

# TRANSAKSI

*Jurnal Bisnis, Ekonomi, dan Sosial*



**Kepuasan Kerja: Telaah Literatur dan Pengembangan Model.**

— *Muhammad Zaky*

**Dampak Affective dan Cognitive Trust pada Knowledge Sharing dan Organizational.**

— *Devy Kandani & Juana Judith Huliselan*

**Kaum Muda Indonesia yang Bekerja: Analisis Data Sakenas 2015.**

— *Ratna Dewi Wuryandari*

**Good Corporate Governance, Corporate Social Responsibility dan Kinerja Keuangan Perusahaan.**

— *Yulia Kristiyani & Paskah Ika Nugroho*

**Analisis Penerapan Budaya Kaizen Pada Perusahaan Lokal Studi Kasus Pada Auto 2000 Cabang Salemba.**

— *Charoline Karnadi*

**Analisis Eksploratif Strategi Bisnis Global pada Pasar Lokal Studi Kasus: Melissa Shoes**

— *Gabriella Stephanie Ivana Putri*



Diterbitkan oleh:  
Program Studi Administrasi Bisnis  
UNIVERSITAS KATOLIK INDONESIA  
ATMA JAYA

# TRANSAKSI

*Jurnal Bisnis, Ekonomi, dan Sosial*

Jurnal ini adalah jurnal ilmiah yang menerbitkan naskah/artikel hasil penelitian; riset empiris maupun riset teoretik dan terbit 2 kali setahun

*Redaksi:*

Program Studi Administrasi Bisnis  
Katolik Indonesia Atma Jaya  
Telepon: +62-21 570 3306, 572 7615, pes.155  
Langsung: +62-21 570 8967  
Faksimili: +62-21 570 8967  
Website: <http://www.atmajaya.ac.id>  
E-mail: [rosdiana.sijabat@atmajaya.ac.id](mailto:rosdiana.sijabat@atmajaya.ac.id)

*Pelindung*

Dekan FIABIKOM

*Penanggung Jawab*

Kaprodi Administrasi Bisnis

*Ketua Penyunting*

Rosdiana Sijabat, Ph.D.

*Sekretaris*

Dr. V. Rachmadi Parmono

*Anggota*

1. George Martin Sirait, Ph.D.
2. Lamtiur H. Tampubolon, Ph.D.
3. Aristo Surya Gunawan, S.E., M.M.

*Pembaca Ahli*

Dr. Eko Widodo

Dr. rer.pol. A.Y. Agung Nugroho

Dr. Yohanes Temaluru, M.Psi.

## DAFTAR ISI

<b>Kepuasan Kerja: Telaah Literatur dan Pengembangan Model</b> .....	1
<i>Muhammad Zaky</i>	
<b>Dampak <i>Affective</i> dan <i>Cognitive Trust</i> pada <i>Knowledge Sharing</i> dan <i>Organizational</i></b> .....	9
<i>Devy Kandani &amp; Juana Judith Huliselan</i>	
<b>Kaum Muda Indonesia yang Bekerja: Analisis Data Sakenas 2015</b> .....	21
<i>Ratna Dewi Wuryandari</i>	
<b><i>Good Corporate Governance, Corporate Social Responsibility</i> dan Kinerja Keuangan Perusahaan</b> .....	31
<i>Yulia Kristiyani &amp; Paskah Ika Nugroho</i>	
<b>Analisis Penerapan Budaya Kaizen Pada Perusahaan Lokal Studi Kasus Pada Auto 2000 Cabang Salemba</b> .....	41
<i>Charoline Karnadi</i>	
<b>Analisis Eksploratif Strategi Bisnis Global pada Pasar Lokal Studi Kasus: Melissa Shoes</b> .....	51
<i>Gabriella Stephanie Ivana Putri</i>	



# KEPUASAN KERJA: TELAAH LITERATUR DAN PENGEMBANGAN MODEL INTEGRASI

Muhammad Zaky

## Abstract:

*Job satisfaction studies are mostly focused on antecedences and consequences of job satisfaction. This article is intended to elaborate theories and empirical findings that related with the job satisfaction construct. The aim of this paper is to develop job satisfaction integrated model. The theoretical and practical implication will be presented.*

**Keywords:** *job satisfaction, integrated model, job-related construct*

## 1. PENDAHULUAN

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan konstruk *job related attitude* yang paling banyak menarik perhatian peneliti dan praktisi di bidang perilaku organisasional (Pinder, 1998). Terdapat beberapa alasan mengapa topik kepuasan kerja mendapat banyak perhatian peneliti perilaku organisasional, diantaranya adalah karena adanya asumsi bahwa kepuasan kerja akan berdampak pada kinerja individual dan kinerja organisasional secara keseluruhan. Kepuasan kerja didefinisikan sebagai reaksi emosional (*emotional reaction*) yang diakibatkan oleh persepsi seseorang bahwa suatu pekerjaan mempunyai nilai-nilai (*values*) tertentu, dan nilai-nilai ini sesuai dengan kebutuhan orang tersebut (Locke, 1969, dalam Pinder 1998).

