu para pemegang jabatan.

Desain pekerjaan, memanipulasi aspek-aspek pekerjaan sebagai berikut:

1. Muatan pekerjaan (job contain) yaitu keanekaragaman tugas yang dilaksanakan, otoritas pemangku jabatan, rutinitas tugas yang dilaksanakan, kesulitan-kesulitan tugas, identitas pemangku jabatan dan kadar terhadap keseluruhan pekerjaan yang dilakukan oleh orang yang terlibat.
2. Fungsi-fungsi pekerjaan (job function) yaitu metode-metode kerja yang digunakan, koordinasi pekerjaan, tanggung jawab, arus informasi dan otoritas pekerjaan.
3. Hubungan pekerjaan (job relationship) yaitu aktivitas-aktivitas kerja yang dimiliki bersama antara pemangku jabatan dan orang-orang lainnya dalam organisasi.

Menurut Mathis dan Jackson (2006), desain pekerjaan berkaitan dengan mengatur pekerjaan, tugas dan tanggung jawab dalam suatu unit kerja yang produktif yang melibatkan isi dari pekerjaan dan pengaruhnya terhadap tenaga kerja. Desain pekerjaan perlu mendapatkan perhatian lebih karena alasan-alasan berikut:

1. Desain pekerjaan dapat mempengaruhi kinerja untuk pekerjaan tertentu khususnya untuk motivasi tenaga kerja yang dapat membuat perbedaan besar pada kinerjanya.
2. Desain pekerjaan dapat mempengaruhi kepuasan kerja karena seorang tenaga kerja yang puas dengan konfigurasi pekerjaan tertentu belum tentu memuaskan bagi yang tenaga kerja lainnya.
3. Desain pekerjaan dapat mempengaruhi kesehatan fisik maupun mental.

Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam mendesain sebuah pekerjaan (Cushway dan Lodge, 2002) yaitu bahwa pekerjaan harus:

1. Memberikan keragaman dalam hal jenis pekerjaan yang dilaksanakan, langkah, lokasi dan sebagainya.
2. Memungkinkan orang mendapatkan umpan balik langsung dari hasilnya.
3. Menyediakan ruang lingkup bagi perkembangan dengan memberi kemungkinan pekerjaan menjadi lebih besar saat karyawan yang menanganinya menjadi lebih ahli dan berpengalaman.
4. Mempunyai tujuan dan output yang jelas.
5. Mempunyai alur-alur pekerjaan yang jelas.
6. Memberi kemungkinan mengawasi output pekerjaan dan tahap penyelesaiannya.
7. Memberi peluang untuk mengemukakan pendapat dan menyarankan perubahan-perubahan pada proses pekerjaan.
8. Didukung oleh tingkat sumber daya dan proses yang efektif.

Menurut Fajar & Heru (2010) tujuan desain pekerjaan secara keseluruhan adalah untuk menghasilkan penugasan-penugasan kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, kebutuhan teknologi, dan yang memuaskan kebutuhan pribadi pelaksana pekerjaan (jobholder). Kunci sukses desain pekerjaan adalah menghasilkan keseimbangan antara kebutuhan organisasi dan kebutuhan pelaksana pekerjaan.

## 2.2. Karakteristik Pekerjaan

Dalam Luthan (2006: 560) disebutkan bahwa terdapat lima pendekatan terhadap desain kerja. Dimulai dari pekerjaan teknik, pengayaan pekerjaan, kualitas kehidupan kerja, proses informasi sosial dan terakhir karakteristik pekerjaan. Pendekatan karakteristik pekerjaan atau lebih dikenal dengan Job Characteristic Model ini dikembangkan oleh Hackman dan Oldham. Model karakteristik pekerjaan mengidentifikasi lima inti dimensi dari karakteristik pekerjaan dan hubungannya dengan hasil pribadi dan hasil kerjanya. Kelima inti dimensi karakteristik pekerjaan tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Keanekaragaman keterampilan (skill variety) yaitu sejauhmana pekerjaan itu menuntut keragaman kegiatan yang berbeda, sehingga pekerjaan itu dapat menggunakan sejumlah keterampilan dan kemampuan yang berbeda.
- b. Identitas tugas (task identity) yaitu sejauhmana pekerjaan itu menuntut diselesaikannya seluruh potongan kerja secara utuh dan dapat dikenali.
- c. Signifikansi tugas (task significance) yaitu sejauhmana pekerjaan itu mempunyai dampak yang cukup besar pada kehidupan suatu pekerjaan orang lain.
- d. Otonomi (autonomy) yaitu sejauhmana pekerjaan itu memberikan kebebasan, ketidaktergantungan dan keleluasaan yang cukup besar pada individu dalam menjadwalkan pekerjaan itu dan menentukan prosedur yang digunakan dalam menyelesaikan tugas.

