

Peningkatan Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*) Pegawai Melalui Optimalisasi Pemberian Penghargaan (*Reward*)

Syamsuddin

Institut Agama Islam Negeri Kendari
Jl. Sultan Qaimuddin No. 17 Kendari
e-mail: syamsuddinbugis@yahoo.co.id

Abstrak

Artikel ini disusun dengan tujuan untuk mengkaji upaya peningkatan kepuasan kerja pegawai melalui optimalisasi pemberian *reward*. Kepuasan kerja secara umum menyangkut persepsi seseorang mengenai pekerjaannya. Persepsi pegawai terhadap pekerjaan inilah yang seharusnya menjadi perhatian bagi para pemimpin suatu lembaga karena hal tersebut dapat berimplikasi terhadap berbagai variabel penting lainnya terutama terkait dengan kemangkiran, kinerja OCB, perpindahan, dan produktivitas pegawai. Oleh karena itu, diperlukan upaya yang optimal agar mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Salah satu yang bisa dilakukan adalah dengan optimalisasi pemberian *reward* bagi pegawai. *Reward* dalam artian bukanlah yang dipahami secara umum yang hanya sebatas pengakuan baik secara formal maupun tidak berupa pengakuan terhadap sesuatu yang telah dicapai oleh pegawai, baik yang sesuai harapan maupun yang melebihi harapan atau target pencapaian kinerja pegawai. Melainkan *reward* yang sesuai dengan konsep para ahli manajemen, yaitu berupa pemberian upah, promosi, bonus, serta jaminan sosial lainnya yang sesuai dengan harapan pegawai berdasarkan pencapaian yang telah diraih. Di dalam artikel ini ditemukan berbagai hal yang bisa dilakukan sebagai upaya mengoptimalkan pemberian *reward* dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Kata Kunci: Penghargaan (*reward*), kepuasan kerja (*job satisfaction*).

Abstract

This article was compiled with the aim to assess efforts to increase employee satisfaction through the optimization of reward. Job satisfaction in general involves a person's perception about his work. Employee perceptions of the work that should be a concern for the leaders of an institution because it could have implications for a variety of other important variables mainly related to absenteeism, performance OCB, displacement, and employee productivity.

Therefore, the optimal efforts are needed in order to be able to increase employee satisfaction. One that can be done is to optimize the reward system for employees. Reward in the sense understood in general not only limited recognition either formally or not in the form of recognition of something that has been achieved by employees, either as expected or exceeded expectations or targets the achievement of employee performance. But the reward in accordance with the concept of management experts, namely the form of wages, promotions, bonuses, and other social security in accordance with the expectations of employees based on the achievement that has been achieved. This article is found in a variety of things that can be done in an effort to optimize the provision of reward in improving employee satisfaction.

Keywords: Award (reward), job satisfaction (job satisfaction).

ملخص

طريق عن الموظفين رضا لزيادة المبدولة الجهود تقييم بهدف وذلك المادة هذه تجميع تم وقد عمله عن الشخص التصور يشمل عام في الوظيفي الرضا. مكافأة من المثلى الاستفادة أن يمكن لأنه مؤسسة للقادة قلق مصدر يكون أن ينبغي الذي العمل من الموظف تصورات عن التغيب إلى أساسا الصلة ذات الأخرى الهامة المتغيرات من مجموعة على آثار لها يكون من المثلى جهود إلى حاجة هناك ولذلك، الموظفين وإنتاجية والتشريد، الأداء، OCB العمل، نظام لتحسين هو به القيام يمكن الذي واحد. الموظفين رضا زيادة على قادرة تكون أن أجل بشكل سواء المحدود الاعتراف فقط ليس عام بشكل المفهوم بالمعنى مكافأة، للموظفين المكافأة كما إما الموظفين، قيل من إنجازة تم ما بشيء الاعتراف أشكال من شكل في ليس أو رسمي إدارة لمفهوم وفقا المكافأة لكن. الموظف أداء تحقيق يستهدف أو التوقعات فاقت أو متوقع هو الأخرى الاجتماعي والأمن والمكافآت، والترقيات، الأجور أشكال من شكل وهي الخبراء، في المادة هذه على العثور تم. تحقيقه تم الذي الإنجاز أساس على الموظفين لتوقعات وفقا تحسين في مكافأة تقديم لتحسين محاولة في به القيام يمكن التي الأشياء من متنوعة مجموعة الموظفين رضا.

(الوظيفي الرضا) الوظيفي والرضا، (مكافأة) جائزة: البحث كلمات

Pendahuluan

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang perlu mendapat perhatian dari berbagai pihak karena mempunyai pengaruh atau peran yang sangat besar terhadap tindakan seseorang/pegawai dalam bekerja. Hal inilah yang seharusnya menjadi foku utama dari para manajer/pimpinan karena berkaitan erat dengan tenaga kerja, produktivitas kerja dan kelangsungan hidup perusahaan/organisasi/ lembaga yang bersangkutan. Kepuasan kerja yang rendah

menimbulkan berbagai dampak negatif seperti tingginya tingkat kemangkiran (*absenteeism*), pindah kerja, malas bekerja atau apatis terhadap pekerjaannya, dan berbagai hal negatif lainnya. Sebaliknya, kepuasan kerja yang tinggi sangat mempengaruhi kondisi yang positif dan dinamis sehingga mampu memberikan keuntungan bagi tenaga kerja itu sendiri. Kondisi inilah yang sangat didambakan oleh manajemen atau pimpinan suatu lembaga.

Kepuasan kerja sebagai suatu persepsi atau perasaan emosional pegawai terhadap situasi kerja. Sehingga pegawai yang merasa memiliki kepuasan kerja yang tinggi cenderung memiliki komitmen yang tinggi pula terhadap lembaga atau organisasinya. Bahkan Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge menekankan bahwa “*we find a consistent negative relationship job satisfaction and absenteeism*”.¹ Kami menemukan suatu hubungan negatif yang konsisten antara kepuasan kerja dengan kemangkiran. Dalam artian bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja pegawai maka semakin rendah kemangkiran atau ketidakhadiran seorang pegawai. Begitupun sebaliknya, jika pegawai memiliki tingkat kepuasan kerja yang rendah maka akan cenderung memiliki tingkat kemangkiran yang tinggi yang tentu saja dapat merusak kualitas suatu lembaga.