Peneliti-peneliti pada topik kepuasan kerja pada dasarnya berusaha mencari faktor-faktor penyebab munculnya kepuasan kerja dan faktor-faktor yang menjadi akibat dari kepuasan kerja. Pada awalnya, peneliti berusaha menyelidiki faktor penyebab kepuasan kerja berdasarkan karakteristik latar belakang individu (umur, jenis kelamin, dan ras). Pada perkembangan selanjutnya, peneliti mulai memfokuskan penelitiannya pada faktor-faktor situasional seperti pekerjaan itu sendiri, gaji, supervisor, promosi, dan lain-lain. Pada perkembangan terkini, peneliti berusaha menyelidiki penyebab kepuasan kerja pada faktor-faktor disposisional.

Penelitian-penelitian dalam topik kepuasan kerja telah banyak dilakukan. Namun demikian, hanya sedikit literatur yang membahas perspektif integrasi antara pendekatan situasional dan pendekatan disposisional. Secara umum, artikel ini mencoba memberikan kontribusi pada literatur kepuasan kerja dengan melakukan tinjauan terhadap teori-teori yang menjadi dasar kepuasan kerja, melakukan tinjauan terhadap penelitian-penelitian empiris dalam topik kepuasan kerja, mengembangkan model integrasi kepuasan kerja, dan terakhir memberikan arah pengembangan penelitian kepuasan kerja di masa yang akan datang.

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

Setidaknya terdapat empat teori dalam literatur perilaku organisasional yang digunakan sebagai kerangka kerja dalam menjelaskan fenomena kepuasan kerja. Teori-teori tersebut adalah *fulfillment theory*, *discrepancy theory*, *equity theory*, dan *Herzberg two factors theory* (Lawler III, 1973, dalam Staw, 1991).

### 2.1. *Need-Satisfaction Model*

Menurut Salancik dan Pfeffer (1977), terdapat beberapa komponen dalam *need-satisfaction model*. Pertama, asumsi sebab-akibat (*causality*). Model ini menyatakan bahwa hubungan sebab akibat dimulai dari karakteristik pekerjaan. Karakteristik pekerjaan dianggap sebagai stimuli munculnya sikap kerja (kepuasan kerja). Karakteristik pekerjaan merupakan penyebab munculnya kepuasan



kerja. Kedua, kepuasan kerja dianggap sebagai reaksi individu terhadap lingkungan yang dihadapinya. Reaksi individu tersebut merupakan reaksi *affective* yang melibatkan komponen *arousal*, dan reaksi *cognitive* yang melibatkan komponen evaluasi. Ketiga, menurut *need-satisfaction* model, kebutuhan dikonseptualisasikan sebagai karakteristik individual yang relatif stabil. Keempat, menurut *need-satisfaction* model, karakteristik pekerjaan dikonseptualisasikan sebagai realitas lingkungan, individu kemudian merespon realitas lingkungan tersebut.

## 2.2. Discrepancy Theory

*Discrepancy theory* menyatakan bahwa kepuasan kerja ditentukan oleh perbedaan (*discrepancy*) antara persepsi individu menyangkut *outcomes* yang seharusnya diterima dan *outcomes* yang sesungguhnya diterima. Kepuasan kerja muncul apabila *outcomes* yang dipersepsikan/diharapkan sesuai dengan *outcomes* yang diterima. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja muncul ketika ada perbedaan (*discrepancy*) antara *outcomes* yang dipersepsikan/diharapkan dan *outcomes* yang sesungguhnya diterima. (Locke, 1976, dalam Dreher, 1981). Dalam konteks yang lebih luas, *discrepancy theory* menyatakan bahwa kepuasan kerja secara keseluruhan (*overall job satisfaction*) ditentukan oleh jumlah perbedaan (*discrepancy*) yang muncul pada setiap unsur pekerjaan misalnya kepuasan terhadap gaji, kepuasan terhadap supervisor, kepuasan terhadap tempat kerja, dan sebagainya.

