

KETERKAITAN KINERJA KARYAWAN PERUSAHAAN DENGAN KEPUASAN PELANGGAN (Suatu Tinjauan Teoritis)

Ni Ketut Rendi Astuti

(Dosen Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA) Denpasar)

***Abstract:** Many factors affect the work performance of employees the company in the face of increasingly fierce competition today, it is necessary qualified human resources so as to face competition and change. Companies desperately need employees with high job performance so as to give satisfaction to the customer (consumer). Companies that succeed will use core competencies to satisfy consumer needs. Satisfaction is usually located on high performance. For that corporate leaders must be true - really pay attention to the factors - factors that influence employee job satisfaction, which in turn is able to satisfy its corporate customers that includes, among others, internal and external factors so that more attention so as to give employees job satisfaction.*

***Key words:** Achievement of work, customer satisfaction*

PENDAHULUAN

Sebuah organisasi apapun tujuannya, baik yang bergerak dalam bidang bisnis, pemerintahan, sosial, keagamaan, maupun bidang pendidikan memanfaatkan sumber daya yang terbatas untuk memperoleh hasil sesuai dengan yang direncanakan. Sumber daya yang dimiliki oleh organisasi dapat dikategorikan atas empat tipe sumber daya yaitu fisik, finansial, manusia dan teknologi.. Dalam era keterbukaan dan globalisasi sumber daya manusia yang ada dalam organisasi bukan hanya sekedar alat mencapai target organisasi semata, tetapi sumber daya manusia adalah aset organisasi yang harus dipelihara dan dikembangkan. Sumber daya manusia tidak lagi hanya sebagai pelengkap dalam jaringan mata rantai kegiatan pencapaian tujuan, tetapi sebagai penentu keberhasilan aktifitas yang dilakukan.

Untuk mampu bersaing pada era global sebuah organisasi atau perusahaan harus memiliki sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya manusia yang

berkualitas adalah sumber daya manusia yang dapat berprestasi maksimal. Prestasi kerja yang tinggi menunjukkan kepuasan yang paling nyata dirasakan oleh seseorang yang mempunyai motif keberhasilan yang tinggi. Kepuasan biasanya terletak pada prestasi kerja yang tinggi, bukan pada imbalan yang diterima seperti dalam upah dan gaji. Bagi kebanyakan orang, menerima gaji dan upah merupakan alat yang memungkinkannya memuaskan berbagai kebutuhannya dengan lebih baik. Akan tetapi, pertimbangan demikian bukan merupakan pertimbangan utama bagi yang mempunyai motif keberhasilan yang tinggi. Baginya uang memang tetap penting, tetapi maknanya bukan sekedar alat pemenuhan kebutuhan, melainkan sebagai umpan balik atas penilaian atasannya terhadap prestasi kerja. Apabila dikaitkan dengan pelanggan/konsumen dan organisasi, prestasi kerja sangat penting diperhatikan. Prestasi kerja yang tinggi pada seorang karyawan akan bermuara pada kepuasan pelanggan. Selain itu, prestasi kerja karyawan yang tinggi akan berpengaruh positif terhadap kinerja

organisasi secara keseluruhan. Menurut Handoko (2001) bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka, kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja mempunyai banyak dimensi yaitu kepuasan dalam pekerjaan itu sendiri, gaji, pengakuan, hubungan antara supervisor dengan tenaga kerja, dan kesempatan untuk maju, Mathis (2004).

Teori dua faktor dari Herzberg dalam Rivai (2004), merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* atau motivator dan *dissatisfies*, *Satisfies* ialah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari : pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi dan berkembang, kesempatan memperoleh penghargaan, terpenuhinya faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, namun tidak terpenuhinya faktor ini tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan. *Dissatisfies (hygiene factors)* adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari : gaji/upah, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja dan status.

