

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

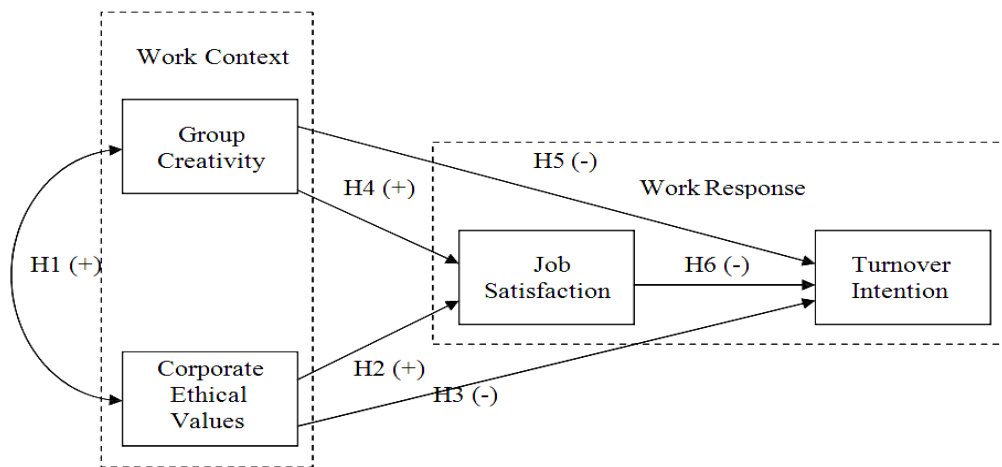
2.1 Penelitian Terdahulu

Tinjauan pustaka yang diuraikan dalam bab II ini meliputi penelitian sebelumnya, dan teori yang terkait dengan variabel yang dikaji. Berikut ini akan diuraikan 3 penelitian terdahulu yang menjadi acuan penelitian ini .

2.1.1 Sean Valentine, Lynn Godkin, Gary M.Fleischman, dan Roland Kidwell (2011)

Sean Valentine, Lynn Godkin, Gary M.Fleischman, dan Roland Kidwell meneliti tentang “*Corporate Ethical Values, Group Creativity, Job Satisfaction and Turnover Intention : The Impact of Work Context on Work Response*”, (2011). Tujuan dari penelitian ini adalah mengkaji pengaruh nilai etis perusahaan dan kreativitas kelompok terhadap kepuasan kerja dan dampaknya terhadap keinginan untuk keluar dari perusahaan. Gambar model kerangka konseptual dari penelitian ini disajikan pada Gambar 2.1.

Ada dua populasi penelitian, yaitu karyawan Pusat Ilmu kesehatan di perguruan tinggi dan tenaga penjualan dan pemasaran perusahaan. Teknik sampling yang digunakan adalah *convenience sampling*. Terdapat 4.025 kuesioner yang disebarakan melalui surat kepada seluruh karyawan dan sebanyak 781 kuesioner kembali dengan pengisian yang lengkap. Kuesioner dengan 781 responden yang terdiri dari karyawan administrasi kesehatan dan bekerja di



Gambar 2.1 Kerangka konseptual penelitian “*Corporate Ethical Values, Group Creativity, Job Satisfaction and Turnover Intention : The Impact of Work Context on Work Response*”

Sumber : Valentine, *et al.* (2011)

kampus multi pendidikan yang berbasis organisasi kesehatan. Tambahan survey dikumpulkan dari sampel yang berasal dari 127 karyawan penjualan dan pemasaran yang bekerja pada berbagai perusahaan di bagian selatan dari pusat Amerika Serikat.

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah kreativitas kelompok, nilai etis perusahaan, kepuasan kerja, dan keinginan untuk keluar.

Pengumpulan data berasal dari karyawan kesehatan dan administrasi pada kampus yang berbasis organisasi kesehatan dan diambil dari 4 kampus yang berbeda di Amerika Serikat dan tenaga pemasaran dan penjualan dari berbagai perusahaan yang beroperasi di Amerika Serikat Pusat bagian Selatan.

Analisis dalam penelitian ini menggunakan CFA (*Confirmatory Factor Analysis*) dengan bantuan perangkat lunak AMOS.

Hasil penelitian adalah kreativitas kelompok dan nilai etis perusahaan mempunyai hubungan yang positif dan berhubungan dengan peningkatan kepuasan kerja. Dan sebaliknya menurunkan angka keinginan untuk keluar.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan adalah pada :

1. Variabel penelitian, sama-sama menggunakan variabel kreativitas kelompok, kepuasan kerja dan pengaruhnya terhadap keinginan untuk keluar.
2. Metode pengumpulan data yang dilakukan dengan menyebarkan kuesioner.
3. Teknik analisis data yang dilakukan yaitu dengan menggunakan CFA (*Confirmatory Factor Analysis*) dengan bantuan perangkat lunak AMOS.

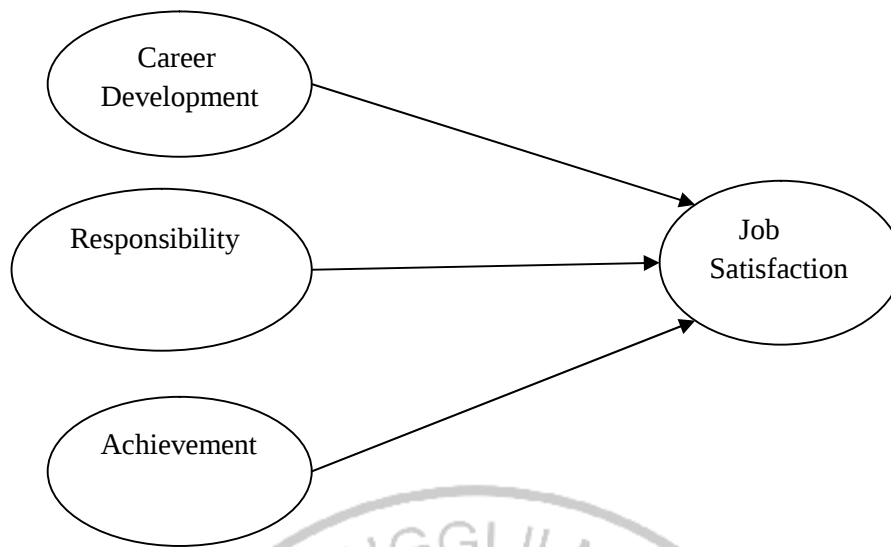
Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan adalah pada:

1. Obyek penelitian, pada penelitian ini obyeknya adalah karyawan perguruan tinggi dan perusahaan, khususnya tenaga penjualan dan pemasaran, sedangkan pada penelitian yang dilakukan adalah karyawan Bank X.
2. Variabel penelitian yaitu nilai etis perusahaan. Pada penelitian yang dilakukan disesuaikan kondisi perusahaan, yang difokuskan pada kreativitas kelompok.

2.1.2 Uzma Rashid dan Sadia Rashid (2011)

Uzma Rashid dan Sadia Rashid meneliti tentang “*The Effect of Job Enrichment on Job Satisfaction : A Case Study of Faculty Members*”, (2011). Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja dan mengkaji pengaruh variabel pengayaan pekerjaan yang meliputi pengembangan karir, tanggungjawab, dan prestasi terhadap kepuasan kerja. Kerangka pemikiran dirumuskan pada Gambar

2.2



Gambar 2.2 Kerangka konseptual penelitian “*The Effect of Job Enrichment on Job Satisfaction: A Case Study of Faculty Members*”

Sumber : Rashid dan Rashid (2011)

Penelitian dilakukan di perguruan tinggi di Pakistan. Teknik sampling yang digunakan adalah *convenience sampling* yang merupakan teknik *non random sampling*. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner. Data sekunder dikumpulkan dari buku, publikasi, jurnal, literatur terbaru dan artikel mengenai kepuasan kerja individu dari berbagai profesi termasuk institusi akademik. Dari 200 kuesioner yang disebar, 175 diantaranya kembali dan dianalisis untuk kepentingan penelitian.

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengayaan pekerjaan yang meliputi pengembangan karir, tanggungjawab, dan prestasi sebagai variabel independen dan kepuasan kerja sebagai variabel dependen.

Analisis dalam penelitian ini menggunakan analisa cross-sectional dengan skala Likert dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju) untuk mengukur

variabel dependen dan independen. Menggunakan uji statistik Linier Berganda yang dianalisa dengan SPSS versi 18.0. Uji korelasi digunakan untuk mengetahui hubungan antar variabel. Statistik deskriptif digunakan untuk menganalisa data demografis responden.

Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa kepuasan kerja anggota fakultas meningkat secara menyeluruh melalui pengayaan pekerjaan. Selanjutnya ditemukan bahwa tanggung jawab dan prestasi lebih berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja dibanding pengembangan karir.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan adalah pada :

1. Variabel penelitian, variabel yang digunakan dalam penelitian ini digunakan sepenuhnya dalam penelitian sekarang yaitu pengayaan pekerjaan dan kepuasan kerja.
2. Metode pengumpulan data yang dilakukan dengan menyebarkan kuesioner.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan adalah pada:

1. Obyek penelitian, pada penelitian ini responden terdiri dari staf pengajar suatu universitas, sedangkan dalam penelitian yang dilakukan responden adalah karyawan Bank X.
2. Teknik analisis data, pada penelitian ini menggunakan uji statistik Linier Berganda yang dianalisa dengan SPSS versi 18.0. Sedangkan pada penelitian yang dilakukan menggunakan CFA (*Confirmatory Factor Analysis*) dengan bantuan perangkat lunak AMOS.

