

BAB 1

PENDAHULUAN

1. Latar Belakang Masalah

Salah satu keberhasilan kinerja suatu organisasi dapat terlihat dari kualitas dan kondisi sumber daya manusia yang terlibat dalam organisasi tersebut. Sumber daya manusia dalam suatu organisasi merupakan faktor penting yang harus diperhatikan oleh manajemen organisasi untuk meningkatkan kinerja setiap individu yang ada di dalamnya sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Strategi manajemen organisasi yang berbasis pada kepuasan kerja merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kinerja pegawai. Tercapainya kepuasan kerja pegawai dalam sebuah organisasi atau instansi akan memunculkan suatu motivasi kerja pada diri para pegawai organisasi atau instansi tersebut untuk meningkatkan kinerjanya.

Setiap pegawai membawa minat, sikap, dan kebutuhan pribadinya ke dalam situasi kerja. Karakteristik individu antara pegawai satu dengan yang lain berbeda, maka cara-cara untuk memuaskan pegawai juga akan berbeda-beda pula. Sebagai contoh ada pegawai yang menginginkan prestis dari jabatan yang disandangnya, hal ini memunculkan bahwa pegawai tersebut dapat dipenuhi oleh

sebuah jabatan pekerjaan dengan “nama yang mengesankan”, atau jabatan yang dapat menimbulkan prestis bagi yang menjalankannya.

Seorang pegawai yang memiliki keyakinan terhadap kemampuannya untuk melakukan suatu pekerjaan dikatakan memiliki karakteristik kepribadian yang dikenal dengan *self-efficacy* yaitu keyakinan seseorang atas kapasitas yang dimiliki untuk mengambil tindakan yang diperlukan untuk mencapai tingkat kinerja yang spesifik. Lebih sederhana, *self-efficacy* mengacu pada keyakinan seseorang terhadap kemampuannya untuk melakukan suatu pekerjaan. Jenis pegawai seperti ini biasanya akan puas ketika mendapatkan jabatan sesuai dengan kapasitas kemampuan yang dimilikinya. Sementara itu, pegawai yang lain mungkin hanya menginginkan uang dari pekerjaannya, dengan demikian pegawai tersebut dapat dipuaskan ketika memperoleh gaji yang tinggi.

Suatu pekerjaan yang secara intrinsik memuaskan pegawai akan lebih menarik bagi kebanyakan pegawai daripada suatu pekerjaan yang tidak memuaskan. Pemahaman mengenai hubungan antara karakteristik pekerjaan dan kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh Frederick Herzberg yang memperkenalkan teori dua faktor. Hasil riset Herzberg menarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja timbul dari dua rangkaian faktor terpisah, yang disebutnya faktor pemuas (faktor-faktor yang memberikan motivasi/motivator) dan faktor hygienis (faktor-faktor pemeliharaan) (Stoner dan Freeman, 1998).

Herzberg mengemukakan bahwa pekerjaan-pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk berprestasi, pengakuan, tanggung jawab, dan yang sejenis, akan meningkatkan kepuasan pegawai. Sama halnya dengan pendapat McClelland yang menyatakan bahwa pegawai yang berprestasi tinggi paling baik menjalankan pekerjaan yang menawarkan tanggung jawab pribadi, umpan balik, dan resiko yang sedang.

Beberapa faktor pemuas atau penyebab kepuasan antara lain meliputi prestasi, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, kompensasi, dan sebagainya. Penyebab kepuasan berkaitan dengan sifat pekerjaan (isi pekerjaan) dan dengan imbalan yang langsung dihasilkan dari prestasi tugas pekerjaan. Faktor bukan pemuas atau penyebab ketidakpuasan meliputi gaji, kondisi kerja, kebijakan organisasi, dan sebagainya yang tidak sesuai dengan harapan pegawai. Faktor-faktor tersebut berasal dari interaksi antara pegawai dengan lingkungan organisasi atau instansi dimana pekerjaan itu dilakukan.

David A. De Cenzo dan Stephen P. Robbins (1993) mengemukakan pendapatnya mengenai penghargaan *intrinsic*, yaitu kepuasan yang didapat pegawai dari hasil kerjanya sendiri (dari dalam dirinya sendiri atau hasil kerjanya). Kepuasan-kepuasan itu antara lain adalah seperti mendapat kebanggaan dari suatu pekerjaan, mendapat pujian atau keberadaannya dalam kelompok. Sedangkan penghargaan ekstrinsik, yang juga dikemukakan oleh David A. De Cenzo dan Stephen P. Robbins (1993) adalah penghargaan berupa

uang, kenaikan pangkat, dan keuntungan yang dibagi perusahaan. Ikatan mereka umumnya diluar dari pekerjaan dan timbul dari luar sumber (bukan dari diri sendiri). Selanjutnya diterangkan bahwa kepuasan pegawai dari hasil penghargaan *intrinsic* dan *ekstrinsik* mempunyai hubungan yang sangat kuat. Penghargaan akan dapat lebih memacu kerja karyawan yang termotivasi baik dari dalam dirinya sendiri maupun dari pekerjaannya.