## 2.3. Equity Theory

Pendekatan ketiga adalah *equity theory*. Pada mulanya *equity theory* banyak digunakan untuk menjelaskan motivasi kerja. Namun demikian, teori ini dapat pula digunakan untuk menjelaskan penyebab munculnya kepuasan atau ketidakpuasan kerja (Lawler III, 1973, dalam Staw, 1991). Terdapat beberapa asumsi dalam *equity theory* (Carrel dan Dittrich, 1976, dalam Pinder, 1998). *Pertama*, individu memiliki keyakinan (*belief*) menyangkut keadilan (*fairness*) atas input (kontribusi mereka dalam bekerja) dan *outcome* (*reward* yang diterima sebagai hasil

dari bekerja. *Kedua*, individu cenderung akan membandingkan rasio (*ratio*) input-outcome yang mereka terima dengan individu lainnya. Menurut *equity theory*, kepuasan kerja atau ketidakpuasan kerja ditentukan oleh: (1) persepsi mengenai rasio atas *output* yang didapatkan dan *input* yang dikontribusikan pada pekerjaan; (2) perbandingan antara rasio *input-output* seseorang dan perbandingan rasio *input-output* orang lain. *Equity theory* menekankan pentingnya keseimbangan input dan *outcomes*. Ketidakseimbangan antara *input-outcomes* (*over-rewarded/under-rewarded*) menyebabkan ketidakpuasan kerja.

## 2.4. Herzberg Two Factors Theory

Menurut Herzberg et al. (1959) faktor yang menyebabkan *positive attitude* berbeda dengan faktor yang menyebabkan *negative attitude*. Faktor-faktor yang secara signifikan mempengaruhi *positive attitude* secara berurutan adalah: (1) pencapaian/prestasi (*achievement*); (2) pengakuan (*recognition*); (3) aspek pekerjaan itu sendiri (*work it self*); (4) tanggung jawab (*responsibility*); dan (5) pengembangan potensi individu (*advancement*). Faktor-faktor tersebut di atas merupakan sumber kepuasan kerja (*job satisfaction*), kepuasan kerja didapat ketika individu melakukan pekerjaan (*doing the job*). Faktor-faktor tersebut kemudian dinamakan dengan "*the satisfier/motivators*". Sedangkan Faktor-faktor yang secara signifikan mempengaruhi *negative attitude* secara berurutan adalah: (1) kebijakan dan administrasi perusahaan (*company policy and administration*); (2) hubungan kerja antara individu dengan supervisi (*technical supervision*); (3) hubungan interpersonal antara individu dengan supervisi (*interpersonal relation-superior*); (4) kondisi kerja (*working condition*); (5) hubungan interpersonal antara individu dengan rekan kerja (*interpersonal relation-peers*). Menurut Herzberg et al. (1959), faktor tersebut di atas merupakan sumber ketidakpuasan kerja (*job dissatisfaction*), ketidakpuasan kerja berasal dari konteks kerja (*job context*). Faktor-faktor tersebut kemudian dinamakan dengan "*the hygiene factors*".



Isu yang menarik dari teori ini berkaitan dengan konsep kepuasan kerja. Teori ini menyatakan bahwa kepuasan kerja terdiri dari dua kontinum, yaitu kepuasan kerja (*job satisfaction*) dan ketidakpuasan kerja (*job dissatisfaction*), dan bukan terdiri satu kontinum (berkisar dari kepuasan hingga ketidakpuasan), Teori ini menentang pandangan tradisional yang mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan satu kontinum (berkisar dari kepuasan hingga ketidakpuasan). Menurut Herzberg et al. (1959), pemenuhan terhadap *the hygiene factors* hanya akan menghilangkan ketidakpuasan kerja (*job dissatisfaction*) dan tidak serta merta akan meningkatkan motivasi kerja. Menurut Herzberg et al. (1959), motivasi kerja berasal dari *the motivators* dan bukan berasal dari *the hygiene*.

### 3. DETERMINANTS KEPUASAN KERJA

Penelitian-penelitian terdahulu yang membahas penyebab kepuasan kerja (*job satisfaction*) pada umumnya dapat diklasifikasikan kedalam tiga pendekatan, yaitu pendekatan karakteristik latar belakang individu (*background characteristics*), pendekatan situasional (*situational*), dan pendekatan disposisional (*dispositional*).

#### 3.1. Karakteristik Latar Belakang individu

Banyak penelitian telah dilakukan untuk menguji hubungan antara jenis kelamin dan kepuasan kerja. Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa jenis kelamin tidak mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja (Weaver, 1978; Varca et al., 1983;). Namun demikian, sebagian hasil penelitian lainnya menunjukkan bahwa jenis kelamin mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa wanita cenderung lebih puas terhadap gaji dibandingkan dengan pria (Ronan & Organt, 1973; Sauser & York, 1978). Secara umum hasil penelitian yang menguji hubungan antara jenis kelamin dan kepuasan kerja tidak memberikan hasil yang konsisten.

Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa umur mempunyai hubungan positif dengan kepuasan kerja (Hulin & Smith,

1965; Bernberg, 1954; Saleh & Otis, 1964; Altimus Jr. & Tersine, 1973). Semakin tinggi umur seseorang, maka kepuasan kerja akan semakin meningkat. Menurut Hulin dan Smith (1965), hubungan antara umur dan kepuasan kerja sebagaimana dapat dijelaskan dengan menggunakan *discrepancy theory*. Semakin tinggi umur seseorang, maka semakin baik orang tersebut dapat memprediksi *outcomes* yang didapat dari pekerjaan mereka. Prediksi yang tepat mengenai ekspektasi *outcomes* dapat mengurangi *discrepancy* antara apa yang diharapkan dan apa yang diterima. Semakin rendah *discrepancy* maka semakin tinggi kepuasan kerja.

Beberapa penelitian telah dilakukan untuk menyelidiki hubungan antara ras dan kepuasan kerja (Vecchio, 1980; Bartel, 1981). Penelitian yang dilakukan oleh Vecchio (1980), menguji hubungan antara ras dan kepuasan kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa individu dari ras mayoritas cenderung mempunyai tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan individu dari ras minoritas. Lebih lanjut, hasil penelitian yang dilakukan oleh Bartel (1981), menunjukkan bahwa ras putih lebih mempunyai kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan ras hitam. Hasil penelitian-penelitian tersebut harus diinterpretasikan secara hati-hati karena dalam penelitian-penelitian tersebut peneliti tidak melakukan kontrol terhadap variabel situasional seperti tingkat gaji.

#### 3.2. Pendekatan Situasional (*Situational Approach*)

Penelitian dalam bidang perilaku keorganisasian pada dasarnya berusaha untuk meneliti faktor-faktor yang secara signifikan mempengaruhi sikap dan perilaku individu dalam organisasi. Beberapa peneliti percaya bahwa sikap dan perilaku individu dalam organisasi sebagian besar dipengaruhi oleh faktor situasional. Menurut Davis-Blake dan Pfeffer (1989), organisasi merupakan faktor situasional yang secara kuat akan mempengaruhi sikap dan perilaku individu dalam organisasi. Selanjutnya Davis-Blake dan Pfeffer (1989) menjelaskan setidaknya terdapat tiga alasan



mengapa sikap dan perilaku individu dalam organisasi pada umumnya sangat dipengaruhi oleh faktor situasional. *Pertama*, suatu organisasi formal akan mempunyai tujuan-tujuan individu yang dilembagakan oleh berbagai macam aktifitas sehingga sikap dan perilaku dalam organisasi akan secara umum dipahami dan dianut oleh individu yang berada didalamnya. *Kedua*, budaya organisasi akan secara kuat mempengaruhi sikap dan perilaku individu dalam organisasi melalui seperangkat aturan-aturan. *Ketiga*, sikap dan perilaku individu dalam organisasi akan secara signifikan dipengaruhi oleh faktor struktural seperti sistem kompensasi (*compensation system*) dan desain kerja (*job design*).

Dalam konteks kepuasan kerja, peneliti berusaha menyelidiki faktor situasional yang dianggap secara kuat mempengaruhi kepuasan kerja individu dalam organisasi. Terdapat banyak faktor situasional yang dianggap menjadi penyebab munculnya kepuasan kerja individu. Faktor situasional yang berpengaruh antara lain: ukuran organisasi (Baumgartel et al., 1959; Talacci, 1960; Beer, 1964), sistem kompensasi (Igalens & Roussel, 1999; Shaw et al., 1999), karakteristik tugas (Taber dan Alliger, 1995; Katz, 1978), struktur organisasional (Carpenter, 1971), komunikasi organisasional (Lawler et al. 1974, dalam Muchinsky, 1977), *goal setting* (Pinder, 1998).

### 3.3. Pendekatan Disposisional (*Dispositional Approach*)

Menurut Davis-Blake dan Pfeffer (1989), peran faktor disposisional dalam menjelaskan sikap dan perilaku kerja dalam organisasi hanyalah sebuah khayalan (*just a mirage*), karena sebagian besar bukti-bukti empiris menunjukkan bahwa sikap individu sangat dipengaruhi oleh faktor situasional sehingga membatasi pengaruh faktor disposisional. Anggapan tersebut kemudian dikritisi oleh House, Shane, dan Herold (1996), yang menyatakan bahwa walaupun organisasi sebagai faktor situasional akan secara kuat mempengaruhi sikap dan perilaku individu, namun pengaruh tersebut tidak akan membawa dampak yang sama

bagi tiap-tiap individu karena setiap individu akan mempunyai persepsi, sikap dan perilaku yang berbeda-beda dalam merespon situasi organisasi. Hal ini disebabkan oleh adanya pengaruh faktor disposisional.