Menurut Elisabeth dalam Swa edisi April 2007, gaji tinggi bukan segalanya. Berapapun besar gaji yang diterima, hal ini tidak akan pernah membuat seseorang merasa puas, gaji yang menarik bukan satu-satunya cara mempertahankan SDM terbaik diperusahaan, budaya perusahaan yang baik, pemimpin yang mengayomi serta kesempatan yang luas untuk mengembangkan diri melalui pelatihan, juga dapat menjadi perekat bagi seorang karyawan.

Memasuki abad ke dua puluh satu, berbagai jenis organisasi termasuk organisasi niaga, organisasi dilingkungan pemerintahan, organisasi sosial yang bersifat nirlaba akan menghadapi perubahan dengan variasi, intensitas dan cakupan yang belum pernah dialami sebelumnya. Manajer masa

kini dan masa depan akan dituntut tidak sekedar luwes dan beradaptasi dengan lingkungan yang bergerak sangat dinamis. Setiap organisasi harus selalu peka terhadap aspirasi, keinginan, tuntutan dan kebutuhan berbagai kelompok dengan siapa organisasi berinteraksi. Para manajer sebagai salah satu pihak yang berkepentingan berada pada garis terdepan dalam mewujudkan perubahan. Keberhasilan para manajer menanggapi perubahan yang terjadi memerlukan gaya manajerial yang sesuai dengan tuntutan perubahan. Para karyawan sebagai pihak yang berkepentingan secara operasional dan mental harus dipersiapkan untuk menerima perubahan karena hanya dengan demikianlah produktivitas kerjanya dapat ditingkatkan, frekwensi kemangkirannya dapat dikurangi hingga menjadi seminimal mungkin, keinginan pindah ke organisasi lain dapat dihilangkan atau dapat ditekan dan kepuasan kerja karyawan dapat ditingkatkan. Pentingnya kepuasan kerja bagi organisasi dan menemukan jalan terbaik untuk membuat karyawan rela mengikat diri dengan komitmen kuat.

Semangat kerja karyawan sangat penting bagi organisasi karena (1) semangat kerja yang tinggi tentunya dapat mengurangi angka absensi atau tidak bekerja karena malas, (2) dengan semangat kerja yang tinggi dari karyawan maka pekerjaan yang diberikan atau ditugaskan kepadanya akan dapat diselesaikan dengan waktu yang lebih singkat atau lebih cepat, (3) dengan semangat kerja yang tinggi, pihak organisasi atau perusahaan memperoleh keuntungan dari sudut kecilnya angka kerusakan karena semakin tidak puas dalam bekerja, semakin tidak bersemangat dalam bekerja, maka semakin besar angka kerusakan, (4) dengan semangat kerja yang tinggi, otomatis membuat karyawan akan merasa senang bekerja, dengan demikian kecil kemungkinan karyawan akan pindah bekerja ke tempat lain, dan (5) semangat kerja yang tinggi dapat mengurangi angka kecelakaan karena karyawan yang mempunyai semangat kerja tinggi cenderung bekerja dengan hati-

hati dan teliti sehingga bekerja sesuai dengan prosedur yang ada (Tohardi, 2003)