Senada dengan hal tersebut Stavros A. Drakopoulos dan Aikaterini Germani dalam penelitiannya mengatakan bahwa “*have generally believed that job satisfaction is inversely related to absenteeism*”.² Terdapat kepercayaan umum bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan timbal balik terhadap kemangkiran. Selain itu, Thirulogasundaram dalam penelitiannya juga menemukan bahwa “*we have obtained the results how that the extrinsic sources of job satisfaction have a direct impact on absenteeism*”.³ Diperoleh hasil bahwa sumber kepuasan kerja mempunyai suatu dampak langsung terhadap kemangkiran.

Beberapa hal tersebut di atas memberikan deskripsi yang jelas bahwa jika pegawai memiliki tingkat kepuasan kerja yang rendah maka dapat dipastikan akan berimplikasi negatif terhadap suatu

¹Stephen Robbins, dan Timothy Judge, *Organizational Behavior* (New Jersey: Pearson Education Inc., 2013., h. 120.

²Stavros A. Drakopoulos dan Aikaterini Germani, *The Relationship Between Absence From Work and Job Satisfaction* (Muenchen: Munich Personal Repec Arcieve, 2001), h.10.

³Thirulogasundaram, *Job Satisfaction and Absenteeism Interface in Corporate Sector* (Bangalore: IOSR Humanities And Social Science, 2014), h. 1.

lembaga berupa tingginya tingkat kemangkiran. Oleh karena itu, suatu pimpinan lembaga seharusnya memberikan perhatian serius guna meningkatkan kepuasan kerja para pegawai lembaganya yang diimplementasikan dalam berbagai langkah atau upaya yang sistematis dan terstruktur guna menghindari implikasi negatif terkait kepuasan kerja pegawai.

Salah satu upaya yang bisa dilakukan adalah dengan mengoptimalkan pemberian *reward* terhadap pegawai baik berupa upah, promosi, pujian serta pengakuan yang akan membantu dalam mewujudkan iklim organisasi/lembaga yang menghasilkan tingkat kinerja yang sesuai dengan harapan. Dengan pemberian *reward* ini, selain untuk mewujudkan kinerja yang baik juga diharapkan dapat memberikan *feedback* (umpan balik) berupa peningkatan kemampuan, keahlian, dan terutama usaha yang optimal dari pegawai guna mendapatkan imbalan *reward* yang sesuai harapan dan keinginan pegawai yang dalam istilah populernya dalam dunia manajemen dan perilaku organisasi dikenal dengan istilah kontrak psikologis.

Bahkan Stephen P. Robbins dan Mary Coulter memaparkan bahwa “*employee rewards programs play a powerful role in motivating appropriate employee behavior*”.⁴ Program pemberian *reward* terhadap pegawai memainkan peran yang sangat kuat/penting dalam memotivasi perilaku pegawai. Selain itu, John R. Schemerhorn *et.al* juga menegaskan bahwa “*when something goes wrong with pay, the results may well be negative effects on satisfaction and performance*”.⁵ Ketika ada penyelewangan terhadap upah (baca: bagian dari *reward*) maka dapat berakibat negatif terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Begitupun dengan pendapat yang diutarakan oleh James L. Gibson, *et.al* bahwa “*satisfaction with a reward is a function of both how much is received and how much the individual feels should be received*”.⁶ Kepuasan kerja melalui suatu *reward* merupakan sebuah fungsi yang terkait dengan sesuatu yang diterima dengan sesuatu yang seharusnya diterima atau dengan kata

⁴Stephen P. Robbins, and Mary Coulter, *Management* (New Jersey: New Jersey, 2012), h. 449.

⁵John R. Schemerhorn *et. al.*, *Organizational Behavior* (USA: John Wiley & Sons, 2010), h. 132.

⁶James L. Gibson, John M. Ivancevich, James H. Donnelly Jr, dan Robert Konopaske, *Organization: Behavior, Structure, Processes* (New York: McGraw-Hill Companies, 2009), h. 175.

lain bahwa peningkatan kepuasan kerja sangat erat kaitannya dengan kesesuaian *reward* yang didapatkan dengan harapan yang seharusnya diperoleh atas hasil kerja yang telah dicapai. Oleh karena itu, optimalisasi pemberian *reward* sebagai upaya yang ditempuh dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai haruslah dilakukan secara sungguh-sungguh dan komprehensif.

Berdasarkan berbagai hal tersebut di atas, maka penulis tertarik untuk mengkaji lebih dalam terkait optimalisasi pemberian *reward* dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Konsep Dasar Kepuasan Kerja Pegawai

Para ahli manajemen memberikan definisi atau konsep mengenai kepuasan kerja dengan ungkapan bahasa dan tinjauan dari sudut pandang yang berbeda-beda, namun makna yang terkandung dari definisi yang mereka ungkapkan pada umumnya sama, yaitu bahwa kepuasan kerja itu adalah sikap dan perasaan umum dari seorang pekerja terhadap pekerjaannya. Dengan kata lain, kepuasan kerja secara umum menyangkut persepsi seseorang mengenai pekerjaannya.

Gibson et.al mengemukakan bahwa:

*Job satisfaction is an attitude that individuals have about their jobs. It results from their perception of their jobs, based on factors of the work environment, such as the supervisor's style, policies, and procedures, work group affiliation, working condition, and fringe benefits.*⁷

Kepuasan kerja merupakan suatu sikap bahwa individu memiliki kemampuan terkait pekerjaan mereka. Hal tersebut merupakan hasil dari persepsi mereka terhadap pekerjaannya, berdasarkan faktor lingkungan kerja, diantaranya adalah gaya supervisor, kebijakan, prosedur, afiliasi tim kerja, kondisi kerja, serta keuntungan yang diperoleh.