2.1.3 Nazim Ali dan Qadar Bakhsh Baloch (2010)

Nazim Ali dan Qadar Bakhsh Baloch meneliti tentang “*Job Satisfaction and Employees Turnover Intention (Case Study of NWFP Pakistan Based Banking Sector)*”, (2010). Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui faktor-faktor yang memiliki dampak signifikan terhadap kepuasan kerja dan keinginan untuk keluar dari karyawan beberapa bank di Pakistan.

Teknik sampling menggunakan teknik random. Responden terdiri dari karyawan bank umum dan bank swasta yang tersebar di 7 distrik di Pakistan yaitu distrik Charsadda, Mardan, Mansehra, Abbotabad, Nowshera, Swabi dan Peshwar. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dan keinginan untuk keluar.

Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner yang menggunakan 5 skala Likert dari (1) sangat setuju sampai (5) sangat tidak setuju. Dari 326 kuesioner yang disebar untuk bank umum, 79 kuesioner tidak dapat digunakan karena informasi yang tidak lengkap. Hanya 247 kuesioner yang dapat digunakan untuk tujuan penelitian. Untuk bank swasta disebar 360 kuesioner, 34 diantaranya tidak dapat digunakan karena informasi yang tidak lengkap. Selebihnya sebanyak 326 kuesioner dapat digunakan untuk tujuan penelitian.

Analisis dalam penelitian ini menggunakan statistik deskriptif dan inferensial untuk menguji hipotesis. Mean dan standard deviasi dihitung menggunakan SPSS 15. Begitu pula menghitung korelasi dan regresi linier berganda untuk mengetahui hubungan antara kepuasan kerja dan variabel demografi serta hubungan antara kepuasan kerja dan keinginan untuk keluar.

Hasil penelitian menunjukkan hubungan positif yang signifikan antara kepuasan kerja dengan gaji, status sosial, keamanan, promosi, kondisi kerja, supervisi, pengakuan, rekan kerja, *nature of work*, keadilan distributive, keadilan prosedural, otonomi, komitmen afektif, komitmen yang berkesinambungan. Begitu pula dengan umur dan masa kerja. Sedangkan kepuasan kerja mempunyai korelasi negatif terhadap keinginan untuk keluar.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan adalah pada :

1. Variabel penelitian, variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu kepuasan kerja dan keinginan untuk keluar digunakan dalam penelitian yang dilakukan.
2. Responden, penelitian ini dan penelitian yang dilakukan sama-sama mengambil responden dari bidang perbankan.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan adalah pada:

1. Teknik analisis data, pada penelitian ini menggunakan uji statistik Linier Berganda yang dianalisa dengan SPSS versi 15.0. Sedangkan pada penelitian yang dilakukan menggunakan CFA (*Confirmatory Factor Analysis*) dengan bantuan perangkat lunak AMOS.

Matrik persamaan dan perbedaan penelitian terdahulu dan penelitian yang akan dilakukan disajikan pada Tabel 2.1

Tabel 2.1

Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu Dengan Penelitian Saat Ini

ASPEK	Sean Valentine, Lynn Godkin, Gary M.Fleischman, dan Roland Kidwell (2011)	Uzma Rashid dan Sadia Rashid (2011)	Nazim Ali dan Qadar Bakhsh Baloch (2010)	Ilda Suryati (2016)
Data dan Metode Pengumpulan Data	Data primer melalui kuesioner.	Data primer melalui kuesioner dan data sekunder dari buku, publikasi, jurnal, literatur terbaru dan artikel.	Data primer melalui kuesioner.	Data primer melalui kuesioner
Variabel Penelitian	Kreatifitas kelompok, nilai etis perusahaan, kepuasan kerja, dan <i>turnover intention</i> .	Pengayaan pekerjaan sebagai variabel independen dan kepuasan kerja sebagai variabel dependen.	Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dan <i>turnover intention</i> .	Kreatifitas kelompok, pengayaan pekerjaan, kepuasan kerja dan <i>turnover intention</i> .
Subyek Penelitian	Karyawan kesehatan dan administrasi di kampus berbasis organisasi kesehatan. Diambil dari 4 kampus yang berbeda di Amerika Serikat.	Staf pengajar akademik dari Universitas Peshwar dan Divisi Hazara, Pakistan. Dari 200 kuesioner yang disebar, 175 diantaranya kembali.	Karyawan bank umum dan bank swasta di 7 distrik di Pakistan	Seluruh karyawan Bank X
Teknik Analisa Data	CFA (Confirmato-ry Factor Analysis) dengan bantuan perangkat lunak AMOS.	Analisa cross-sectional. Mengguna-kan uji statistik Linier Berganda dengan SPSS versi 18.0. Uji korelasi digunakan untuk mengetahui hubungan antar variabel. Statistik deskriptif digunakan untuk menganalisa data demografis responden.	Statistik deskriptif dan inferensial untuk menguji hipotesis. Mean, standard deviasi, korelasi dan regresi linier berganda dihitung menggunakan SPSS 15.	CFA (<i>Confirmatory factor analysis</i>) dengan bantuan perangkat lunak AMOS.
Hasil	Kreativitas kelompok dan nilai etis perusahaan mempunyai hubungan yang positif dan berhubungan dengan peningkatan kepuasan kerja. Dan sebaliknya menurunkan angka <i>turnover intention</i> .	Kepuasan kerja meningkat secara menyeluruh melalui pengayaan pekerjaan. Selanjutnya ditemukan bahwa tanggung jawab dan prestasi lebih berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja dibanding pengembangan karir.	Hubungan positif yang signifikan antara kepuasan kerja dengan pembayaran, status sosial, keamanan, promosi, kondisi kerja, supervisi, pengakuan, rekan kerja, <i>nature of work</i> , keadilan distributive, keadilan prosedural, otonomi, komitmen afektif, komitmen yang berkesinam-ungan, umur dan masa kerja. Sedangkan kepuasan kerja mempunyai korelasi negatif terhadap <i>turnover intention</i> .	Pengayaan pekerjaan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap keinginan untuk keluar.
Persamaan	Variabel penelitian (kreatifitas kelompok, kepuasan kerja dan pengaruhnya terhadap keinginan untuk keluar). Metode pengumpulan data. Teknik analisis data.	Variabel penelitian (variabel yang digunakan dalam penelitian ini digunakan sepenuhnya dalam penelitian sekarang). Metode pengumpulan data.	Variabel penelitian (kepuasan kerja dan keinginan untuk keluar). Responden (dari bidang perbankan)	-
Perbedaan	Obyek penelitian dan variabel penelitian (nilai etis perusahaan)	Obyek penelitian dan teknik analisis data.	Teknik analisis data.	-

Sumber : Valentine, *et al.* (2011), Rashid dan Rashid (2011), Ali dan Baloch (2010), dan Peneliti (2016)

2.2 Tinjauan Teori

Pada sub bab ini akan dijelaskan mengenai variabel-variabel yang dibahas dalam penelitian yaitu kreativitas kelompok, pengayaan pekerjaan, kepuasan kerja dan keinginan untuk keluar.

2.2.1 Kreativitas kelompok

Kreativitas merupakan kumpulan ide atau informasi yang dimiliki seseorang dan kemampuan untuk mengembangkannya sehingga terbentuk pengetahuan baru. David Campbell dalam Edy Sutrisno (2013:110), mendefinisikan kreativitas sebagai kegiatan yang mendatangkan hasil, dengan ciri inovatif, berguna dan dapat dimengerti. James R. Evan menyatakan bahwa kreativitas adalah ketrampilan untuk menentukan pertalian baru, melihat subjek dari perspektif baru, dan membentuk kombinasi-kombinasi baru dari dua atau lebih konsep yang telah tercetak dalam pikiran.

Kekuatan kreativitas ini apabila dimiliki oleh seseorang atau kelompok, akan memungkinkan mereka dapat mengembangkan suatu hal baru dari hal yang telah dimiliki dan selanjutnya menggabungkan hal-hal baru yang dimiliki itu satu sama lain untuk membentuk hal baru lagi. Berbagai pengetahuan baru akan mampu dikembangkan oleh seseorang atau sekelompok orang, bersifat unik dan sukar untuk ditiru dan bermuara pada pembentukan kompetensi inti yang bersifat strategis, jelas merupakan peluang bagi pembentukan *competitive advantage* pemilik kelompok tersebut.

West dalam Edy Sutrisno (2013:111), mengatakan bahwa ciri-ciri individu yang secara konsisten kreatif adalah sebagai berikut :

1. Nilai-nilai intelektual dan artistik
2. Ketertarikan pada kompleksitas
3. Kepedulian pada pekerjaan dan pencapaian
4. Ketekunan
5. Pemikiran yang mandiri
6. Otonom
7. Kepercayaan diri
8. Kesiapan mengambil resiko

Asri (2011:88) mengatakan bahwa kreativitas merupakan konsep yang majemuk dan multi dimensional. Kreativitas merupakan kemampuan seseorang untuk melahirkan sesuatu yang baru baik berupa gagasan maupun karya nyata, baik dalam bentuk ciri-ciri *aptitude* maupun *non aptitude*, baik dalam karya baru maupun kombinasi dengan hal-hal yang sudah ada, yang semuanya relatif berbeda dengan apa yang telah ada sebelumnya.