Menurut Peter Drucker yang dikutip Kotler (2000), mengatakan bahwa tugas utama perusahaan adalah menciptakan pelanggan yang menghadapi beraneka ragam pilihan produk, merek, harga dan pemasok. Perusahaan yang ingin unggul dalam pasar hari ini harus mengamati harapan pelanggannya, kinerja perusahaan yang dirasakan pelanggan serta kepuasan pelanggan. Menurut Martoyo (2000) monitoring yang cermat dan kontinyu dari kepuasan kerja karyawan sangat penting untuk mendapatkan perhatian pimpinan organisasi, hal ini disebabkan karena masalah kepuasan kerja berpengaruh terhadap : tingkat absensi karyawan, perputaran kerja tenaga kerja, semangat kerja dan keluhan-keluhan. Demikian pentingnya kepuasan kerja bagi organisasi dan pimpinan harus menemukan jalan terbaik untuk membuat karyawan rela mengikat diri dengan komitmen yang kuat, sehingga kepuasan kerja karyawan dapat terpenuhi. Organisasi yang akan memperoleh keunggulan dimasa depan adalah organisasi yang dapat menemukan bagaimana melahirkan sekaligus menuntut komitmen dari setiap orang dan menumbuhkan kapasitas belajar pada semua tingkat, bagaimana cara mereka memperlakukan anggotanya, sehingga mereka senang datang ke tempat kerja dengan moral kuat dengan demikian akan terjadi peningkatan produktivitas. Kepuasan kerja merupakan refleksi perlakuan yang baik dari seorang karyawan. Prestasi kerja dan kepuasan pelanggan terwujud apabila karyawan mengalami keberhasilan dalam pekerjaan, memperoleh pengakuan, pekerjaan yang menantang, diberi kepercayaan memikul tanggung jawab yang lebih besar dan kemajuan dalam karir. Kepuasan kerja dan kepuasan pelanggan mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Setiap pencapaian prestasi diikuti perolehan yang mempunyai nilai bagi karyawan yang bersangkutan, baik berupa upah, promosi, teguran, maupun pekerjaan

yang lebih baik. Hal ini tentunya memiliki nilai yang berbeda bagi setiap orang. Masalahnya adalah bagaimana pimpinan dapat memberikan kesempatan bagi setiap karyawan dalam mengembangkan diri agar mampu berprestasi dan mengejar karier sesuai dengan hasrat untuk maju serta mampu memberi kepuasan terhadap konsumen atas produk yang dihasilkan. Kesempatan untuk berprestasi inilah yang memberi peluang besar bagi setiap karyawan untuk promosi dan mengembangkan karier dalam menduduki jabatan sehingga mereka akan bersemangat dalam melaksanakan tugas, sehingga konsumen juga merasa puas dengan kualitas pelayanan yang diberikannya. Satu-satunya jaminan pekerjaan bagi siapapun di perusahaan datang dari mutu, produktivitas dan kepuasan pelanggan. Tantangannya adalah membangun suatu kebudayaan perusahaan sehingga semua orang dalam perusahaan bertujuan untuk menyenangkan pelanggan. Karyawan perusahaan harus dibuat berwawasan pelanggan.

II. PEMBAHASAN

2.1 Prestasi kerja

Ada banyak faktor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan. Karyawan bekerja dengan produktif atau tidak tergantung pada motivasi, kepuasan kerja, tingkat stres, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi, desain pekerjaan, aspek-aspek ekonomis dan teknis. Sesuai kodratnya, kebutuhan manusia sangat beraneka ragam, baik jenis maupun tingkatannya, bahkan manusia memiliki kebutuhan yang cenderung tak terbatas. Dengan memberikan perhatian terhadap kepuasan kerja pegawai, diharapkan semua karyawan mempunyai komitmen untuk mencapai tujuan organisasi.

Robbins (2003) mengatakan bahwa kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seseorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini

seharusnya mereka terima. Jadi karyawan yang menikmati pekerjaan akan merasa puas jika hasil kerja keras dan balas jasa dirasa adil dan layak (Fathoni, 2006).

Penilaian prestasi kerja merupakan alat yang dapat digunakan untuk menilai suatu unit kegiatan dalam proses pencapaian tujuan yang ditetapkan sekaligus sebagai upaya pembenahan intern organisasi terhadap unit kegiatan ekonomi yang kurang efisien. Selain itu penilaian kinerja dapat memberikan penilaian yang objektif dalam pengambilan keputusan organisasi maupun manajemen serta dapat memberikan gambaran faktor-faktor penyebab ketidak efisienan tersebut. Penetapan indikator prestasi kerja merupakan proses identifikasi dan klasifikasi indikator kinerja melalui sistem pengumpulan dan pengolahan data / informasi untuk menentukan capaian tingkat prestasi kerja kegiatan / prestasi.

