

MEMELIHARA KEPUASAN KERJA KARYAWAN MELALUI KONSEP MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MEMPERTAHANKAN LOYALITAS KARYAWAN

Farlianto

Universitas Negeri Yogyakarta, Indonesia

Abstract

Job satisfaction is an emotional or affective response toward all job aspects. This definition shows that job satisfaction is not a concept which only has one dimension. Someone may be satisfied with a particular job aspect but may not be satisfied with another or other job aspects. There are five general models of job satisfaction which have something to do with the following reasons: (1) needs fulfillment, job satisfaction is determined by the character of the jobs which enables individuals to fulfill their needs, (2) inexpediency, satisfaction is how far someone can accept something they expect from the jobs, (3) values achievement, jobs enable the fulfillment of important job values, (4) justice, satisfaction is defined as how fare individuals are treated in the working place, and (5) genetic or character component which is based on the belief that job satisfaction is a partial function of someone's character and genetic factors. In the global era, a trend has appeared in the working place which may become an obstacle to develop human resources. Those trends are: (1) the emergence of new job fields, (2) the movement of the loyal definition toward the profession, (3) the decrease of the baby boomers generation due to retirement which opens a big opportunity to young generation, and (4) the borderless world view of the talented people.

Key words: job satisfaction, human resources development, and employees' loyalty.

A. Pendahuluan

Loyalitas karyawan merupakan tema yang tidak pernah surut untuk dibicarakan. Berbagai upaya telah banyak dilakukan oleh manajer SDM maupun konsultan untuk mengukur serta mencari alternatif solusi guna meningkatkan loyalitas karyawan. Bahkan hasil penelitian yang dilakukan

berkenaan dengan tema ini memperlihatkan fenomena yang berbeda dengan teori yang selama ini dipahami berkenaan dengan konsep kepuasan kerja serta hubungannya dengan loyalitas karyawan.

Sebuah survey komprehensif pertama tentang pandangan karyawan perusahaan di Indonesia menunjukkan sejumlah fakta menarik. Mereka merasa puas dengan pekerjaan saat ini namun tetap ingin keluar jika mendapat tawaran remunerasi lebih baik. Mereka memahami bahwa penghasilan mereka tergantung kinerja perusahaan, tetapi enggan memotong gaji saat perusahaan lagi kesulitan.

Sifat mendua (*ambiguity*) agaknya telah menjadi ciri khas orang Indonesia. Sifat mendua itu terekam pula dalam hasil survei yang dilakukan oleh konsultan SDM terkemuka Watson Wyatt dengan tema Work Indonesia 2004/2005. Inilah sebuah penelitian yang paling komprehensif dan pertama dilakukan di Indonesia dan Asia mengenai komitmen, sikap, dan pandangan karyawan. Survei ini diikuti oleh lebih dari 8.000 responden aktual dari 46 perusahaan di 14 industri utama di Indonesia. Jumlah responden itu menyumbang 9% dari total sampel penelitian Work Asia, yang dilakukan di 11 negara, meliputi 515 perusahaan, dan 115.000 responden aktual. Berdasarkan riset dan pengalaman global, dalam survei ini Watson Wyatt (2005) memfokuskan survei untuk mengukur aspek komitmen (*commiment*), keselarasan kerja (*alignment*), dan pemberdayaan karyawan (*enablement*) yang berdampak besar terhadap fondasi perusahaan. Sifat mendua karyawan Indonesia terlihat dalam aspek komitmen. Sebanyak 85% karyawan merasa bangga bekerja di perusahaan mereka (angka ini melebihi karyawan Asia Pasifik yang hanya 77%), sebanyak 80% karyawan yakin terhadap keberhasilan jangka panjang perusahaan (angka ini melebihi Asia Pasifik yang hanya 72%), tetapi hanya 35% karyawan Indonesia yang ingin bertahan di perusahaan kendati pekerjaan di perusahaan lain itu hampir sama saja dalam hal gaji, jabatan, dan ruang lingkup pekerjaan. Bandingkan misalnya dengan hasil survei untuk tingkat Asia Pasifik di mana 57% karyawan memilih untuk bertahan meskipun tersedia jabatan serupa di perusahaan lain (www.portalhr.com 2005).