Kreativitas dalam perkembangannya sangat terkait dengan empat aspek yaitu :

1. Aspek pribadi. Kreativitas muncul dari interaksi pribadi yang unik dengan lingkungannya.
2. Aspek pendorong. Kreativitas dalam perwujudannya memerlukan dorongan internal maupun eksternal dari lingkungan.
3. Aspek proses. Kreativitas adalah proses merasakan dan mengamati adanya masalah, membuat dugaan tentang kekurangan dari masalah tersebut, menilai dan menguji dugaan atau hipotesis, kemudian mengubah dan mengujinya

lagi, dan akhirnya menyampaikan hasil-hasilnya.

4. Aspek produk. Kreativitas menekankan bahwa apa yang dihasilkan dari proses kreativitas adalah sesuatu yang baru, orisinal dan bermakna.

Bobbi De Porter dan Mike Hernacki dalam Asri (2011:89), mengatakan bahwa proses kreatif mengalir melalui lima tahap yaitu :

1. Persiapan. Mendefinisikan masalah, tujuan atau tantangan.
2. Inkubasi. Mencerna fakta-fakta dan mengolahnya dalam pikiran.
3. Iluminasi. Mendesak ke permukaan, gagasan-gagasan bermunculan.
4. Verifikasi. Memastikan apakah solusi itu benar-benar memecahkan masalah.
5. Aplikasi. Mengambil langkah-langkah untuk menindaklanjuti solusi tersebut.

Kreativitas dapat dilakukan oleh siapa saja yang mau. Terlebih banyak sekali orang yang menulis cara-cara menjadi kreatif, baik dalam bentuk literatur, permainan, peta pemikiran dan lain-lain. Oleh karena itu kreativitas dilakukan sejak dini. Beberapa alasan mengapa kreativitas perlu dilakukan sejak dini menurut Asri (2011:94) adalah :

1. Dengan berkreasi orang dapat mewujudkan (mengaktualisasikan) dirinya, dan perwujudan/aktualitas diri merupakan kebutuhan pokok pada tingkat tertinggi dalam hidup manusia.
2. Kreativitas atau berpikir kreatif sebagai kemampuan untuk melihat bermacam-macam kemungkinan penyelesaian terhadap suatu masalah.
3. Bersibuk diri secara kreatif tidak hanya bermanfaat bagi lingkungan namun juga memberikan kepuasan individu.
4. Kreativitas memungkinkan manusia meningkatkan kualitas hidupnya.

Dalam Kreitner dan Kinicki (2005:39), kreativitas adalah proses menggunakan imajinasi dan kemampuan untuk mengembangkan produk baru atau sesuatu yang unik, obyek, proses maupun pemikiran. Definisi ini menggarisbawahi 3 jenis kreativitas. Yang pertama adalah dapat menghasilkan hal baru (kreasi). Kedua adalah dapat mengkombinasi atau mengumpulkan dan menjadikan satu (perpaduan) dan yang ketiga adalah memperbaiki atau mengubah sesuatu (perubahan).

Lima tahap yang menegaskan proses kreatif adalah persiapan, konsentrasi, inkubasi, iluminasi dan verifikasi. Pada tahap persiapan, ide mengenai kreativitas dimulai dari dasar suatu pengetahuan. Kreativitas melibatkan pertemuan antara pengetahuan yang tersirat dan tersurat. Pada tahap konsentrasi, fokus pada masalah yang tengah dihadapi. Penelitian menunjukkan bahwa ide-ide kreatif saat bekerja sering dipicu oleh masalah-masalah yang berhubungan dengan pekerjaan, keanehan maupun kegagalan. Tahap inkubasi adalah melakukan sesuatu tanpa disadari. Pada tahap ini, manusia menggunakan aktivitas sehari-harinya kemudian secara simultan akan memikirkan informasi dan mengumpulkannya menjadi satu. Hasil dari pengumpulan informasi ini akan menghasilkan tahap iluminasi. Pada akhirnya, tahap verifikasi menuju keseluruhan proses untuk menguji, mengubah atau menguji coba ide baru.

Kreativitas melibatkan “pembuatan hubungan-hubungan yang jauh” antara kejadian-kejadian, ide-ide, informasi-informasi yang tidak berhubungan, dalam memori atau ingatan atau objek-objek fisik.

Dalam Kreitner dan Kinicki (2005:43), orang-orang kreatif adalah orang-

orang yang sangat termotivasi yang menggunakan banyak waktunya untuk mengembangkan pengetahuan eksplisit dan implisit akan bidang minat dan tentang karir mereka. Orang-orang kreatif tidak harus jenius atau memiliki sikap introvert. Selain itu mereka juga bukan adaptor. Adaptor adalah mereka yang lebih suka memecahkan kesulitan atau membuat keputusan dengan cara sedemikian sehingga memiliki dampak paling kecil atas asumsi-asumsi, prosedur-prosedur, dan nilai-nilai organisasi. Sebaliknya, individu kreatif mencari solusi yang baru dan menarik terhadap suatu permasalahan.

Enam karakteristik yang mempengaruhi tingkat perilaku/kinerja kreatif yang diperlihatkan oleh kelompok kerja adalah :

1. Norma-norma
2. Kekompakan
3. Ukuran
4. Keanekaragaman
5. Peran-peran
6. Pendekatan-pendekatan penyelesaian masalah

Beberapa saran yang dapat digunakan untuk meningkatkan kreativitas kelompok yaitu :

1. Mengembangkan lingkungan yang mendukung perilaku kreatif
2. Mencoba menghindari gaya kepemimpinan otokratis
3. Mendorong anggota kelompok dalam hal ini karyawan agar lebih terbuka terhadap ide-ide dan pengalaman-pengalaman baru
4. Tetap ingat bahwa orang-orang menggunakan strategi berbeda untuk

membantu perkembangan kreativitas mereka

5. Memberikan pekerjaan yang menstimulasi karyawan sehingga menciptakan rasa pertumbuhan pribadi
6. Memungkinkan karyawan memiliki waktu santai dan bermain
7. Mendorong lingkungan terbuka yang bebas dari perilaku defensif
8. Memperlakukan kekeliruan dan kesalahan sebagai peluang belajar
9. Membiarkan karyawan kadang-kadang mencobakan gagasan-gagasan remeh mereka dan berikan batasan kesalahan
10. Menghindari penggunaan pola pikir negatif jika karyawan mendekati pengawas dengan gagasan baru
11. Memberikan penghargaan terhadap perilaku kreatif

Pada umumnya kreativitas kelompok dihidupkan oleh lingkungan kohesif yang mendukung interaksi-interaksi terbuka, sudut pandang beraneka ragam, dan lingkungan-lingkungan penuh tempat bermain. Prosedur-prosedur penyelesaian masalah terstruktur dan pengawasan yang mendukung juga meningkatkan kreativitas.

Sedangkan kelompok adalah dua orang atau lebih yang berinteraksi secara bebas dengan berbagai norma dan tujuan bersama serta memiliki sebuah identitas yang sama. Ukuran kelompok karenanya dibatasi oleh berbagai kemungkinan interaksi timbal balik dan kesadaran timbal balik. Kumpulan-kumpulan orang saja tidak sesuai dengan definisi ini karena mereka tidak berinteraksi dan tidak menganggap diri mereka sendiri sebagai kelompok meskipun seandainya mereka menyadari satu sama lain. Sebuah departemen secara keseluruhan, sebuah

perserikatan, atau organisasi keseluruhan tidak akan menjadi kelompok selain jika menganggap diri mereka sendiri sebagai “kami”, karena mereka umumnya tidak berinteraksi dan tidak sepenuhnya menyadari satu sama lain. Namun tim kerja, komite, sub bagian dari departemen, golongan terbatas, dan berbagai perkumpulan nonformal lainnya di antara para anggota organisasi akan sesuai dengan definisi kelompok ini.

Kreativitas di tempat kerja melibatkan upaya karyawan dalam menghasilkan ide-ide yang berguna dan ide-ide baru tentang produk perusahaan, layanan, prosedur, dan praktek (Sean Valentine *et al.*, 2011). Kreativitas diperlukan sebagai sarana untuk memastikan bahwa perusahaan tetap fleksibel dan dapat mengatasi perubahan dalam persaingan, teknologi, dan pasar.

Kreativitas dalam suatu organisasi melibatkan proses dan hasil, dimana individu terlibat dalam menghasilkan kreatifitas yang potensial. Keterlibatan individu ini dapat berupa upaya untuk mengidentifikasi masalah, meneliti situasi yang sebelumnya tidak diketahui untuk mencari solusi alternatif dan memilih alternatif yang unik dan berguna dalam menyelesaikan masalah.

Organisasi yang kreatif memiliki keunggulan komparatif untuk bertahan hidup dalam persaingan selama situasi ekonomi yang berat. Organisasi yang kreatif akan mampu mengembangkan ide-ide baru yang dapat menjadi sumber keunggulan dalam persaingan. Perbaikan layanan, inovasi produk dapat diciptakan karena kreativitas karyawan dalam organisasi.

Ketrampilan yang relevan mengenai kreativitas dan strategis merupakan bagian yang penting dalam menghasilkan invensi baru dan memainkan peran

dalam efektivitas kelompok atau tim. Kreativitas individu akan menghasilkan ide kreatif yang potensial dan memberikan kontribusi nyata bagi organisasi jika disinergikan dalam kelompok sehingga menghasilkan kreativitas kelompok. Kelompok yang merupakan lingkungan penting berpengaruh besar terhadap iklim. Proses kelompok adalah unsur konteks lingkungan pekerjaan yang berada di luar individu, namun memiliki potensi berpengaruh terhadap kreativitas individu.