Prestasi kerja merupakan tindakan – tindakan atau pelaksanaan tugas yang telah diselesaikan oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu dan dapat diukur. Hal ini dapat berkaitan dengan jumlah kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dapat dilaksanakan oleh individu karyawan dalam waktu tertentu. Swasto (1996) menyatakan bahwa prestasi kerja individu merupakan perpaduan antara motivasi yang ada pada diri seseorang, kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan tersebut. Jadi prestasi kerja berkenaan dengan hasil pekerjaan yang dicapai oleh karyawan atau pegawai dalam suatu periode. Dalam hal ini prestasi kerja berkaitan dengan kuantitas maupun kualitas pekerja yang dihasilkan. Apabila prestasi kerja atau produktivitas pegawai / karyawan setelah mengikuti pengembangan baik kualitas maupun kuantitas kerjanya hangat, maka berarti metode pengembangan yang ditetapkan cukup baik Hasibuan, (2002).

Pengukuran prestasi kerja yang dikaitkan dengan kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dihasilkan mencakup dua kegiatan yaitu dengan mengidentifikasi

dimensi kinerja dan penetapan standar kinerja. Dimensi kinerja mencakup semua unsur yang akan dievaluasi dalam pekerjaan masing – masing karyawan dalam suatu lembaga serta mencakup berbagai kriteria yang sesuai untuk mengukur hasil pekerjaan yang telah diselesaikan. Dharma (1984) menyatakan bahwa hampir seluruh cara pengukuran kinerja / prestasi kerja mempertimbangkan hal – hal sebagai berikut

1. Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan.
2. Kualitas, yaitu mutu yang dihasilkan.
3. Ketepatan waktu, yaitu kesesuaian dengan waktu yang telah direncanakan.

Bernadin dan Russel (1995) mengemukakan enam kriteria primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja.

1. Quality, mengukur tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau unsur yang di harapkan.
2. Quantity, merupakan jumlah yang dihasilkan.
3. Time Lines (berketepatan waktu, waktu yang tepat)
4. Cost Effectiveness (keefektifan penggunaan dana)
5. Need for Supervisor (perlu tidaknya supervisor)
6. Interpersonal Impact (pengaruh antar diri / perseorangan)

Penetapan standar kerja diperlukan untuk mengetahui apakah prestasi kerja karyawan telah sesuai dengan sasaran yang diharapkan sekaligus melihat besarnya pengujian dengan cara membandingkan antara hasil pekerjaan secara aktual dengan hasil yang diharapkan.

Klinger dan Nalbandian (1985) menyebutkan bahwa produktivitas sebagai wujud dari kinerja, maupun perhatian dari usaha karyawan (Ability) yang diperoleh

melalui latihan-latihan, disamping itu kondisi kerja yang ikut berpengaruh dalam menentukan efisiensi dan efektivitas seorang individu dalam bekerja. Prestasi yang baik akan memberikan dampak positif bagi usaha. Selanjutnya untuk menentukan kinerja pegawai / prestasi pegawai baik / tidak harus dilakukan penilaian prestasi kerja yang sesuai dengan standar kinerja.

Bukti – bukti riset menyarankan bahwa cara terbaik untuk menjelaskan bagaimana sikap kerja ditentukan adalah dengan cara model dan interaksi – interaksi yaitu kepuasan kerja seseorang ditentukan bersama-sama atas dasar karakteristik pekerja.

Prestasi kerja merupakan perwujudan dari hasil kerja seseorang yang akan menentukan perkembangan kariernya pada masa yang akan datang. Hasibuan (2002) mengatakan bahwa prestasi kerja adalah suatu hasil kerja nyata yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan. Ahmad Tohardi (2002) bahwa prestasi kerja adalah mengevaluasi sejauh mana seorang karyawan telah melaksanakan tugas-tugasnya.