Menurut Schemerhorn, et.al bahwa "*job satisfaction is a positive feeling about one's work and work setting*".⁸ Kepuasan kerja adalah perasaan positif tentang pekerjaan seseorang dan pengaturan kerja. Lebih lanjut, John W.Newstrom dan Keith Davis mengutarakan bahwa "*job satisfaction is a set of favorable and unfavorable feelings*

⁷*Ibid*, h. 102.

⁸John R. Schemerhorn, et.al., *Organizational*, h. 14.

and emotions with which employees view their work".⁹ Kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan dan emosi yang menguntungkan dan tidak menguntungkan pegawai terhadap pekerjaannya. Jadi, jika seorang pegawai merasa diuntungkan dalam pekerjaannya maka akan memiliki kepuasan yang tinggi dan begitupun sebaliknya.

Di sisi lain, Wexley dan Yukl mendefinisikan bahwa "*job satisfaction is the way an employee feels about his or her job. It is a generalized attitude toward the job based on evaluation of different aspects of job*".¹⁰ Kepuasan kerja adalah cara seseorang pekerja menghayati pekerjaannya. Ini merupakan suatu sikap umum terhadap pekerjaan yang didasarkan atas hasil evaluasi dari aspek-aspek yang berbeda dari pekerjaannya.

Lebih lanjut Hellriegel dan Slocum bahwa "*job satisfaction is an attitude of great interest to managers and team leaders*".¹¹ Kepuasan kerjamerupakansikaptertarik terhadap manajer dan pemimpin tim. Jennifer M Goerge, dan Gareth J. Jones juga mengatakan bahwa "*job satisfaction is the collection of feelings and beliefs that people have about their current jobs*".¹² Kepuasan kerja adalah kumpulan perasaan dan keyakinan mereka tentang pekerjaannya saat ini.

Sementara itu, Menurut Stephen Robbins dan Timothy Judge bahwa "*job satisfaction is a positive feeling about a job resulting from an evaluation of its characteristics is clearly broad*".¹³ Kepuasan kerja adalah perasaan positif tentang pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi karakteristik yang jelas.

Kemudian menurut Steve M. Jex bahwa "*job satisfaction is typically defined as an employee's level positif affect toward his or her job or job situation*".¹⁴ Kepuasan kerjabiasanya didefinisikan sebagai tingkat positif pegawai yang berpengaruh terhadap pekerjaan atau situasi pekerjaannya. Di sisi lain, Richard L. Daft mengatakan

⁹John W. Newstrom, dan Keith Davis, *Organizational Behavior* (New York: McGraw-Hill, 2002), h. 208.

¹⁰Wexley K.N & Garry A. Yukl, *Organization Behavior and Personnel Psychology*, (Illinois : Richard D. Irwin, Inc, 1984), h. 45.

¹¹Hellriegel, dan Slocum, *Organizational Behavior* (USA: South-Western Cengage Learning, 2011), h. 88.

¹²Jennifer M Goerge, dan Gareth J. Jones, *Understanding and Managing Organizational Behavior* (New Jersey: Pearson Education Inc., 2012), h. 71.

¹³Stephen Robbins, *Organizational*, h. 79.

¹⁴Steve M. Jex, *Organizational Psychology* (New York: John Weley & Sons, 2002), h. 116.

bahwa “*job satisfaction is a positive attitude toward one’s job*”.¹⁵ Kepuasan kerja adalah sikap positif terhadap pekerjaan seseorang.

Senada dengan hal tersebut, Colquitt *et.al* mengemukakan bahwa “*job satisfaction is a pleasurable emotional state resulting from the appraisal of one’s job or job experiences*”.¹⁶ Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian dari pekerjaan atau pengalaman kerja.

Berbagai definisi tersebut dapat dicermati bahwa kepuasan kerja tidak tampak secara nyata tetapi dapat diwujudkan dalam suatu hasil pekerjaan. Dalam konsep kepuasan kerja, para ahli memaparkan berbagai teori sebagai berikut:

1. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori keadilan yang dikembangkan oleh Adam mengatakan bahwa “*equity theory suggest the employees create a mental larger of the outcomes (or reward) they get from their job duties*”.¹⁷ Pada prinsipnya, teori ini mengemukakan bahwa seseorang akan merasa puas selama mereka merasa ada keadilan, merinci kondisi-kondisi yang mendasari seorang pekerja akan menganggap adil atau wajar terhadap insentif dan keuntungan dalam pekerjaannya apabila sama dengan orang lain yang sederajat. Menurut teori ini, bahwa setiap pegawai akan membandingkan dirinya dengan *ratio input-outcomes* orang lain.

Mengacu pada teori tersebut maka dapat dikatakan bahwa pada dasarnya teori ini menitikberatkan pada usaha membandingkan antara rasio masukan dan keluaran seorang pegawai dengan pegawai lain. Masukan (*input*) yang dimaksud adalah segala sesuatu yang berharga yang dirasakan sebagai sumbangan dari pekerjaan. Misalnya, pendidikan, pengalaman kerja, keterampilan, dan jumlah jam kerja. Adapun yang dimaksud keluaran (*output*) adalah segala sesuatu yang dirasa berharga sebagai hasil dari pekerjaannya. Misalnya, upah, gaji, status, pengakuan, kesempatan untuk berkembang. Bila perbandingan kedua hal tersebut dianggap cukup maka adil (*equal*) maka seseorang akan merasa puas.

¹⁵Richard L. Daft, *New Era of Management* (Canada: South-Western Cengage Learning, 2010), h. 444.

¹⁶Colquitt, Le Pine, and Wesson, *Organizational behavior: Improving Performance and Commitment in the work Place* (New York: McGraw-Hill Companies. Inc, 2011), h. 105.