Mengingat pengaruh sosial dalam kelompok dapat menghambat potensi kelompok untuk menghasilkan kreativitas karena kemalasan sosial dan penghambatan kreativitas, maka lingkungan kelompok menjadi unsur yang menentukan. Rekan kerja dalam kelompok dapat mempengaruhi anggota kelompok untuk lebih kreatif atau sebaliknya. Rekan kerja dalam kelompok mempunyai peran penting dalam kreativitas kelompok.

Kreativitas rekan kerja dapat dipengaruhi melalui perbandingan kelompok sosial. Perbandingan kelompok sosial ini dilakukan oleh karyawan melalui pengamatan terhadap hasil kreativitas rekan-rekannya dalam kelompok. Kompetisi untuk lebih kreatif akan timbul, sehingga masing-masing individu termotivasi oleh persaingan dalam kelompok dan antarkelompok. Individu dalam kelompok akan mencoba mencocokkan prestasi hasil kreativitasnya dan kinerja dari rekan kerja. Rekan kerja yang kreatif juga dapat berfungsi sebagai model peran dengan menunjukkan perilaku kreatif bagi yang lain. Dalam kelompok terjadi pembelajaran observasional di mana karyawan mengamati keterampilan dan mengembangkan strategi yang meningkatkan kapasitas mereka melalui

temannya sebagai model untuk menjadi lebih kreatif. Bilamana individu dapat mengamati model peran kreatif, mereka akan lebih mampu dalam membuat strategi yang relevan dan pendekatan yang memungkinkan mereka untuk menampilkan kreativitas yang lebih tinggi pada pekerjaan.

Proses kreatif dalam kelompok akan mengikuti tahapan persiapan, usaha, inkubasi, pemahaman dan evaluasi. Proses tersebut lazim terjadi di kelompok manapun untuk menghasilkan kreativitas dalam kelompok. Melalui tahapan itu, pola dan proses kreativitas kelompok menjadi efektif, sumbang saran akan lebih banyak sehingga ide kreatif yang muncul akan lebih berdaya guna.

Kreativitas dalam kelompok akan berjalan dengan baik jika didukung oleh kepemimpinan dalam organisasi. Manajemen puncak seharusnya memberikan arahan dan keleluasaan bagi kelompok untuk mengembangkan kreativitas sepanjang berkontribusi bagi kemajuan organisasi. Pimpinan juga dapat menetapkan kebijakan yang mendukung anggota organisasi untuk berkontribusi dalam menghasilkan kreativitas di kelompok.

Beberapa indikator yang digunakan untuk pengukuran variabel kreativitas kelompok antara lain :

- a. Penilaian individu terhadap kemampuan kelompok dalam merespon masalah yang dihadapi
- b. Kelancaran dalam memberikan ide
- c. Kemampuan menghasilkan ide
- d. Orisinalitas ide
- e. Fleksibilitas dalam menghasilkan ide

- f. Kemampuan dalam menyelesaikan masalah.

2.2.2 Pengayaan pekerjaan

Menurut Herzberg dalam Ivancevich, Konopaske, dan Matteson (2006:153), pengayaan pekerjaan didefinisikan sebagai proses membangun pencapaian pribadi, pengakuan, tantangan, tanggung jawab, dan kesempatan tumbuh dalam pekerjaan seseorang. Hal ini memberikan dampak tanggung jawab yang lebih kepada karyawan ketika melakukan pekerjaan yang menantang.

Implementasi dari pengayaan pekerjaan direalisasi melalui perubahan langsung dalam kedalaman pekerjaan (Ivancevich, Konopaske, dan Matteson, 2006:196). Manajemen dapat menyediakan kepada karyawan kesempatan yang lebih besar untuk menggunakan wewenang membuat perubahan sebagai berikut :

1. Umpan balik langsung. Evaluasi dari kinerja harus tepat waktu dan langsung.
2. Pembelajaran baru. Sebuah pekerjaan yang baik memungkinkan orang untuk merasa bahwa mereka tumbuh. Semua pekerjaan harus menyediakan kesempatan untuk belajar.
3. Penjadwalan. Orang harus mampu menjadwalkan beberapa bagian dari pekerjaan mereka sendiri.
4. Keunikan. Setiap pekerjaan harus memiliki beberapa kualitas atau fitur yang unik.
5. Pengendalian terhadap sumber daya. Orang seharusnya diberikan kesempatan untuk memegang kendali atas pekerjaan mereka.
6. Akuntabilitas pribadi. Orang seharusnya diberikan kesempatan untuk bertanggung jawab atas pekerjaan yang mereka lakukan.

Teori dan praktek pengayaan pekerjaan telah berevolusi, maka untuk keberhasilan dalam penerapan pekerjaan dibutuhkan perubahan. Perubahan yang penting termasuk memberikan karyawan otoritas yang lebih besar untuk berpartisipasi dalam keputusan, menetapkan tujuan karyawan sendiri, dan untuk mengevaluasi kinerja karyawan (dan kelompok kerja karyawan). Pengayaan pekerjaan juga berhubungan dengan sifat dan gaya dari perilaku pihak manajer. Manajer harus bersedia dan mampu untuk mendelegasikan otoritas. Dengan adanya kemampuan karyawan untuk melakukan pekerjaan yang diperkaya dan kemauan manajer untuk mendelegasikan tugas, keuntungan dalam kinerja dapat diharapkan untuk meningkat. Hasil yang positif ini merupakan akibat dari meningkatnya ekspektasi karyawan bahwa usaha mendatangkan kinerja dan kinerja mendatangkan penghargaan intrinsik dan ekstrinsik, dan bahwa penghargaan tersebut dapat memuaskan kebutuhan. Perubahan yang signifikan dalam pekerjaan manajerial ini jika dipasangkan dengan perubahan dalam pekerjaan non manajerial, menyatakan bahwa suatu lingkungan kerja yang mendukung merupakan syarat untuk usaha pengayaan pekerjaan yang berhasil. Pengayaan pekerjaan dapat juga dicapai dalam konteks suatu pekerjaan. Salah satu aspek dari konteks pekerjaan berhubungan dengan kapan pekerjaan dilakukan.

Pengayaan pekerjaan adalah penerapan praktis dari teori kepuasan kerja motivator-hygiene Frederick Herzberg (Kreitner dan Kinicki, 2008). Herzberg menemukan kelompok-kelompok faktor yang terpisah dan berbeda yang berhubungan dengan kepuasan dan ketidakpuasan kerja. Kepuasan kerja lebih sering berkaitan dengan prestasi pengakuan, karakteristik pekerjaan, tanggung

jawab dan kemajuan. Faktor-faktor ini semuanya berhubungan dengan output yang berkaitan dengan tugas yang sedang dilaksanakan. Herzberg memberikan label faktor ini sebagai motivator karena masing-masing berhubungan dengan usaha yang kuat dan prestasi yang baik.

Herzberg menemukan ketidakpuasan pekerjaan terutama berkaitan dengan faktor-faktor dalam konteks pekerjaan atau lingkungan. Kebijakan dan administrasi perusahaan, pengawasan teknis, gaji, hubungan antar pribadi dengan pengawas dan kondisi kerja adalah yang paling sering dijelaskan oleh para karyawan dalam mengungkapkan ketidakpuasan kerja. Herzberg memberikan label faktor yang kedua ini sebagai faktor hygiene.

Seorang anggota organisasi yang diawasi dengan baik, upah yang baik, dan kondisi kerja yang baik tetapi dengan suatu tugas yang membosankan dan tidak menantang dengan sedikit peluang untuk kemajuan akan berada pada titik tengah nol. Orang itu akan memiliki tanpa ketidakpuasan (karena faktor hygiene yang baik) dan tanpa kepuasan (karena kurangnya motivator). Konsekuensinya Herzberg memberi peringatan kepada para manajer bahwa diperlukan lebih dari sekedar upah yang baik dan kondisi kerja yang baik untuk memotivasi karyawan. Diperlukan suatu “pekerjaan yang diperkaya” yang menawarkan kesempatan individu untuk berprestasi dan pengakuan, rangsangan, tanggung jawab dan kemajuan.

Pengayaan pekerjaan membangun prestasi pengakuan, dorongan kerja, tanggung jawab, dan kemajuan dalam pekerjaan. Pengayaan pekerjaan memerlukan modifikasi suatu pekerjaan sehingga seorang karyawan memiliki

kesempatan untuk dapat berprestasi, pengakuan dan pekerjaan yang merangsang, tanggung jawab dan kemajuan. Karakteristik ini tercakup ke dalam suatu pekerjaan melalui muatan vertikal.

Pengayaan pekerjaan secara vertikal memuat suatu pekerjaan dengan memberi tugas-tugas administratif kepada karyawan yang mana biasanya tugas ini dilakukan oleh atasan karyawan.