Apa saja faktor yang membuat karyawan ingin pindah kerja? Survei menemukan bahwa faktor peluang karir yang lebih baik sebagai alasan utama (44%), diikuti oleh paket kompensasi yang lebih baik (40%), perusahaan tersebut memiliki prospek sukses lebih baik di masa depan (25%), menyediakan peluang training dan pengembangan diri yang lebih baik (23%), dan memberikan peluang lebih baik untuk mendayagunakan keahlian (23%). Hasil ini berbeda jika melihat survei terhadap karyawan Amerika. Untuk berbagai jabatan maupun jenis kelamin, penyebab kepindahan utama karyawan di Amerika pertama adalah karena faktor kompensasi yang lebih baik. Alasan berikutnya baru benefit yang lebih baik, tersedianya peluang pengembangan keahlian yang lebih baik, adanya peluang untuk promosi, dan adanya fasilitas cuti.

Selanjutnya hasil survei Work Asia 2007/2008 yang dilakukan oleh konsultan SDM tersebut mengungkapkan bahwa kompensasi dan benefit menjadi salah satu faktor pendorong utama keterikatan (*engagement*) karyawan di perusahaan. Sedangkan survei Work Indonesia mengungkapkan bahwa tiga pendorong utama keterikatan karyawan di Indonesia adalah fokus kepada pelanggan (67%), komunikasi (43%) dan kompensasi & benefit (41%) (www.portalhr.com 2007).

Fenomena di atas memperlihatkan bahwa loyalitas berhubungan dengan banyak dimensi dan bahkan pengertian loyalitas telah bergeser tidak hanya loyal pada perusahaan (dengan tetap bertahan pada perusahaan tersebut) menjadi loyal terhadap profesi. Artinya, kemanapun karyawan berpindah, mereka tetap menginginkan profesi yang sama. Hal ini juga didukung dengan rendahnya ketersediaan tenaga ahli untuk bidang tertentu atau level manajer ke atas sementara di sisi lain permintaannya cukup tinggi menyebabkan perpindahan kerja sebagai sebuah hal yang alami dewasa ini.

Berbagai kalangan lebih banyak menyebut mereka sebagai kutu loncat, sebuah istilah yang berkonotasi negatif karena mereka dianggap merugikan perusahaan. Namun di era yang semakin global sebagai akibat dari *borderless world*, hal ini dianggap wajar saja. Bahkan tidak jarang karyawan tersebut kembali ke perusahaan semula setelah berpetualang di berbagai perusahaan. Selama *track record* mereka baik, perusahaan dapat saja menerima mereka.

Pola kepindahan karyawan tersebut menjadi tantangan tersendiri bagi perusahaan saat ini dan mendatang. Perusahaan harus bekerja keras lagi mencari orang yang benar-benar dibutuhkan apalagi jika yang berpindah adalah para talent. Agar para *talent* ini tidak berpindah ke tempat lain maka perusahaan bersama-sama manajer SDM harus menawarkan sesuatu yang dapat memberikan kepuasan kerja dan motivasi bagi karyawan sehingga dapat meningkatkan loyalitas mereka.

B. Konsep Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan sebuah respon emosional atau afektif terhadap berbagai segi pekerjaan (Kreitner & Kinicki 2007). Definisi ini memperlihatkan bahwa kepuasan kerja bukan merupakan konsep yang memiliki satu ukuran. Seseorang dapat merasa puas pada satu aspek pekerjaan namun tidak puas pada satu atau lebih aspek yang lain. Penelitian yang dilakukan di University of Minnesota memperlihatkan bahwa terdapat 20 dimensi kepuasan kerja. Dari 20 dimensi tersebut diseleksi menjadi tiga yaitu penghargaan (*recognition*), kompensasi (*compensation*) dan supervisi (*supervision*) yang dikenal sebagai Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ).

Penelitian menggunakan MSQ memperlihatkan bahwa kepuasan kerja bervariasi di berbagai negara. Studi mengenai kepuasan kerja juga sering dilakukan oleh peneliti perilaku organisasional.