e. Umpan balik (feedback) yaitu sejauh mana pelaksanaan kegiatan pekerjaan yang dituntut oleh pekerjaan itu menghasilkan diperolehnya informasi yang langsung dan jelas oleh individu mengenai keefektifan kerjanya. Dalam Hackman & Oldham (1976) umpan balik dibagi menjadi dua sumber yaitu umpan balik dari pekerjaan itu sendiri dan umpan balik dari atasan dan rekan kerja.

Kelima inti dimensi diatas akan menimbulkan 3 keadaan psikologis yang dapat dirasakan oleh karyawan yaitu:

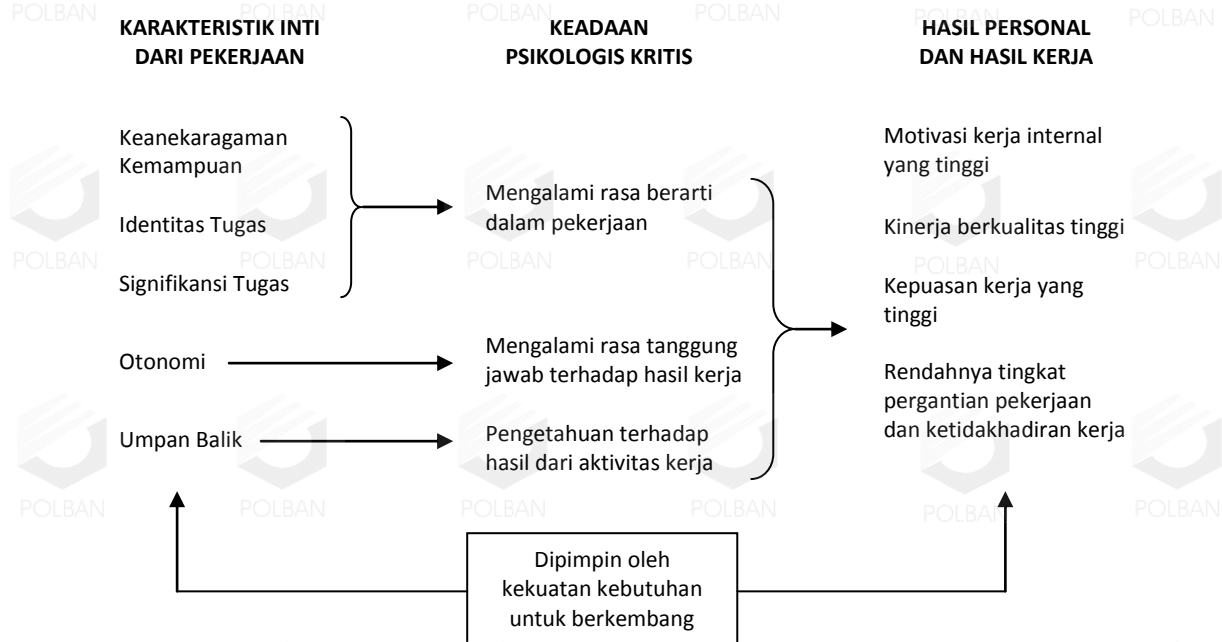
1. Perasaan berarti, yaitu keadaan kognitif dimana termasuk tingkat bagaimana karyawan merasa pekerjaan mereka dapat memberi kontribusi yang bernilai, penting dan berharga.
2. Tanggung jawab, keadaan ini menitikberatkan pada bagaimana karyawan merasakan tanggung jawab pribadi atau akuntabilitas pada pekerjaannya.
3. Pengetahuan terhadap hasil, hal ini didapat dari lanjutan umpan balik, keadaan psikologis ini melibatkan tingkat di mana karyawan mampu memahami bagaimana kinerja mereka.