## 4. CONSEQUENCES KEPUASAN KERJA

Banyaknya penelitian-penelitian dalam topik kepuasan kerja salah satunya didasarkan adanya asumsi bahwa kepuasan kerja individu akan berdampak pada kinerja individu dan kinerja organisasional. Pada bagian ini akan dibahas beberapa konsekuensi kepuasan kerja terhadap individu dan organisasi.

### 4.1. Kinerja Individual (*Individual Performance*)

Terjadi perdebatan/kontroversi diantara peneliti menyangkut isu apakah *job satisfaction* berpengaruh terhadap *performance* atau sebaliknya, *performance* berpengaruh terhadap *job satisfaction*. Petty et al., (1984) melakukan penelitian meta analisis untuk menjawab pertanyaan apakah kepuasan kerja mempunyai hubungan positif dengan kinerja individual. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dimensi-dimensi kepuasan kerja (*satisfaction with pay, promotions, supervisor, work it self, co-workers*) mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan kinerja individual. Hasil penelitian lainnya yang dilakukan oleh Lopez (1982), menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara kepuasan kerja dan kinerja individual. Lebih lanjut, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel *self esteem* memoderasi hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja individual.

### 4.2. *Intentions to Quit*

Morgan dan Cote (2002), meneliti hubungan antara *emotion regulations*, kepuasan kerja, dan *intention to quit*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *emotion regulations* mempunyai hubungan dengan *intentions to quit*. Lebih lanjut, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara *emotion regulations* dan *intention to quit*.



### 4.3. Komitmen Organisasional (Organizational Commitment)

Terdapat beberapa penelitian yang menguji hubungan antara kepuasan kinerja dan komitmen organisasional menunjukkan hasil yang tidak konsisten (Curry et al., 1986; Cramer, 1996). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Curry et al. (1986) menunjukkan bahwa kepuasan kerja bukanlah prediktor komitmen organisasional. Hasil berbeda ditunjukkan oleh penelitian yang dilakukan oleh Cramer (1996). Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan positif dengan salah satu dimensi komitmen organisasional yaitu *continuance commitment*.

### 4.4. Absenteeism

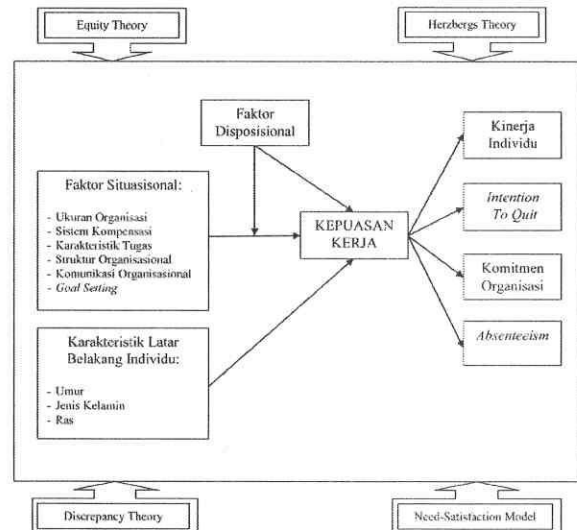
Sama halnya dengan *intention to quit*, beberapa hasil penelitian empiris menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan dengan *absenteeism*. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Goldberg dan Waldman (2000) menunjukkan bahwa faktor individual (*marital status, children, health, tenure, position level*) dan situasional faktor (*organizational permissiveness, role problem, pay, job characteristics*) mempunyai hubungan dengan *absenteeism*. Lebih lanjut, hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja menjadi variabel mediasi dalam hubungan faktor individual, faktor situasional dan *absenteeism*.

## 5. MODEL INTEGRASI KEPUASAN KERJA

Berdasarkan telaah literatur dan tinjauan terhadap beberapa hasil penelitian empiris, penulis mengajukan suatu model integrasi kepuasan kerja yang digambarkan pada Gambar 1.