¹⁷Laurie J. Mullins, *Management and Organizational Behavior* (London: Prentice Hall Inc., 2005), h. 485.

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

Teori yang dikembangkan oleh Herzberg ini menyatakan bahwa “*the motivation-hygiene theory has extended Maslow’s hierarchy of need theory and this more directly applicable to the work situation*”.¹⁸ Teori ini menyatakan bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan hal yang berbeda, artinya kepuasan dan ketidakpuasan bukan merupakan suatu hal yang berkontinu.

Karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori, yaitu *disatisfier* atau *hygiene factor* dan *satisfier* atau motivator yang membuat seseorang merasa puas.

- a. *Satisfier (motivator needs)* meliputi faktor-faktor intrinsik atau faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan sumber kepuasan kerja pegawai. Misalnya, *recognition, autonomy, responsibility, and work activities*. Apabila faktor intrinsik ini terpenuhi maka pegawai akan merasa puas. Akan tetap tidak hadirnya faktor ini juga tidak secara selalu menyebabkan ketidakpuasan.
- b. *Dissatisfier (hygiene factors)* meliputi faktor-faktor ekstrinsik yang berasal dari luar pekerjaan itu sendiri yang mengakibatkan ketidakpuasan pegawai. Faktor ini meliputi *pay wages, working condition, dan human relationship behavior of supervisor* atau *co-worker*. Apabila faktor ini tidak terpenuhi maka menimbulkan ketidakpuasan pegawai. Jadi, faktor ini tidak menimbulkan kepuasan jika terpenuhi akan tetap mengurangi ketidakpuasan.

Menurut peneliti dari Cornell University bahwa ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja yang terbagi dalam lima dimensi, yaitu pekerjaan, gaji, *co-worker*, dan supervisi.¹⁹ Pendapat ini kemudian diperluas lagi oleh Raymond J. Stond bahwa “*job satisfaction facets pay, promotion, promotion, opportunities, fringe benefits, supervision, colleagues, job conditions, the nature of the work, communication, and job security*”.²⁰

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah persepsi pegawai terhadap pekerjaannya yang didasarkan pada persepsi terhadap keadilan kerja, adanya kesempatan promosi,

¹⁸Jerald Greenberg, dan Robert A. Baron, *Behavior in Organizations* (USA: Prentice Hall Inc, 2008), h. 221.

¹⁹Kreitner, dan Kinichi, *Organizational Behavior* (Illionis: Richard D. Irwin Inc., 2010), h. 170.

²⁰Raymond J. Stones, *Human Resources Management* (Australia: John Wiley & Son Inc., 2005), h. 29

lingkungan kerja yang harmonis, adanya penghargaan dan sanksi, dan interaksi sosial yang baik.

Implikasi yang Timbul Akibat Tingkat Kepuasan Kerja Pegawai

Telah dipaparkan sebelumnya bahwa kepuasan kerja pegawai sangatlah penting untuk menjadi perhatian serius para pemimpin suatu lembaga dikarenakan jika pegawai memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi maka akan berimplikasi positif dan begitupun jika kepuasan kerja yang rendah maka dapat berimplikasi negatif terhadap suatu lembaga. Seperti yang diutarakan oleh Stephen P. Robbins bahwa “*the degree to which organizational rewards satisfy an individual’s personal goals or needs and the attractiveness of those potential rewards for the individual*”.²¹ Derajat kepuasan seseorang terhadap tingkat penghargaan organisasi menjadi tujuan atau kebutuhan serta daya pikat pegawai.

Selanjutnya, Stephen P. Robbins dan Mary Coulter mengklasifikasikan implikasi yang dapat ditimbulkan oleh tingkat kepuasan kerja pegawai sebagai berikut:

1. Implikasi kepuasan kerja terhadap tingkat produktivitas

Stephen P. Robbins dan Mary Coulter memaparkan bahwa:

Managers believed that happy workers were productive workers. Because it’s not been easy to determine whether job satisfaction caused job productivity or vice versa, some management researchers felt that belief was generally wrong. However, we can say with some certainty that the correlation between satisfaction and productivity is fairly strong.¹⁶ Also, organizations with more satisfied employees tend to be more effective than organizations with fewer satisfied employees.²²

Para manajer/pimpinan percaya bahwa pegawai yang bahagia itu adalah para pekerja yang produktif. Hal tersebut dikarenakan tidak mudah untuk menentukan apakah kepuasan kerja menyebabkan produktivitas pekerjaan atau sebaliknya, beberapa peneliti manajemen mempercayai hal tersebut biasanya salah. Akan tetapi bagaimanapun itu, kita dapat mengatakan dengan pasti bahwa terdapat korelasi yang kuat antara kepuasan dengan produktivitas. Begitupun dengan lembaga yang memiliki pegawai dengan tingkat kepuasan kerja yang

²¹Stephen P. Robbins, *Organizational*, h. 225.

²²*Ibid*, h. 335.

tinggi cenderung untuk menjadi lebih efektif dibandingkan dengan lembaga yang memiliki tingkat kepuasan yang rendah.

2. Implikasi kepuasan kerja terhadap tingkat kemangkiran

Stephen P. Robbins dan Mary Coulter mengutarakan bahwa:

*Although research shows that satisfied employees have lower levels of absenteeism than do dissatisfied employees, the correlation isn't strong. It certainly makes sense that dissatisfied employees are more likely to miss work, but other factors affect the relationship. For instance, organizations that provide liberal sick leave benefits are encouraging all their employees—including those who are highly satisfied—to take “sick” days. Assuming that your job has some variety in it, you can find work satisfying and yet still take a “sick” day to enjoy a three-day weekend or to golf on a warm spring day if taking such days results in no penalties.*²³

Meskipun berbagai riset telah menunjukkan bahwa pegawai yang telah dipenuhi kebutuhannya cenderung mempunyai kemangkiran yang rendah dibandingkan dengan pegawai yang memiliki tingkat kepuasan yang rendah namun korelasi tersebut tidaklah terlalu kuat. Akan tetapi, dapat diyakini bahwa pegawai yang memiliki ketidakpuasan bisa jadi untuk melalaikan tugasnya. Sebagai contoh, Lembaga yang menyediakan cuti sakit, pegawai akan memanfaatkan cuti tersebut meskipun kemudian tidak dapat dipastikan bahwa pegawai yang bersangkutan secara faktual memang sakit karena bisa saja cuti sakit tersebut dimanfaatkan untuk liburan akhir pekan atau bermain golf tanpa harus mendapatkan sanksi dari lembaga karena tercatat sedang cuti sakit.