Tidak seperti memberi karyawan tugas-tugas tambahan dengan kesulitan yang sama (muatan horizontal), muatan vertikal terdiri dari pemberian tanggung jawab yang lebih besar kepada para pekerja. Dengan kata lain, para karyawan melaksanakan tugas yang biasanya dikerjakan oleh para pengawas mereka. Para manajer disarankan untuk mengikuti tujuh prinsip pada saat melaksanakan muatan pekerjaan secara vertikal. Tujuh prinsip pemuatan pekerjaan secara vertikal yaitu:

1. Menghilangkan beberapa pengawasan sementara mempertahankan tanggung jawab
2. Meningkatkan tanggung jawab individu atas pekerjaan mereka sendiri
3. Memberi seseorang suatu unit kerja sepenuhnya (modul, divisi, bidang, dsb)
4. Memberikan wewenang tambahan bagi seorang karyawan dalam kegiatannya, kebebasan kerja
5. Membuat laporan periodik untuk para pekerja itu sendiri daripada untuk pengawas
6. Memberikan beberapa tugas baru yang lebih sulit yang belum pernah ditangani sebelumnya
7. Memberikan tugas khusus untuk yang terspesialisasi bagi individu-individu

yang dapat membuat mereka menjadi lebih ahli

Riches dalam Rashid and Rashid (2011) mengatakan bahwa pengayaan pekerjaan adalah salah satu pendekatan di mana pekerjaan dapat diimprovisasi dan membuat mereka lebih menarik dan memuaskan kepada karyawan. Pekerjaan pengayaan atau 'pekerjaan pemuatan vertikal' adalah di mana individu dapat memperoleh lebih banyak di pekerjaan tanggung jawab, prestasi, peluang pembangunan, swasembada dan manajemen yang tepat dari tugas yang mereka lakukan. Pengayaan pekerjaan membuat pekerjaan lebih menarik dan membantu karyawan mendapatkan kontrol atas pekerjaan mereka.

Beberapa indikator yang digunakan untuk pengukuran variabel pengayaan pekerjaan antara lain :

- a. Pengembangan karir
- b. Tanggungjawab
- c. Prestasi terhadap kepuasan kerja.

2.2.3 Kepuasan kerja

Kepuasan menunjukkan sikap seseorang atau individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan yang tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja menjadi hal yang menarik untuk dibahas dan diketahui karena besar manfaatnya bagi kepentingan individu, industri maupun organisasi.

Bagi kepentingan individu, pembahasan mengenai hal ini diperlukan untuk meningkatkan kualitas hidup seseorang. Bagi kepentingan industri, hal ini

perlu untuk pembenahan sikap dan tingkah laku karyawan dalam usaha untuk peningkatan hasil produksi.

Salah satu sasaran penting dalam manajemen sumberdaya manusia pada suatu organisasi adalah terciptanya kepuasan kerja anggota organisasi yang bersangkutan. Kepuasan kerja tersebut diharapkan dapat mencapai tujuan organisasi yang lebih baik dan akurat. Husein Umar (2008:37) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai seperangkat perasaan karyawan tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Apabila seseorang bergabung dalam suatu organisasi sebagai seorang pekerja, ia membawa serta seperangkat keinginan, kebutuhan, hasrat dan pengalaman masa lalu yang menyatu membentuk harapan kerja.

A.Sihotang (2007:244) menyatakan kepuasan kerja merupakan hasil kesimpulan seseorang tentang perbandingan hasil kerja yang diharapkan dengan hasil-hasil nyata yang diperolehnya. Perbandingan antara input yang dikorbankan pekerja dengan imbalan yang riil diterimanya atau perbandingan antara imbalan yang diperkirakan diterima dengan imbalan yang benar nyata diterima.

Kepuasan adalah suatu persepsi subjektif tentang adanya keseimbangan antara *reward* yang diharapkan dengan nilai *reward* yang nyata/riil diterima seseorang pekerja sebagai hasil pekerjaannya. Apabila yang diharapkan dengan yang diterima sangat jauh bedanya, maka pekerja akan menjadi kecewa dan motivasi yang dimiliki akan menurun.

Kepuasan kerja dimaksudkan sebagai keadaan emosional karyawan dimana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa karyawan

dari perusahaan dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan (Susilo Martoyo, 2007:156).

Dalam Ivancevich, Konopaske, dan Matteson, (2006:151), Herzberg mengembangkan teori yang dikenal sebagai teori motivasi dua-faktor. Kedua faktor tersebut disebut *dissatisfier-satisfier*, motivator hygiene, atau faktor ekstrinsik-intrinsik, bergantung pembahasan pada teori. Penelitian awal yang memancing munculnya teori ini memberikan dua kesimpulan spesifik. Pertama, adanya serangkaian kondisi ekstrinsik, konteks pekerjaan, yang menimbulkan ketidakpuasan antar karyawan ketika kondisi tersebut tidak ada. Jika kondisi tersebut ada, kondisi tersebut tidak selalu memotivasi karyawan. Kondisi ini adalah *dissatisfier* atau faktor hygiene, karena faktor-faktor tersebut diperlukan untuk mempertahankan, setidaknya suatu tingkat dari tidak adanya ketidakpuasan. Faktor-faktor tersebut antara lain:

1. Gaji
2. Keamanan pekerjaan
3. Kondisi kerja
4. Status
5. Prosedur perusahaan
6. Kualitas pengawasan teknis
7. Kualitas hubungan interpersonal antar rekan kerja, dengan atasan maupun bawahan

Kedua, serangkaian kondisi intrinsik, isi pekerjaan, ketika ada dalam pekerjaan, dapat membentuk motivasi yang kuat hingga dapat menghasilkan

kinerja pekerjaan yang baik. Jika kondisi tersebut tidak ada, pekerjaan tidak terbukti memuaskan. Faktor-faktor dalam rangkaian ini disebut *satisfier* atau motivator dan beberapa diantaranya adalah :

1. Pencapaian
2. Pengakuan
3. Tanggung jawab
4. Kemajuan
5. Pekerjaan itu sendiri
6. Kemungkinan untuk tumbuh

Motivator ini secara langsung berkaitan dengan sifat pekerjaan atau tugas itu sendiri. Ketika ada, faktor-faktor ini berkontribusi terhadap kepuasan.

Kepuasan kerja adalah suatu efektivitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan (Kreitner dan Kinicki, 2008:271). Definisi ini berarti bahwa kepuasan kerja bukanlah suatu konsep tunggal. Sebaliknya, seseorang dapat relatif puas dengan suatu aspek dari pekerjaannya dan tidak puas dengan salah satu atau lebih aspek yang lainnya.

Lima model kepuasan kerja yang menonjol akan menggolongkan penyebabnya yaitu pemenuhan kebutuhan, ketidakcocokan, pencapaian nilai, persamaan, dan komponen watak/genetik :

1. Pemenuhan kebutuhan

Model-model ini menjelaskan bahwa kepuasan ditentukan oleh karakteristik dari sebuah pekerjaan memungkinkan seorang individu untuk memenuhi kebutuhannya. Contohnya kebutuhan keluarga.

2. Ketidakcocokan

Model-model ini menjelaskan bahwa kepuasan adalah hasil dari harapan yang terpenuhi. Harapan yang terpenuhi mewakili perbedaan antara apa yang diharapkan oleh seorang individu dari sebuah pekerjaan, seperti upah dan kesempatan promosi yang baik, dan pada kenyataan yang diterima. Pada saat harapan lebih besar daripada yang diterima, seseorang akan tidak puas. Sebaliknya, model ini memprediksikan bahwa individu akan puas pada saat ia mempertahankan output yang diterimanya dan melampaui harapan pribadinya.

3. Pencapaian nilai

Gagasan yang melandasi pencapaian nilai adalah bahwa kepuasan berasal dari persepsi bahwa suatu pekerjaan memungkinkan untuk pemenuhan nilai-nilai kerja yang penting dari suatu individu. Oleh karena itu, para manajer dapat meningkatkan kepuasan karyawan dengan melakukan strukturisasi lingkungan kerja yaitu penghargaan dan pengakuan yang berhubungan dengan nilai-nilai karyawan.

4. Persamaan

Dalam model ini, kepuasan adalah suatu fungsi dari bagaimana seorang individu diperlakukan “secara adil” di tempat kerja. Kepuasan berasal dari persepsi seseorang bahwa output pekerjaan relatif sama dengan inputnya.

5. Komponen watak/genetik

Model ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja merupakan sebagian fungsi dari sifat pribadi maupun faktor genetik. Model ini

menunjukkan bahwa perbedaan individu yang stabil adalah sama pentingnya dalam menjelaskan kepuasan kerja dengan karakteristik lingkungan kerja.

Menurut Gilmer dalam Sutrisno (2010:77), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah :

1. Kesempatan untuk maju

Dalam hal ini, ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.

2. Keamanan kerja

Faktor ini disebut sebagai penunjang kepuasan kerja. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan selama kerja.

3. Gaji

Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.

4. Perusahaan dan manajemen

Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil.

5. Pengawasan

Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan *turn over*.

6. Faktor intrinsik dari pekerjaan

Atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan ketrampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

7. Kondisi kerja

Termasuk di sini kondisi tempat, ventilasi, kantin dan tempat parkir.

8. Aspek sosial dalam pekerjaan

Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja.

9. Komunikasi

Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.

10. Fasilitas

Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standard suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

Dalam Sutrisno (2010:74) diuraikan bahwa terdapat bermacam-macam pengertian atau batasan tentang kepuasan kerja. Pertama, pengertian yang memandang kepuasan kerja sebagai suatu reaksi emosional yang kompleks. Reaksi emosional ini merupakan akibat dari dorongan, keinginan, tuntutan, dan harapan-harapan karyawan terhadap pekerjaan yang dihubungkan dengan realitas-realitas yang dirasakan karyawan, sehingga menimbulkan suatu bentuk reaksi emosional yang berwujud perasaan senang, perasaan puas ataupun perasaan tidak puas.

Kedua, pengertian yang menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja,

kerjasama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Sikap terhadap pekerjaan ini merupakan hasil dari sejumlah sikap khusus individu terhadap faktor-faktor dalam pekerjaan, penyesuaian diri individu dan hubungan sosial individu di luar pekerjaan sehingga menimbulkan sikap umum individu terhadap pekerjaan yang dihadapinya.