## 6. ARAH PENELITIAN MENDATANG

Berdasarkan tinjauang literatur yang telah dibahas pada bagian sebelumnya, pada bagian ini penulis mencoba memberikan saran-saran menyangkut arah penelitian pada topik kepuasan kerja di masa yang akan datang. Terdapat beberapa isu yang perlu diperhatikan, diantaranya adalah:



Gambar 1  
Model Integrasi Kepuasan Kerja

### 6.1. Integrasi Pendekatan Situasional dan Disposisional

Secara konseptual, penyebab kepuasan gaji dapat dikelompokkan menjadi dua pendekatan yaitu, pendekatan situasional dan pendekatan disposisional. Menurut pendekatan situasional, kepuasan kerja disebabkan oleh situasi-situasi yang diciptakan organisasi. Sedangkan menurut pendekatan disposisional, kepuasan kerja disebabkan oleh individual diposition yang melekat pada diri individu. Kedua pendekatan tersebut mempunyai cara pandang yang berbeda dan memicu perdebatan/kontroversi diantara para peneliti. Davies-Blake dan Pfeffer (1989) menyatakan bahwa pendekatan disposisional hanyalah sebuah khayalan (*just a mirage*), karena menurut mereka organisasi merupakan sebuah situasi yang secara kuat akan membatasi sikap dan perilaku individu dalam organisasi, hal ini akan membatasi pengaruh faktor disposisional dalam organisasi. Sebaliknya, beberapa peneliti lain menyatakan bahwa sikap dan perilaku individu dalam organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh faktor situasional, melainkan juga oleh faktor disposisional yang melekat pada diri setiap individu (George, 1992; House, Shane, & Harold, 1996; Shaw et al. 1999; Shaw Duffy, Lochart, Mitra, & Bowler, 2003).

Menurut Cohrs et al. (2006), pendekatan situasional dan disposisional tidaklah *mutually*



*exclusive*, keduanya dapat diintegrasikan kedalam pendekatan interaksi. Hal yang sama diungkapkan oleh George (1992), menurutnya faktor situasional dapat berinteraksi dengan faktor disposisional dalam menjelaskan sikap dan perilaku kerja dalam organisasi, dan interaksi ini akan lebih bermanfaat untuk memahami fenomena organisasi. Penelitian mendatang yang membahas topik kepuasan kerja sebaiknya memperhatikan isu ini dan mulai mengarahkan penelitiannya pada pendekatan integrasi.

### 6.2. Teknik Statistika Pada Perspektif Integrasi (Situasional dan Disposisional)

Salah satu teknik statistika yang dapat digunakan untuk menguji pengaruh interaksi antara pendekatan situasional dan pendekatan disposisional adalah uji regresi hirarkis (*hierarchical regression*). Pada uji regresi hirarkis, seperangkat variabel dimasukkan pada analisis regresi secara bertahap, peneliti kemudian menghitung tambahan *variance* ( $R^2$ ) dari setiap variabel yang dimasukkan kedalam analisis. Permasalahan yang kemudian muncul pada pengujian interaksi antara faktor situasional dan faktor disposisional berkaitan dengan pertanyaan variabel mana yang seharusnya dimasukkan terlebih dahulu dalam analisis regresi hirarkis? Menurut Kennedy (1985), urutan (*order*) variabel dalam analisis regresi hirarkis mempunyai pengaruh yang besar terhadap hasil penelitian. Apabila variabel situasional dimasukkan terlebih dahulu, maka variabel ini akan menangkap sebagian pengaruh dari faktor disposisional, begitu juga sebaliknya. Menurut Kennedy (1985), variabel yang dimasukkan terlebih dahulu dalam analisis regresi hirarkis cenderung menghasilkan estimasi yang lebih tinggi (*upper-bound estimation*). Implikasi dari hal ini adalah apabila penelitian kita bertujuan untuk melihat pengaruh variabel situasional terhadap kepuasan kerja, maka variabel disposisional seharusnya lebih dulu dimasukkan dalam analisis regresi. Begitu juga sebaliknya, apabila penelitian kita bertujuan untuk melihat pengaruh variabel disposisional terhadap kepuasan kerja, maka variabel situasional seharusnya lebih dulu dimasukkan dalam analisis regresi.

### 6.3. *Job satisfaction to Performance* atau *Performance to Job satisfaction*?

Terjadi kontroversi/perdebatan diantara peneliti berkaitan dengan pertanyaan apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja? Atau sebaliknya, kinerja yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Menurut Patty et al. (1984), kontroversi mengenai hubungan sebab akibat antara kepuasan kerja dan kinerja masih belum terselesaikan. Berkaitan dengan asumsi pertama yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja, Steers (1975) menyatakan bahwa kepuasan individu terhadap pekerjaannya tidak serta merta akan meningkatkan kinerja. Begitu juga dengan asumsi kedua yang menyatakan bahwa kinerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja, Fisher (1980) menyatakan bahwa tidak ada argumen yang cukup memadai untuk menjelaskan bahwa kinerja berpengaruh pada kepuasan kerja, terutama pada kondisi *unrewarded performance*. Berkaitan dengan kontroversi di atas, penulis menyarankan agar penelitian pada topik kepuasan kerja di masa yang akan datang diarahkan untuk menjembatani *gap* tersebut.