3. Implikasi kepuasan kerja terhadap perpindahan kerja (*turnover*)

Stephen P. Robbins dan Mary Coulter menjelaskan bahwa:

Research on the relationship between satisfaction and turnover is much stronger. Satisfied employees have lower levels of turnover while dissatisfied employees have higher levels of turnover. Yet, things such as labor-market conditions, expectations about alternative job opportunities, and length of employment with the organization also affect an employee's decision to leave. Research suggests that the level of satisfaction is less important in predicting turnover for superior performers because the

²³*Ibid.* h. 336.

*organization typically does everything it can to keep them pay-raises, praise, increased promotion opportunities, and so forth.*²⁴

Penelitian terhadap hubungan antar kepuasan dan perpindahan adalah cenderung lebih kuat. Pegawai tercukupi mempunyai perpindahan kerja yang lebih rendah jika dibandingkan dengan pegawai yang merasa tidak tercukupi. Selain itu, berbagai hal seperti kondisi-kondisi pasar tenaga kerja, harapan tentang peluang pekerjaan alternatif, dan ketenagakerjaan dengan lembaga juga mempengaruhi keputusan pegawai untuk melakukan perpindahan kerja. Penelitian juga menyatakan bahwa tingkat kepuasan kerja adalah lebih penting memprediksi tingkat perpindahan kerja untuk pegawai yang memiliki kinerja yang tinggi karena merasa lembaganya akan memberikan kenaikan gaji, pujian, peluang promosi yang lebih terbuka, dan sebagainya.

4. Implikasi kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) secara umum dipahami sebagai perilaku pegawai yang bersedia melakukan sesuatu melebihi dari tugas pekerjaannya. Hal tersebut seperti yang dikemukakan oleh John. R. Schemerhorn yang mengatakan bahwa “*organizational citizenship behavior is the extras people do to go the extra mile in their work*”.²⁵ *Organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan perilaku kerja pegawai yang bekerja jauh melebihi dari beban kerja pokoknya.

Adapun keterkaitan antara kepuasan kerja dengan *organizational citizenship behavior* (OCB) telah diutarakan juga Stephen P. Robbins dan Mary Coulter bahwa:

It seems logical to assume that job satisfaction should be a major determinant of an employee's OCB. Satisfied employees would seem more likely to talk positively about the organization, help others, and go above and beyond normal job expectations. Research suggests that there is a modest overall relationship between job satisfaction and OCB. But that relationship is tempered by perceptions of fairness. Basically, if you don't feel as though your supervisor, organizational procedures, or pay policies are fair, your job satisfaction is likely to suffer significantly. However, when you perceive that these things are

²⁴*Ibid.* h. 337.

²⁵John R. Schemerhorn, *Organizational*, h. 74.

*fair, you have more trust in your employer and are more willing to voluntarily engage in behaviors that go beyond your formal job requirements.*²⁶

Sesuatu yang logis untuk berasumsi bahwa kepuasan kerja seharusnya menjadi faktor penentu utama dari OCB Pegawai. Pegawai yang merasa puas akan nampak lebih mungkin untuk berbicara secara positif tentang lembaga, membantu orang yang lain, dan bekerja melampaui pekerjaan normal yang sesuai dengan harapan. Riset menyatakan bahwa terdapat hubungan antara kepuasan kerja dengan dan OCB. Tetapi hubungan itu juga tergantung oleh persepsi kewajaran. Yang pada dasarnya, jika seorang pegawai merasa tidak diperlakukan secara adil oleh pimpinan, rumitnya prosedur lembaga, atau upah maka akan cenderung memiliki pengaruh terhadap tingkat kepuasannya. Begitupun, jika seorang pegawai merasa bahwa dirinya diperlakukan secara adil maka akan mempunyai kepercayaan lebih untuk bekerja melampaui dari standar pekerjaan normal yang telah ditetapkan.

Berdasarkan berbagai hal tersebut di atas dapat ditarik suatu sintesis bahwa kepuasan kerja pegawai secara jelas berdampak terhadap berbagai variabel penting dalam suatu lembaga, seperti tingkat produktivitas, kemangkiran, perpindahan kerja (*turnover*), dan *organizational citizenship behavior* (OCB). Sementara itu, diketahui pula bahwa keempat variabel tersebut merupakan variabel yang sangat penting dalam suatu organisasi atau lembaga. Oleh karena itu, menjadi suatu keharusan untuk senantiasa bagi para pemimpin lembaga untuk berusaha meningkatkan kepuasan kerja pegawai melalui pemberian *reward* yang sesuai dan komprehensif.

Konsep Dasar Penghargaan (*Reward*) kepada Pegawai

Reward atau bahasa familiarnya dikenal dengan istilah penghargaan secara umum merupakan sesuatu yang diberikan atas prestasi kerja pegawai oleh pihak manajemen atau pimpinan suatu lembaga kepada pegawai yang telah menunjukkan prestasi kerja yang baik. Biasanya prestasi kerja ini dapat dilihat dari kinerja dan produktivitas kerja maupun setelah diadakannya evaluasi penilaian prestasi kerja pegawai oleh pihak manajemen. Penghargaan ini dapat berbentuk sejumlah uang, barang, bonus, asuransi, piagam

²⁶Stephen P. Robbins, *Management*, h. 376-377.