Dalam hal ini, keanekaragaman keterampilan, identitas tugas, dan signifikansi tugas membawa kepada pengalaman perasaan berarti. Otonomi menimbulkan perasaan tanggung jawab dan umpan balik membuah pengetahuan atas hasil kerja. Bila ketiga keadaan psikologis ini semakit terlihat, karyawan semakin merasa nyaman dengan dirinya sendiri ketika mereka

menunjukkan kinerja yang baik (Luthan, 2006: 564). Hackman dalam Luthan (2006: 564) mengemukakan bahwa,

“Model ini memberikan dalil bahwa penghargaan internal yang dicapai oleh individu ketika ia mempelajari (pengetahuan terhadap hasil) bahwa ia secara personal (merasakan tanggung jawab) melakukan dengan baik sebuah tugas yang ia pedulikan (perasaan berarti).”

Model karakteristik pekerjaan yang menggambarkan bagaimana hubungan kelima karakteristik pekerjaan berhubungan dengan motivasi kerja internal, kualitas kinerja, kepuasan kerja, kemangkiran dan tingkat keluarnya karyawan dapat dilihat pada Gambar 2.1.



**Gambar 2.1. Model Karakteristik Pekerjaan**

Sumber: Hackman&Oldham dalam Luthan (2006: 563)

## **2.3. Kepuasan Kerja**

### **2.3.1. Pengertian Kepuasan Kerja**

“Job satisfaction is defined as the emotional feeling of an employee towards his job. Further, job satisfaction is defined as an affective reaction to a job that results from the comparison of perceived outcomes with those that are desired”

(Kardam & Ragnekar, 2012). Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upah, atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan dan mutu pengawasan, sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan dan pendidikan (Mangkunegara, 2004).

Adapun Luthan (2006: 243) menyebutkan bahwa kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Menurut Hasibuan (2003), kepuasan kerja dapat diartikan sebagai sikap emosional yang mencintai dan menyenangkan pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya (Robbins & Judge, 2008). Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja penempatan pekerjaan, pelatihan dan suasana dalam lingkungan kerja, sedangkan kepuasan diluar pekerjaan merupakan kepuasan kerja yang dinikmati diluar pekerjaan

dengan besarnya balas jasa yang akan diterima dari hasil kerjanya, sehingga kebutuhan-kebutuhannya dapat terpenuhi. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan mereka (Handoko, 2001). Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang tampak dari sikap karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Burt dan Lowery dalam Robbins (2008) mengemukakan empat reaksi karyawan berkenaan dengan kepuasan kerja sebagai berikut:

1. Keluar (exit) yaitu perilaku yang mengalah untuk meninggalkan organisasi mencakup pencarian posisi baru atau meminta berhenti.
2. Suara (voice) yaitu karyawan aktif dan konstruktif mencoba memperbaiki kondisi mencakup saran perbaikan, membahas usaha-usaha dengan atasan dan beberapa bentuk serikat buruh.
3. Kesetiaan (loyalty) yaitu karyawan yang pasif dan optimis menunggu membaiknya kondisi mencakup berbicara membela organisasi menghadapi berbagai kritik dari luar, serta mempercayai organisasi dan manajemennya untuk melakukan hal yang tepat.
4. Pengabaian (neglect) yaitu karyawan yang secara pasif membiarkan kondisi memburuk termasuk ketidakhadiran dan datang terlambat yang kronis, kinerja yang dikurangi dan tingkat kekeliruan yang meningkat.



### 2.3.2. Faktor-faktor Kepuasan Kerja

Faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja adalah sebagai berikut (Robbins, 2001):

1. Pekerjaan yang menantang, yaitu pekerjaan-pekerjaan yang memberikan kesempatan kepada pekerja untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan serta menawarkan beragam tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai seberapa baik mereka bekerja.
2. Ganjaran yang pantas, yaitu sistem upah dan kebijakan promosi yang adil, tidak meragukan dan sesuai dengan pengharapan pekerja dalam hal tuntutan kerja, tingkat keterampilan dan standar pengupahan komunitas.
3. Kondisi kerja yang mendukung, yaitu lingkungan kerja yang memberikan kenyamanan pribadi dan memudahkan dalam pengerjaan tugas dilihat dari tata letak ruang kerja, temperatur dan peralatan kerja.
4. Rekan sekerja yang mendukung, yaitu atasan dan rekan kerja yang bersikap ramah dan penuh pengertian, memberikan pujian atas kinerja yang baik bersedia mendengarkan pendapat dan keluhan serta menunjukkan minat pribadi yang tulus.