Banyaknya penelitian mengenai sikap terhadap pekerjaan selama tiga dekade terakhir, menyebabkan ketidakmungkinan untuk merinci secara tepat bagaimana faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja terbentuk. Kebanyakan penelitian telah berhasil menemukan hal-hal yang dapat dikaitkan dengan kepuasan kerja pegawai, tetapi dasar-dasar yang menjadi sebab-sebab hubungan tersebut terjadi pada umumnya masih terabaikan (Lawler, 1973 dalam Dwi Maryani, 2001). Hal-hal dasar tersebut misalnya, penelitian yang dilakukan untuk menentukan faktor-faktor mengenai bagaimana para pegawai terpuaskan oleh pekerjaan yang dilakukannya, serta penelitian mengenai perbandingan kepuasan kerja antara pria dan wanita, perbandingan kepuasan kerja antara kelompok usia tua dan kelompok usia muda, perbandingan kepuasan kerja antara pegawai yang cakap dan pegawai yang tidak cakap. Penelitian-penelitian lain yang dapat dilakukan adalah penelitian untuk menentukan aspek-aspek pekerjaan apa yang dianggap penting bagi para pegawai (misalnya: gaji, pengawasan, dan lain-lain). Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini ditentukan

berdasarkan penelitian yang menyatakan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai (Dwi Maryani, 2001).

Kekurangan dari penelitian tersebut adalah tidak tercakupnya aspek-aspek yang mendasari terjadinya hubungan tersebut, misalnya bagaimana menentukan kepuasan kerja antara pegawai yang tua dengan yang muda, pria dan wanita, begitu juga dengan kinerja yang dihasilkannya. Faktor usia seringkali menjadi aspek penghambat bagi para pegawai dalam meraih kinerjanya. Misal, pegawai yang muda merasa kurang puas dengan kinerja pekerjaannya dan yang tua merasa sudah puas, atau sebaliknya. Aspek-aspek tersebut dapat menyebabkan pencapaian kinerja tidak maksimal, karena para pegawai merasa kurang terpuaskan atau sebaliknya merasa puas dengan pekerjaannya.

Perbedaan usia dapat menyebabkan perbedaan persepsi dan sudut pandang antara dua kelompok usia tersebut. Perbedaan usia secara tidak langsung juga menunjukkan perbedaan generasi dan perbedaan latar belakang sosial dan budaya dari masing-masing kelompok usia tersebut. Kelompok pegawai usia tua (pegawai senior) biasanya lebih berpengalaman dalam menjalankan pekerjaan, memiliki kematangan dan stabilitas mental, mampu menghadapi banyak permasalahan yang dihadapi perusahaan karena faktor masa tugas. Kelompok pegawai usia muda (pegawai junior) biasanya lebih menyukai tantangan dalam menjalankan pekerjaan dalam rangka menyesuaikan diri dengan kondisi instansi, biasanya lebih menguasai teknologi terkini jika dibandingkan generasi tua

mampu menghadapi banyak permasalahan yang dihadapi perusahaan karena faktor penguasaan teknologi.

Instansi pendidikan, salah satunya Sekolah Menengah Umum (SMU) yang memiliki pegawai cukup banyak, baik pengajar maupun pegawai non edukatif tidak terlepas dari kondisi seperti yang telah diterangkan sebelumnya. Instansi pendidikan sangat penting untuk diperhatikan, karena merupakan salah satu komponen vital pembangunan nasional. Kepuasan kerja pegawai dalam instansi pendidikan tersebut layak untuk mendapat perhatian khusus, baik karyawan edukatif maupun non edukatif, karena kepuasan kerja pegawai merupakan salah satu penentu tinggi rendahnya kinerja dari pekerjaan yang mereka lakukan.

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian yang dilakukan oleh Dwi Maryani (2001). Hasil penelitian Dwi Maryani menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan yang signifikan dengan kinerja individual. Variasi variabel dependen: kinerja manajerial dijelaskan oleh variable independent (kepuasan kerja) sebesar 48%. Temuan penelitian yang dilakukan oleh Dwi Maryani ini konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Parker dan Kleemeir (1951), Vroom (1960), dan Strauss (1968 dalam Dwi Maryani, 2001). Peneliti terdahulu melakukan penelitian pada dosen jurusan Akuntansi yang menduduki jabatan struktural. Sedang penelitian ini dilakukan pada karyawan di Sekolah Menengah Umum (SMU) Islam 1 Yogyakarta. Perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu

adanya variabel usia yang digunakan sebagai variabel moderating terhadap kepuasan kerja dan kinerja. Hal tersebut menarik penulis untuk melakukan penelitian dengan judul “PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA DENGAN USIA SEBAGAI VARIABEL MODERATING”. Hal yang mendasari penulis untuk mereplikasi penelitian tersebut karena ingin lebih mengetahui lebih lanjut mengenai tingkat kepuasan kerja terhadap kinerja khususnya pada karyawan yang bekerja di SMU Islam 1 Yogyakarta dengan variabel usia sebagai variabel moderating.

2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penelitian ini dimaksudkan untuk menguji pengaruh dari kepuasan kerja terhadap kinerja serta efek pemoderasi usia terhadap pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja individu.

Adapun perumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

- A. Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?
- B. Apakah usia memoderasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan?

3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

~~A. Untuk menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan~~

- B. Untuk menguji apakah usia memoderasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

4. Manfaat Penelitian

A. Bagi Penulis

Dengan penelitian ini diharapkan penulis dapat menerapkan ilmu yang telah diperoleh selama ini dan juga dapat dijadikan untuk pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya terhadap sumber daya manusia.

B. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam merumuskan kebijaksanaan perusahaan di masa mendatang agar lebih memperhatikan kepuasan kerja guna mencapai kinerja karyawan yang lebih optimal.