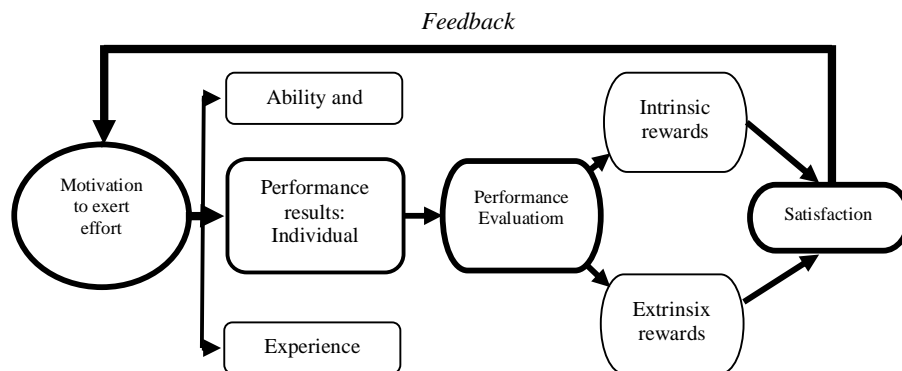
penghargaan, perjalanan wisata, proosi jabatan atau jenjang karir yang lebih tinggi maupun sekedar ucapan terima kasih.

Menurut Hellriegel dan Slocum bahwa “*reward is an event that an individual finds desirable or pleasing*”.²⁷ *Reward* atau penghargaan merupakan suatu hal atau keadaan yang didapatkan atau diharapkan pegawai. Adapun bentuk materi dari suatu *reward* dapat berupa upah (*salary*), bonus (*bonuses*), jaminan sosial (*fringe benefits*), atau sesuatu hak yang disukai (*the like*) oleh pegawainya namun yang jelas dalam bentuk nyata. Bahkan lebih lanjut ditegaskan pula bahwa “*most leaders also offer a wide range of other rewards to reinforce the behaviors they want*”.²⁸ Kebanyakan pemimpin juga menawarkan *reward* (penghargaan) dalam cakupan yang lebih luas untuk menguatkan atau meningkatkan perilaku sesuai dengan yang mereka inginkan.

Sementara itu, James L. Gibson *et. al.* secara detail memaparkan bahwa:

*Managers who understand and are comfortable with a number of motivational approaches are better prepared to design effective and motivational reward programs. Theories set the tone and the direction of how to create a motivational atmosphere. Applying the theoretical principles to the work environment is what an organizational reward system attempts to accomplish.*²⁹

Secara detail James L. Gibson, *et. al.* mendeskripsikan tujuan utama *reward* sebagai berikut:



Gambar 1. *The reward process.*³⁰

²⁷Hellriegel, dan Slocum, *Organizational*, h.136.

²⁸*Ibid*, h.139.

²⁹James L. Gibson, *Organization*, h.175.

³⁰*Ibid*, h.176.

Seorang manajer yang memahami dan senang dengan pendekatan motivasi cenderung akan lebih mempersiapkan desain penghargaan yang efektif dan bersifat motivasional. Hal tersebut diatur sedemikian rupa sebagai acuan dan menjadi arahan untuk menciptakan atmosfir kerja yang motivasional. Hal tersebut diaplikasikan ke dalam lingkungan kerja yang menjadi sistem *reward* lembaga yang berusaha untuk dicapai. Jadi, pemimpin yang sangat memahami tentang cara untuk mewujudkan lingkungan kerja yang dinamis dan memiliki pegawai yang senantiasa selalu termotivasi untuk terus meningkatkan kinerjanya akan menerapkan sistem *reward* yang sesuai dengan harapan pegawainya dengan hasil yang pencapaian kerja masing-masing pegawai mengingat setiap kerja keras mereka mendapatkan balasan *reward* yang memadai oleh pimpinan lembaga.

Berdasarkan gambar di atas tampak jelas bahwa tujuan dari adanya program atau proses *reward* adalah:

1. Untuk menarik orang-orang yang berkualitas untuk bergabung dengan lembaga;
2. Untuk menjaga agar pegawai yang dimiliki untuk tetap bertahan dan termotivasi untuk lebih meningkatkan kinerjanya karena memiliki kepuasan kerja yang tinggi terutama yang diakibatkan oleh program *reward* yang ditetapkan dan diterapkan oleh pemimpin lembaga.

Adapun bentuk atau jenis *reward* yang dapat diberikan oleh seorang pemimpin lembaga dapat mengacu pada sistem pemberian *reward* menurut konsep Hellriegel dan Slocum.

Berdasarkan konsep Hellriegel dan Slocum, maka dapat diketahui bentuk *reward* terbagi atas 4 kategori, yaitu:

1. Penghargaan yang bersifat materi (*Material Reward*), yaitu berupa: Upah, kenaikan upah, pilihan sesuai dengan ketersediaan (stok yang ada), pembagian keuntungan, kompensasi, bonus, pemberian insentif, biaya yang dikeluarkan.
2. Keuntungan Penunjang/Tambahan (*Supplemental Benefit*), yaitu berupa fasilitas kendaraan, asuransi kesehatan, dana pensiun, perumahan, liburan dan cuti sakit, fasilitas rekreasi, tempat penitipan anak, fasilitas/perlakuan khusus, cuti yang berkaitan dengan orang tua.
3. Simbol Status (*Status Symbol*) berupa posisi kantor/ruangan yang baik atau strategis, ruangan yang memiliki jendela, karpet,

ruangan yang tertutup/akses yang terbatas dari luar, lukisan, jam, area khusus, ruang istirahat khusus.