Menurut Hasibuan (2003), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

1. Balas jasa yang adil dan layak
2. Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian
3. Berat ringannya pekerjaan

4. Suasana dan lingkungan pekerjaan
5. Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan
6. Sikap pimpinan dan kepemimpinannya
7. Sifat pekerjaan monoton atau bervariasi

Menurut Luthan (2006: 244-245) terdapat 6 hal yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu,

1. Pekerjaan itu sendiri. Kepuasan pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan. Hal ini didukung dengan ditunjukkannya bahwa umpan balik dari pekerjaan itu sendiri dan otonomi merupakan dua faktor motivasi utama yang berhubungan dengan pekerjaan.
2. Gaji. Upah dan gaji merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja. Uang tidak hanya membantu orang memperoleh kebutuhan dasar, tetapi juga alat untuk memberikan kebutuhan kepuasan pada tingkat yang lebih tinggi.
3. Promosi. Kesempatan promosi memiliki pengaruh yang berbeda pada kepuasan kerja. Promosi eksekutif mungkin lebih memuaskan daripada promosi yang terjadi pada level bawah organisasi. Lingkungan kerja yang positif dan kesempatan untuk berkembang secara intelektual dan memperluas keahlian dasar menjadi lebih penting daripada kesempatan promosi.

4. Pengawasan. Terdapat dua dimensi gaya pengawasan yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu yang berpusat pada karyawan dan partisipasi atau pengaruh dari pengawas.
5. Kelompok kerja. Sifat alami dari kelompok atau tim kerja akan mempengaruhi kepuasan kerja. Pada umumnya rekan kerja yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana.
6. Kondisi kerja. Kondisi kerja memiliki pengaruh yang kecil terhadap kepuasan kerja. Efek lingkungan kerja pada kepuasan kerja sama halnya dengan efek kelompok kerja. Jika segalanya berjalan baik, tidak ada masalah dalam kepuasan kerja.

Selain itu hal yang hampir sama dikemukakan oleh Kreiner dan Kiricki (2004) bahwa aspek-aspek kepuasan kerja yang relevan terdiri atas kepuasan kerja terhadap pekerjaan, gaji, promosi, rekan kerja dan penyelia. Kemudian Hackman & Oldham (1978) dalam Model Karakteristik Pekerjaan membagi faktor-faktor penilaian kepuasan kerja menjadi tiga, yaitu:

1. General Satisfaction. Suatu ukuran keseluruhan sejauh mana karyawan tersebut puas dan senang dengan pekerjaan.
2. Growth Satisfaction. Sejahtera mana karyawan tersebut puas dengan kesempatan untuk pertumbuhan dan pengembangan pribadi pada pekerjaan.
3. Satisfaction with Work Context. Kepuasan dalam kategori ini adalah kepuasan akan upah, job security, co-workers, dan pengawasan.

Ada berbagai macam teori lain yang berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan. Masing-masing teori tersebut berupaya menghubungkan antara kepuasan dengan ketidakpuasan seseorang dalam pelaksanaan pekerjaannya (Mangkunegara, 2004) diantaranya adalah :

1. Teori perbedaan (Discrepancy Theory).

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter. Ia berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan pegawai. Kepuasan kerja pegawai bergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dengan apa yang diharapkan oleh pegawai. Apabila yang didapat pegawai ternyata lebih besar daripada apa yang diharapkan maka pegawai tersebut menjadi puas. Sebaliknya, apabila yang didapat pegawai lebih rendah daripada yang diharapkan, akan menyebabkan pegawai tidak puas.

2. Teori Keseimbangan (Equity Theory).

Teori ini dikembangkan oleh Adam. Adapun komponen dari teori ini adalah input, outcome, comparison person dan equity-in-equity. Input adalah semua nilai yang diterima karyawan yang dapat menunjang pelaksanaan kerja. Outcome adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan karyawan, sedangkan comparison person adalah seorang karyawan dalam organisasi yang sama, seorang karyawan dalam organisasi yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan

sebelumnya. Menurut teori ini puas atau tidak puasnya karyawan merupakan hasil dari membandingkan antara input-outcomedirinya dengan perbandingan input-outcomekaryawan lain (comparison person). Jika perbandingan tersebut dirasakan seimbang (equity) maka karyawan tersebut akan merasa puas, tetapi apabila terjadi ketidakseimbangan (inequity) dapat menyebabkan dua kemungkinan, yaitu over compensation inequity(ketidakseimbangan yang menguntungkan dirinya) dan sebaliknya, under compensation inequity(ketidakseimbangan yang menguntungkan karyawan lain yang menjadi pembanding ).