### 6.4. Pengukuran Kepuasan Kerja

Selama ini banyak penelitian-penelitian mendefinisikan kepuasan kerja sebagai *general attitude*, sedangkan kinerja didefinisikan sebagai *specific behavior*. Menurut Fisher (1980), pengukuran kepuasan kerja sebaiknya tidak hanya dilakukan terhadap karakteristik pekerjaan (*content*), tetapi juga pada bagaimana melakukan individu melakukan pekerjaannya (*process*). Lebih lanjut, Fisher (1980) menyatakan bahwa hasil penelitian tentang pengaruh kepuasan terhadap kinerja selama ini tidak konsisten karena kepuasan kerja yang diukur adalah *general attitude*, sedangkan kinerja yang diukur sebagai *specific behavior*, seharusnya kinerja yang diukur adalah *pattern of performance* atau *pattern of behavior*. Isu pengukuran konstruk kepuasan kerja merupakan agenda penting yang harus dibahas pada penelitian kepuasan kerja di masa yang akan datang.

### DAFTAR PUSTAKA

- Altimus Jr., C.A., & Tersine, R.J. 1973. Chronological Age and Job Satisfaction: The Young Blue Collar Worker. *Academy of Management Journal*. 16 (1): 53-66.



- Bartel, A.P. 1981. Race Differences in Job Satisfaction: A Reappraisal. *Journal of Human Resource*. 16 (2): 294-303.
- Baumgartel, H., & Sobel, R. 1959. "Background and Organizational Factors in Absenteeism". *Personnel Psychology*.
- Beer, M. 1964. Organizational Size and Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*. 7 (1): 34-44.
- Bernberg, R.E. 1954. Socio-Psychological Factors in Industrial Morale: Relations of Age to Morale. *Personnel Psychology*. 54 (7): 393-399.
- Carpenter, H.H. 1971. Formal Organizational Structural Factors and Perceived Job Satisfaction of Classroom Teachers. *Administrative Science Quarterly*. 16 (4): 460-466.
- Cramer, D. 1996. Job Satisfaction and Organizational Continuance Commitment: A Two-Wave Panel Study. *Journal of Organizational Behavior*. 17 (4): 389-400
- Cropanzano, R., James, K., & Konovsky, M.A. 1993. Dispositional Affectivity as a Predictor of Work Attitudes and Job Performance. *Journal of Organizational Behavior*. 14: 595-606.
- Cramer, D. 1996. Job Satisfaction and Organizational Continuance Commitment: A Two Wave Panel Study. *Journal of Organizational Behavior*. 17 (4): 389-400.
- Curry, P., Wakafeld, D.S., Price, J.L., & Charles, W. 1986. On the Causal Ordering of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *The Academy of Management Journal*. 29 (4): 847-858.
- Cohrs, J.C., Abele, A.E., & Dette, D.E. Integrating Situational and Dispositional Determinants of Job Satisfaction: Finding From Three Sample Professionals. *The Journal of Psychology*. 140 (4): 363-395.
- Davies-Blake, A., & Pfeffer, J. 1989. Just a Mirage: The Search for Dispositional Effects in Organizational Research. *Academy of Management Review*. 14 (3): 385-400.
- Dreher, G.F. 1981. Predicting the Salary Satisfaction of Exempt Employees. *Personnel Psychology*. 34: 579-589.
- Fisher, C.D. 1980. On The Dubious Wisdom of Expecting Job Satisfaction to Correlate With Performance. *Academy of Management Review*. 5 (4): 607-612.
- George, J.M. 1992. The Role of Personality in Organizational Life: Issues and Evidence. *Journal of Management*. 72 (1): 185-213.
- Goldberg, C.B., & Waldman, D.A. 2000. Modeling Employee Absenteeism: Testing Alternative Measures and Mediated Effects Based on Job Satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*. 21(6): 665-676.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B.B. 1959. *The Motivation to Work*. 2<sup>nd</sup>ed . USA: John Wiley & Sons.
- House, R.J., Shane S.A., & Harold, D.M. 1996. Rumors of Death of Dispositional Research are Vastly Exaggerated. *Academy Management Review*. 21 (1): 203-224.
- Hulin, C.L., & Smith, P.C. 1965. A Linear Model of Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*. 49: 209-216.
- Igalens, J., & Roussel, P. 1999. A Study of Relationship Between Compensation Package, Work Motivation, and Job Satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*. 20: 1003-1025.
- Ivancevich, J.M. 1977. Different Goal Setting Treatments and Their Effects on Performance and Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*. 20 (3): 406-419.
- Katz, R. 1978. Job Longevity as Situational Factors in Job Satisfaction. *Administrative Science Quarterly*. 23 (2): 204-223.
- Pinder, C.G. 1998. *Work Motivation in Organizational Behavior*. Upper-Saddle River: Prentice Hall. USA.
- Kennedy, P. 1985. A Guide to Econometrics. 2<sup>nd</sup> Ed. MIT Press: Cambridge, MA. USA.
- Lopez, E.M. 1982. A Test of the Self-Consistency Theory of the Job Performance-Job Satisfaction Relationship. *Academy of Management Journal*. 25(2): 335-348.
- Muchinsky, P.M. 1977. Organizational Communication: Relationships to Organizational Climate and Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*. 20 (4): 592-607.
- Petty, M.M., Gail, W., Cavander, J.W. 1984. A Meta-Analysis of the Relationships between Individual Job Satisfaction and Individual Performance. *Academy of Management Review*. 9 (4): 712-721.