Dari penelitian ini diketahui berbagai penyebab dan konsekuensi kepuasan kerja. Terdapat lima model umum dari kepuasan kerja yang memberi perhatian pada berbagai sebab yaitu (Kreitner & Kinicki 2007):

1. Pemenuhan kebutuhan (*need fulfillment*)

Model ini memperkenalkan bahwa kepuasan ditentukan oleh seberapa besar karakter dari pekerjaan memungkinkan individu untuk memenuhi kebutuhannya. Dari suatu survei diketahui bahwa kebutuhan yang tidak terpenuhi akan mempengaruhi kepuasan dan *turnover*. Kebutuhan ini sangat beragam termasuk kebutuhan keluarga hingga pemberian benefit yang kreatif.

2. Ketidaksesuaian (*discrepancies*)

Model ini mengajukan pernyataan bahwa kepuasan adalah sebuah hasil dari seberapa besar seseorang menerima sesuatu yang dia harapkan dari suatu pekerjaan (met *expectation*). Konsep ini memperlihatkan adanya perbedaan antara apa yang diharapkan diterima oleh individu dengan apa yang benar-benar diterima atau diperoleh. Apabila apa yang benar-benar diterima lebih kecil dari apa yang diharapkan (ekspektasi) maka seseorang tidak akan merasakan kepuasan. Jadi seseorang akan merasa puas jika memperoleh hasil yang di atas dan di luar ekspektasinya.

3. Pencapaian nilai (*value attainment*)

Ide yang mendasari model ini adalah kepuasan merupakan hasil dari persepsi bahwa suatu pekerjaan memungkinkan pemenuhan nilai-nilai pekerjaan yang penting dari seseorang. Maka untuk meningkatkan kepuasan karyawan, manajer sebaiknya memperhatikan hal-hal yang berkaitan dengan lingkungan kerja, sistem karir dan sebagainya.

4. Keadilan (*equity*)

Dalam model ini, kepuasan diartikan sebagai sebuah fungsi dari seberapa adil seseorang atau individu diperlakukan di tempat kerja. Oleh karena itu manajer harus selalu memantau persepsi karyawan tentang keadilan dan berinteraksi dengan mereka ketika mereka merasa terancam diperlakukan tidak adil.

5. Komponen genetik atau watak (*dispositional/genetic component*)

Model ini mendasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja merupakan sebuah fungsi parsial dari sifat seseorang dan faktor genetik. Model ini barangkali dapat menjelaskan mengapa pada kondisi yang sama ada karyawan yang merasa puas dan ada yang tidak. Model ini juga mengimplikasikan bahwa perbedaan individu sama pentingnya ketika menjelaskan kepuasan kerja dengan karakteristik lingkungan kerja. Walaupun hanya beberapa studi terhadap proposisi ini yang menghasilkan dukungan yang positif namun hubungan yang signifikan antara sifat personal dan kepuasan kerja telah berlangsung hingga 50 tahun.

Selain mengungkap tentang penyebab kepuasan kerja, berbagai studi juga mengungkap implikasi manajerial kepuasan kerja dengan berbagai variabel organisasional. Terdapat tujuh variabel yang memiliki hubungan dengan kepuasan kerja sebagai konsekuensinya yaitu:

1. Motivasi

Berdasarkan pada meta-analysis terhadap suatu studi mengungkap adanya hubungan positif yang signifikan antara motivasi dan kepuasan kerja. Maka untuk meningkatkan motivasi, manajer dapat melakukan berbagai usaha untuk meningkatkan kepuasan kerja.

2. Keterlibatan kerja (*job involvement*)

Secara moderat, keterlibatan kerja berkaitan dengan kepuasan kerja. Keterlibatan kerja mewakili seberapa luas individu terlibat dengan peran kerjanya. Oleh karena itu manajer harus mendorong tercapainya kepuasan lingkungan kerja dalam rangka meningkatkan keterlibatan kerja karyawan.