Istilah kepuasan merujuk pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja. Kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting, karena sangat besar manfaatnya baik untuk kepentingan individu, industri dan masyarakat. Kepentingan individu, penelitian tentang sebab-sebab dan sumber-sumber kepuasan kerja memungkinkan timbulnya usaha-usaha peningkatan kebahagiaan hidup. Penelitian industri, penelitian mengenai kepuasan kerja dilakukan dalam rangka usaha peningkatan produksi dan pengurangan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawannya. Kepentingan masyarakat tentu akan menikmati hasil kapasitas maksimal dari industri serta naiknya nilai manusia di dalam konteks pekerjaan.

Hasil penelitian Herzberg menyatakan bahwa faktor yang mendatangkan kepuasan adalah prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, dan kemajuan (Armstrong, 2004:71).

Sedangkan Handoko (2006:193) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan dimana karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang pekerja terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif karyawan

terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dan ditugaskan kepadanya di lingkungan kerjanya.

Kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dapat dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Kepuasan dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaannya daripada balas jasa walaupun balas jasa itu penting.

Kepuasan kerja di luar pekerjaan adalah kepuasan kerja karyawan yang dinikmati di luar pekerjaan dengan besarnya balas jasa yang akan diterima dari hasil kerjanya agar dia dapat membeli kebutuhan-kebutuhannya. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasannya di luar pekerjaan lebih mempersoalkan balas jasa daripada pelaksanaan tugas-tugasnya. Kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dicerminkan oleh sikap emosional yang seimbang antara balas jasa dengan pelaksanaan pekerjaannya. Karyawan yang menikmati kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan akan merasa puas jika hasil kerja dan balas jasanya dirasa adil dan layak. Tidak ada tolok ukur tingkat kepuasan yang mutlak karena setiap individu karyawan berbeda standar kepuasannya. Indikator kepuasan kerja hanya dapat diukur dengan kedisiplinan, moral kerja, dan

pergantian (*turnover*). Jika kedisiplinan dan moral kerja semakin baik serta pergantian (*turnover*) semakin sedikit maka secara relatif kepuasan kerja karyawan semakin tinggi. Sebaliknya jika kedisiplinan dan moral kerja semakin berkurang serta pergantian (*turnover*) semakin besar maka secara relatif kepuasan kerja karyawan semakin rendah (Hasibuan, 2005:202).

Teori kepuasan kerja menurut Wexley dan Yukl dalam bukunya yang berjudul *Organizational Behavior and Personel Psychology* yang dikutip oleh As'ad (2004) dapat diterangkan menurut tiga macam teori, yaitu:

Pertama, *discrepancy theory* mengemukakan bahwa untuk mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya didapat dengan kenyataan yang dirasakan. Kemudian, Locke (1969) menerangkan bahwa kepuasan kerja tergantung pada *discrepancy* antara *should be* (*expectation, needs* atau *values*) dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan. Dengan demikian, orang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi. Apabila yang didapat ternyata lebih besar daripada yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi walaupun terdapat *discrepancy*, tetapi merupakan *discrepancy* yang positif. Sebaliknya semakin jauh kenyataan yang dirasakan itu di bawah standar minimum sehingga menjadi *negative discrepancy*, maka semakin besar pula ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaan.

Kedua, *equity theory* yang dikembangkan oleh Adam (1963). Pada

prinsipnya teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas sepanjang mereka merasa ada keadilan (*equity*). Perasaan *equity* dan *inequity* atas suatu situasi diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor, maupun di tempat lain. Teori ini mengidentifikasi elemen-elemen *equity* meliputi tiga hal, yaitu: (a) *input*, adalah sesuatu yang berharga yang dirasakan oleh pegawai sebagai masukan terhadap pekerjaannya; (b) *out comes*, adalah segala sesuatu yang berharga yang dirasakan sebagai dari hasil pekerjaannya; (c) *comparisons persona*, adalah perbandingan antara *input* dan *out comes* yang diperolehnya.

Ketiga, *Two factor theory* yang dikemukakan oleh Herzberg (1966). Prinsip-prinsip teori ini adalah bahwa kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu tidak merupakan variabel yang kontinyu. Berdasarkan hasil penelitiannya Herzberg membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok yaitu: (a) *satisfiers* atau motivator, faktor-faktor atau situasi yang dibuktikan sebagai sumber kepuasan yang terdiri dari: *achievement, recognition, work it self, responsibility* dan *advancement*; dan (b) *dissatisfiers* atau *hygiene factors*, yaitu faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan, seperti: *company policy and administration, supervision tehcnical, salary, interpersonal relations, working condition, job security* dan *status*.

Secara historis, karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja akan melaksanakan pekerjaan dengan baik. Masalahnya adalah terdapatnya karyawan yang kepuasan kerjanya tinggi tidak menjadi karyawan yang produktivitasnya

tinggi. Banyak pendapat mengemukakan bahwa kepuasan kerja yang lebih tinggi, terutama dihasilkan oleh prestasi kerja, bukan sebaliknya. Prestasi kerja lebih baik mengakibatkan penghargaan lebih tinggi. Bila penghargaan tersebut dirasakan adil dan memadai, maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat karena mereka menerima penghargaan dalam proporsi yang sesuai dengan prestasi kerja mereka.

Kondisi kepuasan atau ketidakpuasan kerja tersebut menjadi umpan balik yang akan mempengaruhi prestasi kerja di waktu yang akan datang. Jadi, hubungan prestasi dan kepuasan kerja menjadi suatu sistem yang berlanjut. Menurut Strauss dan Sayles (2005) kepuasan kerja juga penting untuk aktualisasi diri. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi. Karyawan seperti ini akan sering melamun, mempunyai semangat kerja rendah, cepat lelah dan bosan, emosinya tidak stabil, sering absen dan melakukan kesibukan yang tidak ada hubungan dengan pekerjaan yang harus dilakukan.

Dessler dalam Handoko (2006:196) mengemukakan karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja biasanya mempunyai catatan kehadiran dan peraturan yang lebih baik, tetapi kurang aktif dalam kegiatan serikat karyawan dan kadang-kadang berprestasi lebih baik daripada karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja. Oleh karena itu, kepuasan kerja mempunyai arti penting baik bagi karyawan maupun perusahaan, terutama untuk menciptakan keadaan positif di lingkungan kerja perusahaan.

Kepuasan kerja merupakan persoalan umum pada setiap unit kerja, baik itu berhubungan motivasi, kesetiaan ataupun ketenangan bekerja, dan disiplin kerja. Harold E. Burt mengemukakan pendapatnya tentang faktor-faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja adalah: pertama, faktor hubungan antarkaryawan, antara lain: (a) hubungan antara manajer dengan karyawan, (b) faktor fisik dan kondisi kerja, (c) hubungan sosial di antara karyawan, (d) sugesti dari teman sekerja, (e) emosi dan situasi kerja. Kedua, faktor individual, yaitu yang berhubungan dengan sikap orang terhadap pekerjaannya, umur orang sewaktu bekerja, dan jenis kelamin. Ketiga, faktor luar (external), yang berhubungan dengan keadaan keluarga karyawan, rekreasi, pendidikan (training, up grading, dan sebagainya).

Robbins (2006:152) mengindikasikan faktor-faktor penting kepuasan kerja yaitu *mentally challenging work, equitable rewards, supportive working conditions, and supportive colleagues*.

a. Pekerjaan yang menantang (*mentally challenging work*)

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan pekerjaan mereka. Karakteristik seperti ini membuat kerja secara mental menantang.

b. Pemberian upah yang adil (*equitable rewards*)

Karyawan menginginkan system upah dan kebijakan promosi yang dipersepsikan adil, tidak membingungkan, dan sesuai harapan.

c. Kondisi kerja yang mendukung (*supportive working conditions*)

Karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk keamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik. Karyawan lebih menyukai kondisi fisik organisasi yang tidak berbahaya.

d. Rekan kerja yang mendukung (*supportive colleagues*)

Rekan kerja yang ramah dan mendukung dapat meningkatkan kepuasan dalam bekerja.

Jika kondisi tantangan pekerjaan sedang, pemberian imbalan dan promosi dipersepsikan adil, kondisi fisik organisasi tidak berbahaya dan nyaman serta adanya rekan kerja yang ramah dan mendukung, maka akan tercipta kepuasan kerja.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa tingginya kepuasan kerja akan menimbulkan kesehatan mental dan fisik yang baik, memudahkan karyawan untuk belajar tentang pekerjaan yang baru, dapat menyelesaikan pekerjaan dengan cepat, rendahnya tingkat kecelakaan dan rendahnya catatan yang berkenaan dengan keluhan-keluhan tentang organisasi.

Blum dalam As'ad (2008:114) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

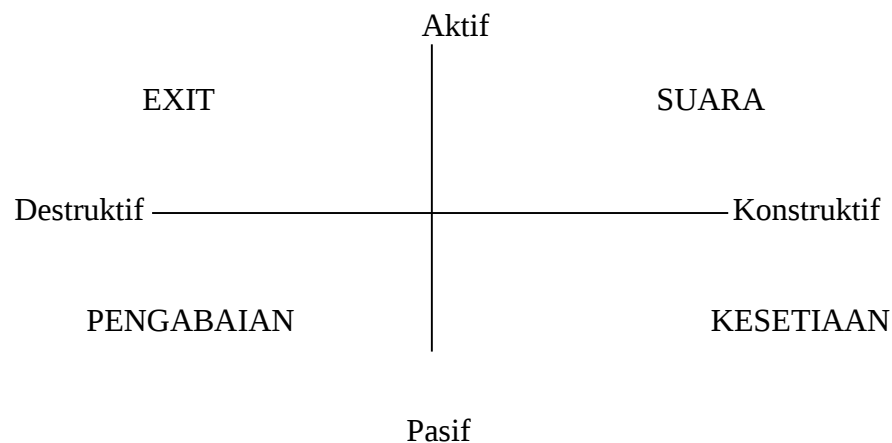
- a. Faktor individual, meliputi umur, kesehatan, watak, dan harapan
- b. Faktor sosial, meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan masyarakat, kesempatan berekreasi, kegiatan perserikatan pekerja, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan.
- c. Faktor utama dalam pekerjaan, meliputi upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju. Selain itu juga penghargaan

terhadap kecakapan, hubungan sosial di dalam pekerjaan, ketepatan di dalam menyelesaikan konflik antar manusia, perasaan diperlakukan adil baik yang menyangkut pribadi maupun tugas.