Material Reward	Supplemental Benefit	Status Symbol
1. Pay 2. Pay Raises 3. Stock Options 4. Profit Sharing 5. Deferred Compensation 6. Bonuses/Bonusess Plans 7. Incentive Plans 8. Expense Accounts	1. Company Automobiles 2. Health Insurance Plans 3. Pension Contribution 4. Vacations and sick Leave 5. Recreitaion Facilities 6. Child-care Support 7. Club Privileges 8. Parental Leave	1. Corner Offices 2. Offices with Windows 3. Carpeting 4. Drapes 5. Paintings 6. Watches 7. Rings 8. Private Restrooms
Social/Interpersonal Rewards	Rewards From The Task	Self-Admintistered Rewards
1. Praise 2. Developmental Feedback 3. Smiles, pats on the back, and other nonverbal signals 4. Request for Suggestions 5. Invititation to Coffee or Lunch 6. Wall Plaques	1. Sense of Achievement 2. Jobs with More Responsibility 3. Job Autonomy/Self-direction 4. Performing Important Task	1. Self-congratulation 2. Self-recognition 3. Self-praise 4. Self-development through expanded knowledge/skills 5. Greater of self-worth

Tabel 1. *Rewards Used by Organizations*³¹

4. Penghargaan sosial/interpersonal (*Social/Interpersonal Rewards*), yaitu berupa pujian, timbal balik berupa pengembangan diri, senyuman, tepukan, dan isyarat nonverbal lainnya, permintaan sugesti, ajakan minum kopi dan makan siang, plakat.
5. Penghargaan Berbasis Tugas (*Rewards From The Task*), yaitu berupa pencapaian yang sensasional, tugas yang lebih menantang,

³¹Hellriegel, *Organizational*, h. 140.

tugas yang bersifat otonomi atau otoritas, pelaksanaan berbagai tugas yang lebih penting.

6. Penghargaan yang Berorientasi pada Diri Pegawai (*Self-administered Rewards*), yaitu berupa ucapan selamat, aktualisasi diri, pujian pribadi, pengembangan diri melalui pengembangan pengetahuan dan keterampilan, penghargaan harga diri/martabat.

Berbagai pengklasifikasikan dan pemaparan berbagai jenis *reward* yang telah diutarakan di atas memberikan deskripsi yang jelas dan terinci bahwa terdapat berbagai jenis *reward* yang dapat diberikan pimpinan kepada pegawai sebagai bentuk *feedback* (umpan balik) atas kinerja yang telah dicapai selama melaksanakan tugas yang diemban dan dipercayakan kepadanya sehingga diharapkan dapat bekerja lebih giat guna mencapai tujuan lembaga.

Landasan Teoritik Pengaruh Pemberian Penghargaan (*Reward*) terhadap Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*) Pegawai

Pemberian *reward* kepada pegawai yang dianggap berprestasi dapat berdampak langsung terhadap berbagai variabel penting lainnya dalam suatu lembaga, salah satunya adalah seperti yang telah diutarakan sebelumnya, yaitu kepuasan kerja pegawai.

Muhammad rafiq dalam penelitiannya mengatakan bahwa “*there is relationship between job satisfaction and rewards exists and rewards are considered key factor in determining job satisfaction of employee*”.³² Terhadap hubungan antara kepuasan kerja dan penghargaan (*reward*). Penghargaan merupakan pertimbangan utama yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Hal senada disampaikan oleh Ali dan ahmed dalam yang mengutarakan bahwa “*there is a substantial affiliation between reward and recognition, and similarly in employee motivation and job satisfaction*”.³³ Terdapat afiliasi yang subtansial penghargaan (*reward*) rekognisi, dan terkait dengan motivasi dan kepuasn kerja pegawai.

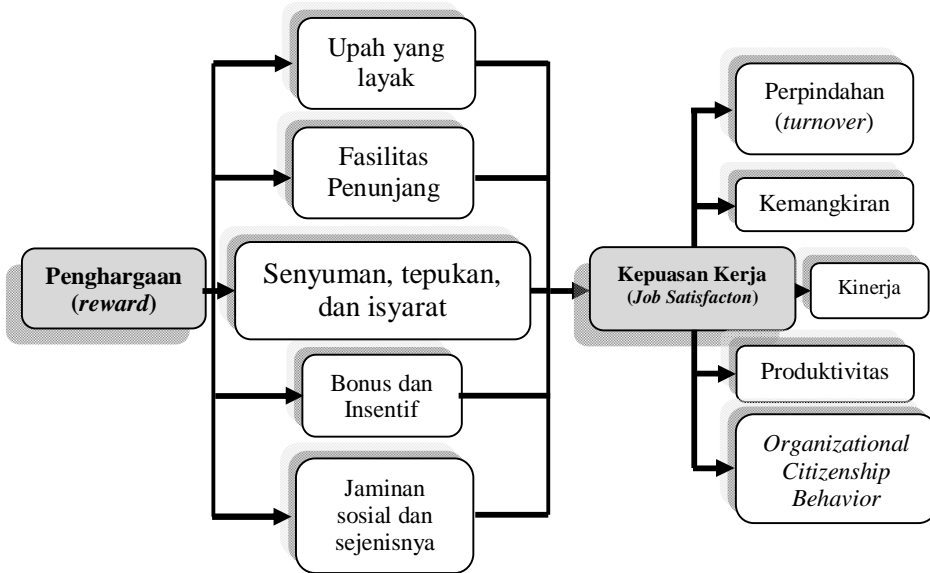
Hong Lu juga mengutarakan hal yang senada bahwa “*these rewards are either intrinsic or extrinsic thus impacting the level of*

³²Lam, T., Baum, T., and Pine, R. Study of managerial job satisfaction in Hong Kong's chinese restaurants. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 3 No. 1 (2011), h. 35-42.

³³Ali, R., and Ahmed, M. S. The Impact of Reward and Recognition Programs on Employee's Motivation and Satisfaction: an Empirical Study. *International Review of Business Research Papers*, Vol. 5 No. 4 (2012), h. 270-279.

satisfaction employees experience with their jobs".³⁴ Penghargaan (*reward*) pada hakikatnya baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik, pada hakikatnya berdampak pada tingkat kepuasan pegawai dan persepsi mereka terhadap pekerjaannya.