3. Perilaku kewarganegaraan organisasional (*Organizational Citizenship Behaviors/ OCBs*)

OCBs terdiri atas perilaku karyawan yang melebihi persyaratan kerja atau di luar tugasnya seperti pernyataan konstruktif tentang perusahaan, ekspresi tentang ketertarikan atas pekerjaan lain, memberi masukan untuk perbaikan, kepedulian atas barang-barang milik perusahaan dan lain sebagainya. OCBs berhubungan dengan kepuasan kerja dan OCBs banyak dipengaruhi oleh kepemimpinan dan karakter lingkungan kerja daripada personalitas karyawan.

4. Ketidakhadiran (*absenteeism*)

Tingkat ketidakhadiran yang tinggi sangat membebani keuangan perusahaan. Dari suatu survei diketahui bahwa biaya ketidakhadiran per karyawan adalah \$789. Salah satu rekomendasi untuk mengurangi ketidakhadiran adalah meningkatkan kepuasan kerja.

5. Kesadaran untuk mundur (*withdrawal cognitions*)

Konsep ini berkaitan dengan proses yang mewakili keseluruhan pemikiran dan perasaan sebelum membuat keputusan untuk keluar dari pekerjaan. Salah satu penyebab individu berpikir untuk keluar dari pekerjaannya adalah kepuasan kerja.

6. Pergantian karyawan (*turnover*)

Turnover merupakan sesuatu yang penting bagi manajer karena hal ini akan mengganggu keberlangsungan perusahaan dan sangat mahal. Walaupun berbagai upaya dilakukan oleh manajer untuk mengurangi turnover, beberapa dari mereka mengambil upaya di sekitar peningkatan kepuasan kerja. Tren ini juga didukung dari suatu studi yang mengungkapkan adanya hubungan antara kepuasan kerja dan *turnover*.

7. *Perceived stress*

Stres memiliki dampak negatif terhadap perilaku organisasional dan kesehatan individu. Stres berkaitan dengan ketidakhadiran, turnover dan berbagai penyakit. Berdasarkan suatu studi

terungkap adanya hubungan yang kuat antara persepsi stres dengan kepuasan kerja. Oleh karena itu untuk mengurangi dampak negatif stres, manajer harus meningkatkan kepuasan kerja.

Selain tujuh variabel di atas, terdapat satu variabel yang berkaitan dengan kepuasan kerja yaitu performa kerja (*job performance*). Suatu studi mengungkapkan bahwa keduanya terdapat kaitan secara moderat dan keterkaitan ini lebih kompleks dari yang dibayangkan. Variabel-variabel di atas berkaitan dengan loyalitas karyawan seperti *turnover*, OCBs dan motivasi. Dengan demikian kepuasan kerja sangat berkaitan dengan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Untuk itu manajer harus banyak mengungkap hal-hal yang menjadi penyebab kepuasan kerja karyawan dan mencari solusinya melalui konsep-konsep MSDM yang ada.

C. Konsep MSDM menuju loyalitas karyawan yang tinggi

Dari berbagai konsep MSDM yang ada, manajer dapat menentukan bagian-bagian yang dipandang penting dan strategis untuk meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan. Hal ini sebaiknya dipandu dengan hasil survei yang valid. Namun sebelumnya manajer juga harus memahami tren yang terjadi di dunia kerja yang dapat menjadi hambatan dalam pengelolaan SDM. Beberapa tren tersebut adalah (1) munculnya berbagai bidang pekerjaan baru, (2) pergeseran pengertian menjadi loyal terhadap profesi, (3) mundurnya generasi baby boomers karena pensiun sehingga membuka jalan lebar bagi para generasi muda, (4) para talent lebih memandang dunia sebagai *borderless world*. Menurut Anthony (et.al. 2002), untuk mewujudkan hal tersebut ada beberapa konsep MSDM yang dapat digunakan antara lain adalah:

1. Memberikan peluang yang sama bagi karyawan

Perlakuan yang sama bagi karyawan berkaitan dengan persepsi terhadap perusahaan. Jika persepsinya buruk maka hal ini akan membuat karyawan merasa tidak puas dan tidak betah untuk bekerja di perusahaan tersebut. Untuk itu manajer harus memahami isu-isu sentral di sekitar keadilan seperti diskriminasi, *glass ceiling* dan *diversity*. Kunci pemahaman terdapat isu-isu tersebut adalah semua karyawan memiliki potensi masing-masing dan oleh karenanya harus kesempatan yang sama untuk berkembang. Misalnya bagi karyawan wanita dan kalangan minoritas diberikan kesempatan untuk mengikuti *training*, *networking* dan *mentoring*.