### 3. Teori Pemenuhan Kebutuhan (Need Fulfillment Theory).

Menurut teori ini, kepuasan kerja karyawan bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan karyawan. Karyawan akan merasa puas apabila ia mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Makin besar kebutuhan karyawan terpenuhi, makin puas pula karyawan tersebut. Begitu pula sebaliknya apabila kebutuhan karyawan tidak terpenuhi, karyawan itu akan merasa tidak puas.

### 4. Teori Pandangan Kelompok (Social Reference Group Theory).

Menurut teori ini kepuasan kerja karyawan bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh para karyawan dianggap sebagai kelompok acuan. Kelompok acuan tersebut oleh karyawan dijadikan tolak ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya. Jadi, karyawan

akan merasa puas apabila hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan.

#### 5. Teori Dua Faktor dari Herzberg.

Teori dua faktor dikembangkan oleh Frederick Herzberg. Ia menggunakan teori Abraham Maslow sebagai titik acuannya. Dua faktor yang dapat menyebabkan timbulnya rasa puas dan tidak puas menurut Herzberg, yaitu faktor pemeliharaan (Maintenance Factor) dan faktor motivasi (Motivational Factor). Faktor pemeliharaan meliputi administrasi dan kebijakan perusahaan, kualitas pengawasan, hubungan dengan pengawas, hubungan dengan subordinat, upah, keamanan kerja, kondisi kerja dan status. Sedangkan faktor motivasi meliputi dorongan berprestasi, pengenalan, kemajuan, work it self, kesempatan berkembang dan tanggung jawab.

### **2.4. Hubungan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Chiu & Chen (2005) mengemukakan bahwa banyak teori dan studi empiris telah menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan dalam desain pekerjaan merupakan faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Misalnya, Turner dan Lawrence yang meringkas enam jenis atribut tugas yang diperlukan (varietas, otonomi, interaksi yang diperlukan, interaksi opsional, tanggung jawab, pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan) untuk 47 jenis pekerjaan, memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja karyawan. Kebanyakan studi

menekankan hubungan antara karakteristik pekerjaan dan kepuasan kerja secara keseluruhan terdiri dari kepuasan intrinsik dan kepuasan ekstrinsik. Kepuasan intrinsik didefinisikan sebagai tingkat kepuasan seorang karyawan yang menerima kepuasan yang berasal dari pekerjaan itu sendiri, seperti kemandirian kerja, aneka pekerjaan, stabilitas kerja, layanan pekerjaan kepada masyarakat, peluang untuk berkembang, rasa tanggung jawab, kreativitas, rasa keberhasilan pekerjaan dan status sosial. Di sisi lain kepuasan ekstrinsik berhubungan dengan tingkat kepuasan karyawan dengan kondisi kerja, kebijakan dan pujian yang tidak berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri. Menurut Hackman dan Oldham (1976), pekerjaan dengan karakteristik pekerjaan lebih mampu meningkatkan rasa keberhasilan antara karyawan, motivasi kerja yang tinggi, kepuasan kerja, dan peluang pertumbuhan yang berhubungan dengan pekerjaan individu.

Oghojafor & Adebakin (2011) mengemukakan bahwa pekerjaan di berbagai organisasi dirancang mengikuti prosedur yang telah ditetapkan. Prosedur tersebut disusun atau dirancang oleh manager profesional atau orang yang dianggap ahli dalam suatu jenis pekerjaan. Semakin banyak prosedur ini menghemat waktu, tenaga, dan meningkatkan kualitas output, semakin baik bagi organisasi dan karyawan mereka karena akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan, dan mengurangi perputaran tenaga kerja dalam organisasi apapun. Merancang pekerjaan sehingga karyawan dapat merasakan identitas tugas dan signifikan tugas dengan disediakan berbagai keterampilan, otonomi dan umpan balik akan merangsang motivasi dan selanjutnya kepuasan kerja akan didapatkan (Hodgetts dan Hegar, 2005).