Menurut Robbins (2006), ketidakpuasan karyawan dapat dinyatakan dalam berbagai cara. Misalnya mengeluh, tidak patuh dan mengelakkan sebagian dari tanggung jawab kerja mereka. Ada empat cara seorang karyawan dalam mengungkapkan ketidakpuasannya yaitu:

1. *Active-destructive*, dimana karyawan langsung mengekspresikan ketidakpuasannya dengan cara keluar dari perusahaan.
2. *Active-constructive*, dimana karyawan memilih tetap bertahan di perusahaan dengan memberikan saran, kritik dan usaha lain dalam rangka memperbaiki kondisi yang ada.
3. *Passive-destructive*, dimana karyawan menunjukkan sikap acuh tak acuhnya pada pekerjaan maupun perusahaan tempatnya bekerja.
4. *Passive-constructive*, dimana karyawan masih menunjukkan loyalitasnya pada perusahaan meskipun dengan cara menunggu secara pasif sambil mengharapkan kondisi kembali normal (stabil) atau bahkan lebih baik.

Indikasi menurunnya kepuasan kerja perlu diketahui sedini mungkin agar dapat dicari jalan untuk pencegahannya dan penyelesaikan sebelum hal tersebut berlarut-larut. Bila terlihat beberapa gejala-gejala seperti karyawan bekerja tanpa semangat, absensi yang meningkat merupakan suatu gejala dari menurunnya kepuasan kerja karyawan.



Gambar 2.3 Respon Karyawan Terhadap Ketidakpuasan

Sumber : Robbins (2006)

Gambar di atas menggambarkan empat respon yang berbeda satu sama lain sepanjang dua dimensi, yaitu konstruktif/destruktif dan aktif/pasif yaitu :

- Exit* (keluar) ialah perilaku yang menuju ke arah meninggalkan organisasi mencakup pencarian suatu posisi baru maupun meminta berhenti.
- Voice* (suara) ialah perilaku aktif dan konstruktif mencoba memperbaiki kondisi. Mencakup saran perbaikan, membahas problem-problem dengan atasan dan beberapa bentuk kegiatan serikat buruh.
- Loyalty* (kesetiaan) ialah perilaku yang pasif tapi optimis menunggu kondisi membaik, mencakup berbicara membela organisasi menghadapi kritik ke luar dan mempercayai organisasi serta manajemennya untuk “melakukan hal yang tepat”.
- Neglect* (pengabaian) ialah secara pasif membiarkan kondisi memburuk, termasuk kemangkiran atau datang secara kronis, upaya yang dikurangi dan tingkat kekeliruan yang meningkat.

Menurut Robbin (2006:185), “Perilaku keluar dan pengabaian meliputi variabel-variabel kinerja yaitu produktifitas, kemangkiran dan keluarnya karyawan”. Tetapi model ini memuakan respon karyawan terhadap suara, kesetiaan dan perilaku-perilaku konstruktif yang memungkinkan individu-individu mentolerir situasi yang tidak menyenangkan dan menghidupkan kembali kondisi kerja yang memuaskan. Model itu membantu kita untuk memahami situasi, seperti yang kadang-kadang dijumpai di sekitar pekerja (serikat buruh), dimana kepuasan kerja yang rendah disertai dengan tingkat keluarnya karyawan yang tinggi. Anggota serikat buruh sering mengungkapkan ketidakpuasan melalui prosedur keluhan atau lewat perundingan kontrak yang formal. Mekanisme suara ini memungkinkan anggota serikat buruh untuk melanjutkan pekerjaan mereka sementara meyakinkan diri bahwa mereka sedang bertindak memperbaiki situasi.

Menurut teori Herzberg dalam As’ad (2004) beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah :

a. Pengawasan yang dilakukan oleh atasan

Perilaku pengawas, yaitu kebijaksanaan pengawas dalam melakukan pengawasan, yang merupakan faktor penting dari kepuasan kerja. Pengawasan yang buruk dapat berakibat absensi dan *turn over*. Selain itu banyaknya partisipasi dari para pekerja juga mempengaruhi terhadap kepuasan pengawasnya.

b. Pengakuan yang diperoleh sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan

Faktor-faktor yang langsung berhubungan dengan isi pekerjaan dapat memotivasi seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan yaitu antara lain

pencapaian, pengakuan dan kemajuan tingkat kehidupan. Memberikan kepuasan jika pekerjaan yang dilakukan mendapatkan pengakuan dari orang lain

c. Pujian yang dipeoleh atas pekerjaan yang dilakukan

Kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Kepuasan dalam bekerja adalah kepuasan yang dinikmati dalam memperoleh pujian hasil kerja

d. Gaji yang sesuai dengan jumlah pekerjaan

Gaji adalah uang yang diayarkan kepada pegawai atas pelayanan yang diberikan secara bulanan

e. Gaji yang didapat dibandingkan dengan gaji karyawan lain

Karyawan memandang gaji merupakan imbal balik dari perusahaan atas kontribusi yang diberikan kepada perusahaan

f. Pimpinan dalam menangani karyawan

Pimpinan tidak harus bekerja bersama-sama dengan karyawan namun memberikan kemampuan untuk mendorong karyawannya agar menjalankan pekerjaannya dengan profesional

g. Mengatasi keluhan karyawan

Adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja

h. Hubungan personal.dengan pimpinan

Interaksi yang baik antara karyawan dan pimpinan merupakan kepuasan yang didapat dalam keselarasan dan keserasian bekerja

2.2.4 Keinginan untuk keluar

Kepuasan kerja dapat dilihat sebagai reaksi afektif terhadap pekerjaan seseorang, dihasilkan dari penilaian manajer tentang hasil aktual yang diharapkan dari karyawan (Cranny dan Stoner, 2007). Locke (2006), menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan seseorang.

Keinginan untuk keluar juga dapat didefinisikan sebagai niat karyawan untuk berhenti dari perusahaan. Hal tersebut menunjukkan bahwa keinginan untuk berpindah belum sampai tahap realisasi yaitu melakukan perpindahan dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainnya. Keinginan untuk keluar juga dapat didefinisikan sebagai rasio antara jumlah karyawan yang telah meninggalkan perusahaan dengan jumlah rata-rata karyawan dalam periode tersebut. Hal ini bisa saja terjadi karena adanya keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik, kondisi lingkungan kerja yang tidak menyenangkan, adanya ketidakpuasan yang terjadi di kalangan karyawan, gaji yang tidak menunjang, hubungan kerja yang tidak harmonis antara rekan kerja maupun dengan atasan dan lain sebagainya.

Keinginan untuk keluar yang tinggi dapat memberikan dampak yang besar terhadap perusahaan baik dalam bentuk biaya yang dikeluarkan secara langsung maupun secara tidak langsung. Biaya langsung antara lain adalah biaya untuk

rekrutmen karyawan baru, biaya pelatihan. Sedangkan biaya tidak langsung antara lain adalah biaya belajar, biaya adaptasi, penurunan semangat karyawan, tekanan terhadap karyawan yang ada.

Perputaran karyawan merupakan tantangan tersendiri bagi pengembangan sumber daya manusia. Karena hal ini merupakan kejadian yang tidak dapat diperkirakan, kegiatan-kegiatan pengembangan harus dipersiapkan untuk penggantian karyawan. Di lain sisi, pengembangan perusahaan yang baik justru meningkatkan keinginan untuk keluar. Pergantian karyawan atau keluar masuknya karyawan merupakan fenomena penting bagi perusahaan. Ada kalanya pergantian karyawan mempunyai dampak positif namun sebagian besar pergantian karyawan menimbulkan dampak yang kurang baik terhadap perusahaan baik dari segi biaya maupun maupun dari segi hilangnya waktu dan kesempatan untuk memanfaatkan peluang.

Keinginan karyawan untuk keluar berdampak pada perputaran karyawan perusahaan. Perputaran karyawan menunjukkan kestabilan bagi suatu perusahaan. Semakin tinggi perputaran karyawan, semakin sering terjadinya pergantian karyawan. Hal ini bisa merugikan bagi perusahaan. Karena karyawan yang meninggalkan perusahaan akan membawa berbagai biaya antara lain :

- a. Biaya seleksi karyawan. Menyangkut waktu dan fasilitas dalam wawancara saat proses seleksi.
- b. Biaya pelatihan. Menyangkut waktu bagi pengawas, bagian personalia dan juga karyawan itu sendiri.
- c. Adanya pengurangan pendapatan perusahaan saat ada pergantian karyawan.

- d. Mengeluarkan biaya lembur bagi karyawan yang ada karena merangkap pekerjaan karyawan yang keluar dan belum ada gantinya.