2. Penyediaan training dan pengembangan karyawan

Training dan pengembangan karyawan paling tidak harus memenuhi kebutuhan perusahaan (strategis) dan kebutuhan karyawan. Manajer harus dapat menjaring aspirasi karyawan misalnya tentang kebutuhan untuk pengembangan diri dan kemudian dicocokkan dengan strategi

perusahaan. Dengan pemenuhan kebutuhan untuk training dan pengembangan diri diharapkan karyawan akan merasakan kepuasan kerja. Tidak sedikit karyawan yang loyal karena faktor ini seperti Intel dan Disney.

3. Sistem karir

Sistem karir tradisional yang tidak memberikan kebebasan bagi karyawan untuk memenuhi aspirasinya juga dapat menyebabkan rendahnya loyalitas. Perusahaan dapat menerapkan sistem protean yang memberikan peluang bagi karyawan untuk memenuhi nilai-nilai yang di-anutnya (*value driven*). Hal ini tentunya juga dilakukan melalui komunikasi antara perusahaan dan karyawan. Perusahaan juga dapat sebaiknya memberikan peluang karir yang lebih baik bagi karyawan berdasarkan prinsip-prinsip keterbukaan, profesionalitas dan equity. Hal ini dilakukan untuk memperkecil jurang pemisah antara ekspektasi karyawan dengan realitas yang dihadapinya.

4. Manajemen kinerja (*performance management*)

Manajemen kinerja melibatkan penetapan tujuan, penilaian kinerja dan sistem reward yang menyesuaikan perilaku kerja karyawan dengan strategi bisnis, keterlibatan karyawan dan teknologi tempat kerja (Cummings & Worley 2005). Penetapan tujuan dilakukan dengan melibatkan manajer dan karyawan. Kegiatan ini sebaiknya dapat menghasilkan tujuan-tujuan yang menantang bagi karyawan serta menetapkan pengukurannya. Bagi perusahaan tertentu seperti SAS Institute, tujuan yang menantang (*challenging*) justru lebih disukai karyawan karena akan menstimulasi kreatifitas mereka sehingga *turnover* karyawan hanya 3-5% (rata-rata industri 20%) begitu pula di perusahaan-perusahaan lain yang memberikan perhatian besar pada kreatifitas (Florida & Goodnight 2005). Sedangkan penilaian kinerja harus dipilih metode yang sesuai dengan sasaran dan situasinya, misal jika data kinerja obyektif tersedia maka metode MBO dapat diterapkan. Manajer juga harus menghindari kesalahan-kesalahan dalam melakukan penilaian.

5. Sistem kompensasi

Kompensasi merupakan faktor yang selalu muncul dalam hubungannya dengan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan. Untuk menentukan sistem kompensasi yang tepat, manajer harus mempertimbangkan berbagai variabel baik eksternal maupun internal. Manajer harus membuat kebijakan berkaitan dengan sistem kompensasi dalam tiga hal yaitu kebijakan level upah, struktur upah dan tipe reward. Misalnya untuk perusahaan tertentu instrinsik reward seperti recognition barangkali lebih dihargai oleh karyawan daripada ekstrinsik reward. Selain itu manajer harus memahami hubungan antara kompensasi dengan motivasi karena motivasi berkaitan dengan kepuasan kerja melalui teori-teori motivasi seperti teori equity, teori Herzberg dan teori ekspektasi.

Oleh karena itu apapun pilihan yang akan dibuat, manajer harus dapat menangkap apa yang dibutuhkan oleh karyawan dan kemudian disesuaikan dengan strategi perusahaan dan situasi.