## 2.5. Penelitian Terdahulu

Karakteristik pekerjaan memiliki efek positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di tingkat manajerial pada salah satu perusahaan konstruksi seperti yang dinyatakan oleh Djastuti (2010) dalam penelitiannya. Temuan ini menunjukkan bahwa karyawan perusahaan konstruksi telah menilai bahwa pekerjaan mereka dirancang dengan pendekatan motivasi dengan menerapkan lima dimensi pekerjaan yang adalah variasi keahlian, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi dan umpan balik. Pekerjaan di perusahaan konstruksi ini telah dirancang dengan berbagai keterampilan tinggi. Identitas tugas yang jelas dan dengan signifikansi tugas yang jelas yang memberikan umpan balik yang jelas akan kinerja mereka baik melalui pujian atau teguran, atau dari penghargaan bagi pekerja yang berprestasi atau memberikan sanksi bagi karyawan yang melakukan kesalahan.

Karyawan di tingkat manajerial di perusahaan konstruksi juga ditugaskan dengan tanggung jawab yang berkaitan dengan pekerjaan manajerial mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan kontrol. Seperti diketahui, karakteristik konstruksi pekerjaan proyek adalah unik, yang memerlukan sumber daya yang berbeda seperti tenaga kerja, uang, mesin, metode, materi, keragaman organisasi, tujuan yang melibatkan sejumlah orang dengan keahlian yang berbeda. Dengan lima dimensi karakteristik pekerjaan yang telah terbukti untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan tingkat manajerial perusahaan konstruksi



memiliki implikasi untuk kebutuhan untuk terus meninjau tingkat kepuasan kerja karyawan untuk memastikan karyawan tetap merasa puas.

Adapun penelitian lain oleh Oghojafor & Adebakin (2011) yang berjudul “Assessment of job design and job satisfaction among doctors and nurses in Lagos, Nigeria hospitals” bertujuan untuk memberikan dasar bagi pengelolaan organisasi akan menetapkan kebijakan desain pekerjaan untuk meningkatkan kepuasan para karyawan. Namun, indikasi dari temuan menunjukkan bahwa desain pekerjaan, meskipun berkorelasi positif dengan semua dimensi kepuasan kerja, kontribusi dari yang terakhir tidak lebih dari 5%. Temuan ini bisa disebabkan perbedaan dalam kondisi kerja dan faktor lingkungan lainnya. Ini tidak berarti bahwa desain pekerjaan tidak mempengaruhi kepuasan kerja karena sebenarnya, desain pekerjaan yang buruk niscaya akan membawa ketidakpuasan.

Perbedaan dari penelitian ini dengan kedua penelitian diatas adalah penelitian ini mengambil objek penelitian dari para karyawan yang sebagian besar bukan berada pada tingkat manajerial di perusahaan berskala kecil yaitu CV. Fruity Indonesia sebagai profit organization. Penelitian ini selain bertujuan untuk menemukan ada atau tidaknya pengaruh juga bertujuan mengetahui seberapa besar pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja. Teori yang dipakai dalam penelitian ini mengambil dari Model Karakteristik Pekerjaan yang dikembangkan oleh Hackman & Oldham (1978).

## 2.6. Kerangka Pemikiran dan Hipotesis

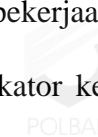
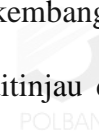
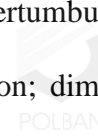
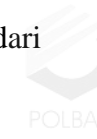
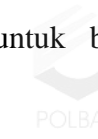
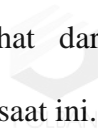
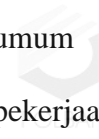
Kerangka pemikiran dalam penelitian ini diadaptasi dari Job Characteristic Model yang dikembangkan oleh Hackman & Oldham (1978) sebagai variabel independen dan kepuasan kerja sebagai variabel dependen. Variabel karakteristik pekerjaan mempunyai lima dimensi yaitu:

1. Keanekaragaman keterampilan; dimensi ini diindikasikan dengan adanya tingkat variasi pekerjaan yang tinggi, keterampilan yang kompleks, dan adanya pekerjaan yang kompleks.
2. Identitas Tugas; dimensi ini terdiri dari tingkat keterlibatan dalam pekerjaan yang dimiliki karyawan, kesempatan dalam mengerjakan pekerjaan yang dimulai sendiri, dan kesempatan yang diberikan untuk mengerjakan pekerjaan dari awal sampai akhir.
3. Signifikansi Tugas; dimensi ini dilihat dari tingkat kepentingan pekerjaan, pengaruh pekerjaan terhadap kepentingan orang lain, dan pengaruh pekerjaan yang dirasakan karyawan dalam skema yang lebih luas.
4. Otonomi; hal ini ditinjau dari segi kebebasan yang dimiliki karyawan dalam cara mengerjakan pekerjaan dan kebebasan menggunakan pertimbangan/ inisiatif pribadi karyawan.
5. Umpan Balik; dimensi ini terdiri dari umpan balik yang berasal dari pekerjaan itu sendiri dan yang berasal dari atasan/ rekan kerja.

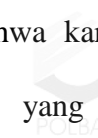
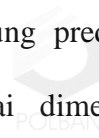
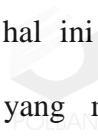
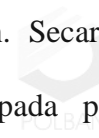
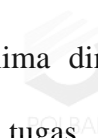
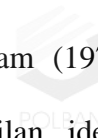


Sedangkan untuk variabel kepuasan kerja diambil dari Job Diagnostic Survey yang dikembangkan juga oleh Hackman, Oldham & Stepina (1978) dimana terdapat 3 dimensi yang mewakili variabel ini, yaitu:

1. General Satisfaction; dimensi ini dilihat dari tingkat kepuasan karyawan secara pribadi dan pandangan pribadi terhadap kepuasan kerja secara umum serta dilihat dari keinginan karyawan untuk berhenti dari pekerjaan mereka saat ini.
2. Growth Satisfaction; hal ini dilihat dari kesempatan yang didapatkan karyawan untuk bertumbuh dan berkembang dalam pekerjaan.
3. Spesific Satisfaction; dimensi ini ditinjau dari indikator kepuasan akan upah, job security, rekan kerja dan pengawasan.

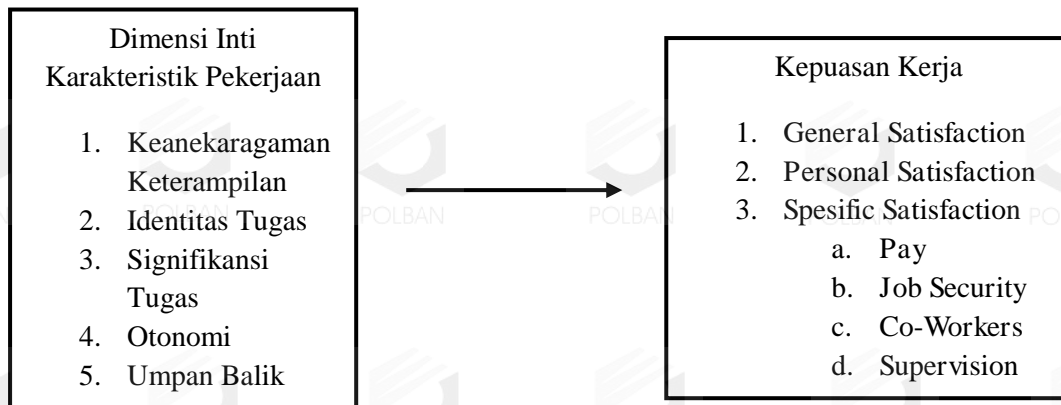


Hackman dan Oldham (1976) menyatakan bahwa lima dimensi pokok seperti berbagai keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi dan umpan balik dikembangkan untuk memotivasi dan meningkatkan kepuasan karyawan. Secara umum hal ini mendukung prediksi bahwa karyawan yang bekerja pada pekerjaan yang mempunyai dimensi inti yang tinggi akan menunjukkan motivasi kerja, kepuasan, kinerja dan kehadiran yang tinggi pula.



Berpijak pada teori & konsep di atas, dapat digambarkan alur pikir yang dapat dilihat pada Gambar 2.2.





**Gambar 2.2. Kerangka Pemikiran**

Sumber: Data olahan, 2013

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka dalam penelitian ini dibuat hipotesis yaitu:

Ho: Tidak terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara karakteristik pekerjaan dan kepuasan kerja.

H<sub>1</sub>: Terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara karakteristik pekerjaan dan kepuasan kerja.