Keinginan untuk keluar dapat ditandai oleh berbagai hal yang menyangkut perilaku karyawan antara lain absensi yang meningkat, mulai malas bekerja, meningkatnya keberanian untuk melanggar tata tertib perusahaan, keberanian untuk menentang atau protes terhadap atasan, maupun keseriusan karyawan akan tanggung jawabnya dalam menyelesaikan pekerjaannya.

1. Absensi yang meningkat

Karyawan yang mempunyai keinginan untuk pindah kerja biasanya ditandai dengan meningkatnya tingkat absensi. Mulai tampak menurunnya tingkat tanggung jawab karyawan pada fase ini.

2. Mulai malas bekerja

Karyawan yang mempunyai keinginan untuk keluar akan mulai menunjukkan rasa malas dalam bekerja karena orientasi karyawan tersebut adalah bekerja ditempat lain yang dipandang dapat lebih memenuhi kebutuhan karyawan tersebut.

3. Meningkatnya pelanggaran tata tertib perusahaan

Beberapa pelanggaran terhadap tata tertib dilakukan oleh karyawan yang akan keluar dari suatu perusahaan. Salah satunya adalah meninggalkan tempat kerja pada jam kantor.

4. Meningkatnya protes terhadap atasan

Karyawan yang berkeinginan untuk keluar dari perusahaan lebih sering melakukan protes terhadap kebijakan perusahaan melalui atasan. Terutama

mengenai masalah imbal jasa maupun kebijakan yang tidak sepadan dengan karyawan yang bersangkutan.

5. Perilaku positif yang berbeda dari biasanya

Karyawan menunjukkan penurunan tanggung jawab yang diembannya saat mempunyai keinginan untuk keluar.

Beberapa manajer mengasumsikan bahwa pergantian karyawan yang tinggi merupakan ciri dari perusahaan yang efektif. Pandangan ini merupakan pandangan yang cukup kontroversial karena tingkat perputaran karyawan yang tinggi berarti juga lebih banyak beban bagi perusahaan. Akan tetapi, beberapa organisasi akan memperoleh manfaat jika karyawan yang merusak dan mempunyai kinerja rendah keluar, menurut Rama et al dalam John M. Ivancevich, 2006. Oleh karena itu, penanganan persoalan pergantian karyawan perlu memusatkan perhatian pada frekuensi dan pada siapa yang pergi.

Jika manajer dapat mengembangkan sistem penghargaan yang dapat mempertahankan karyawan yang mempunyai kinerja terbaik dan membuat karyawan yang mempunyai kinerja buruk pergi, efektifitas keseluruhan dari organisasi akan meningkat. Untuk mendekati keadaan ideal ini, harus ada system penghargaan yang adil. Perasaan keadilan dan perbandingan yang sesuai memiliki orientasi eksternal. Ini berarti, keadilan berkaitan perbandingan dengan pihak luar. Orientasi ini digunakan karena pemberhentian kerja sering kali berarti karyawan meninggalkan perusahaan untuk sebuah perusahaan alternatif di tempat lain.

Tidak ada cara sempurna untuk mempertahankan karyawan yang memiliki kinerja tinggi. Dalam sistem penghargaan harus ada sejumlah pembeda yang

membedakan antara karyawan yang memiliki kinerja tinggi dan rendah, dimana karyawan yang memiliki kinerja yang lebih tinggi harus menerima penghargaan lebih dibanding dengan karyawan yang mempunyai kinerja rendah. Tampak bahwa suatu sistem penghargaan pencapaian dapat mendorong sebagian besar dari karyawan yang memiliki kinerja yang lebih baik untuk bertahan di perusahaan.

Mutiara (2004:91) berpendapat bahwa keinginan untuk pindah kerja didefinisikan sebagai keinginan untuk meninggalkan organisasi dengan sengaja dan sadar. Sebagaimana halnya dengan konsep-konsep lainnya yang bersifat kualitatif atau yang disebut konstruk. Konsep ini dapat diukur dengan menggunakan Daftar Pertanyaan (Kuesioner) yang dapat terdiri dari beberapa pertanyaan. Sebagai contoh, Hom, Griffeth dan Sellaro (1984) menggunakan dua pertanyaan, yaitu (1) saya acapkali berpikir untuk pindah kerja, dan (2) seberapa sering anda berpikir untuk pindah kerja. Jaros, Stephen J., (1995) menggunakan tiga pertanyaan, yaitu (1) seberapa sering mereka berpikir untuk meninggalkan perusahaan, (2) seberapa senangnya mereka dengan pekerjaan yang sekarang sehingga mereka tidak mau mencari jabatan dengan majikan yang lain, dan (3) seberapa senangnya mereka selama ini, sehingga mereka tidak berniat untuk pindah kerja pada tahun mendatang. Selanjutnya, Chen dan Fransesco (2000) menggunakan empat pertanyaan, yaitu (1) adanya pemikiran untuk meninggalkan pekerjaan, (2) kemungkinan untuk pindah kerja pada waktu yang akan datang, (3) keinginan untuk tetap tinggal guna mengembangkan karir di perusahaan yang sekarang, dan (4) merasa tidak mempunyai masa depan, jika tetap bekerja di

perusahaan ini. Dalam hal ini peneliti menggunakan pertanyaan dari Chen dan Fransesco (2000) yang sudah dimodifikasi dan disesuaikan.

2.2.5 Hubungan antara pengayaan pekerjaan, kreativitas kelompok dengan kepuasan kerja dan keinginan keluar

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Valentine *et al.*, (2011) menunjukkan bahwa kreativitas kelompok dan nilai etis perusahaan mempunyai pengaruh dan hubungan yang positif dan berhubungan dengan peningkatan kepuasan kerja, dan sebaliknya kreativitas kelompok dan nilai etis perusahaan mampu menurunkan angka keinginan untuk keluar.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Rashid dan Rashid (2011) menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat meningkat secara menyeluruh melalui pengayaan pekerjaan, dapat diartikan bahwa dengan pengayaan pekerjaan yang baik maka akan memberikan pengaruh yang positif terhadap peningkatan kepuasan kerja.

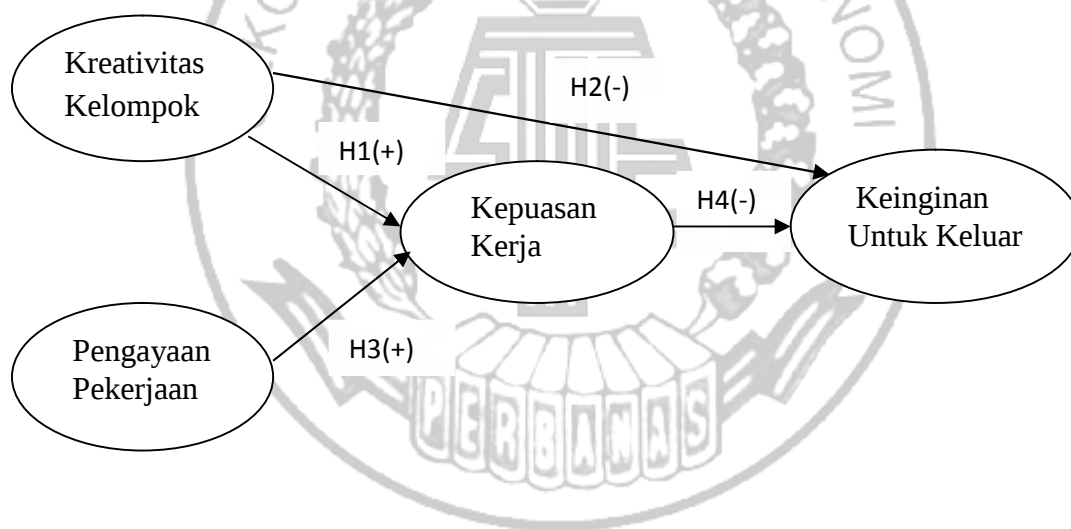
Hasil penelitian yang dilakukan oleh Ali dan Baloch (2010) menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempunyai korelasi negatif terhadap keinginan untuk keluar dapat diartikan bahwa semakin tinggi kepuasan karyawan dalam bekerja maka akan semakin rendah keinginan karyawan tersebut untuk keluar.

Dari ketiga pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa kreativitas kelompok dan pengayaan pekerjaan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh negatif pada keinginan karyawan untuk keluar. Dengan kata lain bahwa semakin tinggi kreativitas kelompok dan pengayaan pekerjaan yang semakin baik maka akan semakin tinggi peningkatan kepuasan

kerja karyawan, dan sebaliknya akan semakin rendah keinginan karyawan untuk keluar.

2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini berdasarkan teori dan kajian penelitian sebelumnya. Sehubungan dengan penelitian yang dilakukan maka dapat disusun kerangka pemikiran tentang hubungan dari variabel-variabel yang dikaji. Gambar 2.4 menjelaskan hubungan antara variabel-variabel yang digunakan sebagai dasar penelitian.



Gambar 2.4 Kerangka Pemikiran

Sumber : Valentine *et al.*, Rashid dan Rashid, Ali dan Baloch

2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan latar belakang permasalahan, perumusan masalah dan tujuan penelitian, maka dalam penelitian diajukan hipotesis sebagai berikut :

- H₁ : Kreativitas kelompok berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja di Bank X.
- H₂ : Kreativitas kelompok berpengaruh signifikan negatif terhadap keinginan untuk keluar di Bank X.
- H₃ : Pengayaan pekerjaan berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja di Bank X.
- H₄ : Kepuasan kerja berpengaruh signifikan negatif terhadap keinginan untuk keluar di Bank X.