6. Pemberian *benefit*

Mirip dengan sistem kompensasi diatas, pemberian *benefit* juga harus mempertimbangkan kebutuhan karyawan disamping tentunya juga kemampuan keuangan perusahaan. Secara teori terdapat berbagai jenis *benefit* yang dapat dipilih oleh perusahaan namun perusahaan dapat mempertimbangkan kesesuaian (*fitness*) antara keuangan dan kebutuhan karyawan serta tren yang terjadi saat ini misalnya dengan makin meningkatnya kebutuhan untuk menjaga keluarga maka perusahaan dapat memberikan waktu kerja yang fleksibel kepada karyawan wanita yang mempunyai anak. Manajer sebaiknya memberikan pengertian kepada karyawan tentang nilai dari *benefit* yang mereka terima dan menerima *feedback* dari karyawan tentang *benefit* yang diberikan sebagai bahan evaluasi tahunan.

7. Menciptakan lingkungan kerja yang aman dan sehat

Lingkungan kerja yang kondusif akan berpengaruh terhadap kepuasan dan loyalitas karyawan. Lingkungan kerja juga dapat mempengaruhi tingkat stres (*physical stressor*). Sebagai contoh *Emmis Communication* sebagai perusahaan *boadcasting* terkemuka telah membuktikan bahwa kebiasaan berpindahnya karyawan yang tinggi di industri ini dapat dihindari dengan menciptakan tempat kerja yang menyenangkan bagi karyawan (pengembangan *employment brand*).

D. Penutup

Kepuasan kerja dan loyalitas karyawan yang tinggi mempunyai berbagai dimensi yang harus dilakukan dengan pendekatan yang komprehensif. Seorang manajer tidak dapat hanya menggunakan satu atau dua konsep untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas tetapi juga menggunakan semua konsep yang saling terkait dan saling mengisi. Sedikitnya terdapat lima model umum dari kepuasan kerja yang memberi perhatian pada berbagai sebab antara lain: (1) pemenuhan kebutuhan, kepuasan ditentukan oleh seberapa besar karakter dari pekerjaan memungkinkan individu untuk memenuhi kebutuhannya, (2) ketidaksesuaian, kepuasan adalah sebuah hasil dari seberapa besar seseorang menerima sesuatu yang dia harapkan dari suatu pekerjaan, (3) pencapaian nilai, yakni bahwa suatu pekerjaan memungkinkan pemenuhan nilai-nilai pekerjaan yang penting dari seseorang, (4) keadilan, kepuasan diartikan sebagai sebuah fungsi dari seberapa adil seseorang atau individu diperlakukan di tempat kerja, dan (5) komponen genetik atau watak, yang mendasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja merupakan sebuah fungsi parsial dari sifat seseorang dan faktor genetik.

Manajer juga harus dapat menciptakan kesesuaian (*fitness*) antara apa yang dibutuhkan dan diharapkan oleh karyawan dan strategi perusahaan tentunya dengan mempertimbangkan tren di dunia kerja yang dapat menjadi hambatan dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia. Beberapa tren tersebut antara lain: (1) munculnya berbagai bidang pekerjaan baru, (2) pergeseran pengertian menjadi loyal terhadap profesi, (3) mundurnya generasi baby boomers karena pensiun sehingga membuka jalan lebar bagi para generasi muda, (4) para talent lebih memandang dunia sebagai *borderless world*.

Daftar Pustaka

- Anthony, W.P., Kacmar, K.M., and Perrewe P.L. (2002). *Human Resource Management: A Strategic Approach*, Thomson Learning.
- Cumming T.G., Cumming, T.G. and Worley, C.G. (2005). *Organization Development and Change*, Thomson Corporation.
- Florida, R. and Goodnight, J. (2005). *Managing for Creativity*, Harvard Business Review
- Kreitner, R. and Kinicki A. (2007). *Organizational Behavior*, McGraw-Hill
- Nelson, J.S., *Emmis Communications*, Best Practice in Leadership Development and Organization Change.
- www.portalhr.com