Berdasarkan beberapa konsep dan teori di atas maka dapat diilustrasikan peran optimalisasi pemberian penghargaan (*reward*) dalam meningkatkan kepuasan kerja (*job satisfaction*) pegawai melalui Gambar 2.



Gambar 2. Ilustrasi Peningkatan Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*) Melalui Pemberian Penghargaan (*reward*)

Melalui ilustrasi di atas maka tampak jelas bahwa tingkat kepuasan kerja (*Job Satisfaction*) pegawai yang dapat berdampak terhadap perpindahan (*turnover*), kemangkiran (*absenteeism*), kinerja (*job satisfaction*), produktivitas (*productivity*), dan *organizational citizenship behavior* (OCB) pegawai dapat ditingkatkan melalui optimalisasi pemberian penghargaan (*reward*) berupa pemberian upah yang layak, fasilitas penunjang, senyuman, tepukan, dan isyarat nonverbal lainnya, bonus, insentif, serta jaminan sosial dan sejenisnyanya.

³⁴Hong Lu, While, E., dan Barriball, L. Job Satisfaction Among Nurses: a Review of Literature. *International Journal of Nursing Studies*, No. 42 (2005), h. 211.

Penutup

Berdasarkan pemaparan di atas maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Kepuasan kerja merupakan persepsi pegawai terhadap pekerjaannya yang didasarkan pada perasaan terhadap keadilan kerja, kesempatan promosi, lingkungan kerja yang harmonis, penghargaan dan sanksi, serta interaksi sosial yang baik yang dapat berpengaruh terhadap berbagai variabel penting dalam organisasi seperti perpindahan, kemangkiran, kinerja, produktivitas, dan *organizational citizenship behavior* (OCB) pegawai.
2. Penghargaan (*reward*) merupakan pemberian imbalan kepada pegawai sebagai umpan balik (*feedback*) atas pencapaian kerja yang berhasil diraih yang bukan hanya sekedar berupa ucapan sanjungan ataupun piagam/plakat dan sejenisnya melainkan juga pemberian upah yang layak, fasilitas penunjang, senyuman, tepukan, dan isyarat nonverbal lainnya, bonus, insentif seperti uang lembur dan tunjangan makan (LP), serta jaminan sosial dan sejenisnya.
3. Para pemimpin organisasi/lembaga seharusnya memberikan perhatian serius bukan hanya terhadap penyediaan program atau sistem penghargaan (*reward*) akan tetapi juga memastikan bahwa program tersebut berjalan dengan baik. Jadi, bukan sekedar mengadakan program tetapi juga mengawasi pelaksanaan program tersebut sehingga implikasi positif yang diharapkan terutama yang terkait dengan peningkatan kepuasan kerja pegawai melalui sistem penghargaan (*reward*) berjalan sesuai dengan harapan dapat terwujud.
4. Optimalisasi pemberian penghargaan (*reward*) dilakukan sebagai upaya pimpinan lembaga dalam meningkatkan kepuasan kerja (*job satisfaction*) pegawai. Hal tersebut dilakukan dengan harapan ketika pegawai memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi maka akan berimplikasi positif terhadap rendahnya kemangkiran (*absenteeism*), produktivitas yang tinggi, kinerja yang baik, minimnya perpindahan (*turnover*), serta meningkatnya *organizational citizenship behavior* (OCB).

DAFTAR PUSTAKA

- Ali, R., and Ahmed, M. S. The Impact of Reward and Recognition Programs on Employee's Motivation and Satisfaction: an Empirical Study. *International Review of Business Research Papers*, Vol. 5 No. 4, 2012.
- Colquitt, Le Pine, and Wesson. *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the work Place*. New York: McGraw-Hill Companies. Inc. 2011.
- Daft, Richard L. *New Era of Management*. Canada: South-Western Cengage Learning. 2010.
- Drakopoulos, Stavros A., dan Aikaterini Germani, *The Relationship Between Absence From Work and Job Satisfaction*. Muenchen: Munich Personal Repec Arcieve, 2001.
- Goerge, Jennifer M., dan Gareth J. Jones, *Understanding and Managing Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education Inc. 2012.
- Gibson, James L. John M. Ivancevich, James H. Donnelly Jr, dan Robert Konopaske, *Organization: Behavior, Structure, Processes*. New York: McGraw-Hill Companies. 2009.
- Greenbarg, Jerald dan Robert A. Baron. *Behavior in Organizations*. USA: Prentice Hall Inc, 2008.
- Hellriegel, dan Slocum, *Organizational Behavior*. USA: South-Western Cengage Learning. 2011.
- Kreitner, dan Kinichi, *Organizational Behavior*. Illionis: Richard D. Irwin Inc. 2010.
- Lam, T., Baum, T., snd Pine, R. Study of managerial job satisfaction in Hong Kong's chinese restaurants. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 3 No. 1. 2011.
- Lu,Hong, While, E., dan Barriball, L. Job Satisfaction Among Nurses: a Review of Literature. *International Journal of Nursing Studies*, No. 42, 2005
- Mullins, Laurie J. *Management and Organizational Behavior*. London: Prentice Hall Inc. 2005.
- Newstrom, John W., dan Keith Davis. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill. 2002.
- Robbins, Stephen P., dan Mary Coulter, *Management*. New Jersey: New Jersey. 2012.
- , dan Timothy Judge. *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education Inc., 2013.

- Schemerhorn, John R. *at. all, Organizational Behavior*. USA: John Wiley & Sons, 2010.
- Jex, Steve M. *Organizational Psychology*. New York: John Weley & Sons, 2002.
- Stones, Raymond J. *Human Resources Management*. Australia: John Wiley & Son Inc. 2005.
- Thirulogasundaram. *Job Satisfaction and Absenteeism Interface in Corporate Sector* Bangalore: IOSR Humanities And Social Science, 2014.
- Wexley K.N & Garry A. Yukl. *Organization Behavior and Personnel Psychology*. Illinois : Richard D. Irwin, Inc. 1984.