- Pinder, C.G. 1998. *Work Motivation in Organizational Behavior*. USA: Upper-Saddle River: Prentice Hall.
- Ronan, W.W., & Organt, G.J. 1973. Determinants of Pay and Pay Satisfaction. *Personnel Psychology*. 26: 503-520.
- Russell, J.A. 1980. A Circumplex Model of Affect. *Journal of Personality and Social Psychology*. 39 (6): 1161-1178.
- Salancik, G.R., & Pfeffer, J. 1977. An Examination of Need-Satisfaction Model of Job Attitudes. *Administrative Science Quarterly*. 22: 427-456.
- Sausser, W.I., & York, C.M. 1978. Sex Differences in Job Satisfaction. A Re-Examination. *Personnel Psychology*. 31: 537-547.
- Shaw, J.D., Duffy, M.K., Jenkins, G.D., & Gupta, N. 1999. Positive and Negative Affect, Signal Sensitivity, and Pay satisfaction. *Journal of Management*. 25 (2): 189-206.
- Staw, B.M. 1991. *Psychological Dimension of Organizational Behavior*. Mcmillan Publishing Company: New York. USA.
- Staw, B.M., Bell, N.E., & Clausen, J.A. 1986. The Dispositional Approach To Job Attitudes: A lifetime Longitudinal Test. *Administrative Science Quarterly*. 25 (2): 189-206.
- Steers, R.M. 1975. Effect of Need Achievement on Performance-Job Attitude Relationship. *Journal of Applied Psychology*. 60: 678-682.
- Talacci, S. 1960. Organizational Size, Individual Attitudes and Behavior: An Empirical Study, " *Administrative Science Quarterly*. 5.
- Taber, T.D., & Alliger, T.D. 1995. A Task Level Assessment of Job Satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*. 20 (2): 101-121.
- Tellegen, A., Watson, D., & Clark, A.L. 1999. On Dimensional and Hierarchical Structure of Affect. *Psychological Science*. 10. (4): 297-306.
- Vecra, E.P., Shaffer, G.S., & McCauley, C.D. 1983. Sex Differences in Job Satisfaction Revisited. *Academy of Management Journal*. 26 (2): 348-353.
- Vecchio, R.P. 1980. Worker Alienation as a Moderator of The Job Quality-Job Satisfaction Relationship: The Case of Racial Differences. *Academy of Management Journal*. 23 (3): 479-486.
- Weiss, H.M., & Cropanzano, R. 1996. Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes, and Consequences of Affective Experiences at Work. *Research in Organizational Behavior*. 18: 1-74.
- Weaver, C.N. 1978. Sex Difference in the Determinant of Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*. 21 (2): 265-274.
- Watson, D., & Clark, A.L. 1984. Negative Affectivity: The Disposition to Experience Aversive Emotional States. *Psychological Bulletin*. 96 (3): 465-490.
- Watson, D., & Tellegen, A. 1985. Toward A Consensual Structure of Mood. *Psychological Bulletin*. 98: 219-235.
- Watson, D., & Clark, A.L., Tellegen, A. 1988. Development and Validation of Brief Measures of Positive and Negative Affect: The PANAS Scales. *Journal of Personality and social Psychology*. 54 (6): 1063-1070.
- Watson, D. 1988. The Vicissitudes of Mood Measurement: Effect of Varying Descriptors, Time Frame, and Response Format on Measures Positive Affect and Negative Affect. *Journal of Personality and social Psychology*. 55 (1): 128-141.