Setiap pencapaian prestasi kerja diikuti perolehan yang mempunyai nilai tinggi karyawan yang bersangkutan baik harapan upah, promosi, teguran atau pekerjaan yang lebih baik. Hal ini tentunya memiliki nilai yang berbeda bagi orang yang berbeda. Masalahnya adalah bagaimana atasannya menghargai prestasi kerja karyawan terhadap motivasi. Hal ini tidak kalah penting terkait dengan prestasi kerja yaitu siapa yang menilai, sebab hasil penilaian yang tidak benar atau kesalahan dalam menilai akan menimbulkan masalah serius dan dampaknya bukan memotivasi tapi justru menurunkan prestasi kerja karyawan.

1) Pengertian Prestasi Kerja

Prestasi kerja merupakan perwujudan dari hasil kerja seseorang yang akan menentukan perkembangan karirnya pada

masa yang akan datang. Menurut Hasibuan (2002) prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan. Lopes dalam Swasto (1996) mengemukakan bahwa prestasi kerja merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan tugas yang telah diselesaikan oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu dan dapat diukur. Hal ini berkaitan dengan kuantitas pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh individu dalam kurun waktu tertentu. Lower dan Porter (1968) dalam Indra Wijaya (1989) menyebutkan bahwa prestasi kerja merupakan perpaduan antara motivasi dan kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan atau prestasi seseorang tergantung kepada keinginan untuk berprestasi dan kemampuan yang bersangkutan untuk melakukannya. Motif berprestasi merupakan salah satu dari tiga motif pada diri manusia dan secara lengkap menurut Robbins (1996), yaitu motif untuk berafiliasi, dan motif untuk berkuasa. Disebutkan bahwa motif berprestasi tercermin pada orientasinya terhadap tujuan dan pengabdian demi tercapainya tujuan dengan sebaik-baiknya.

Setiap pencapaian prestasi diikuti perolehan yang mempunyai nilai bagi karyawan yang bersangkutan, baik berupa upah, promosi, teguran, maupun pekerjaan yang lebih baik. Hal ini tentunya memiliki nilai yang berbeda bagi orang yang berbeda. Masalahnya adalah bagaimana atasan menghargai prestasi kerja para karyawan sehingga dapat memotivasi. Hal ini tidak kalah pentingnya terkait dengan prestasi kerja, yaitu siapa yang menilai sebab hasil penilaian yang tidak benar atau kesalahan dalam menilai akan menimbulkan masalah serius dan dampaknya tidak memotivasi, tetapi justru akan menurunkan prestasi kerja karyawan.

2) Pengertian Penilaian Prestasi Kerja

Menurut Sugiono (2007) bahwa prestasi tersebut berperan sebagai umpan balik tentang

berbagai hal seperti kemampuan, kelebihan, kekurangan dan potensinya yang ada pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur rencana, dan pengembangan karier. Sedangkan menurut Handoko (2000:) menggunakan penilaian prestasi kerja adalah suatu proses melalui bagaimana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan.

Menilai prestasi kerja merupakan pekerjaan sulit terutama dalam menetapkan karier pekerjaan. Menurut Flippo (1996) pengukuran prestasi kerja dapat dilakukan melalui penilaian yaitu :

1. Kualitas kerja yaitu berkaitan dengan ketepatan, keterampilan, ketelitian dan kerapian pelaksana pekerjaan.
2. Kuantitas kerja yaitu berkaitan dengan pelaksana tugas reguler dan tambahan.
3. Ketangguhan yaitu berkaitan dengan ketaatan mengikuti perintah, kebiasaan mengikuti peraturan keselamatan inisiatif dan ketepatan waktu keadilan.
4. Sikap yaitu menunjukkan seberapa jauh tanggung jawab terhadap pelaksanaan pekerjaan serta bagaimana tingkat kerjasama dengan teman atasan dalam menyelesaikan pekerjaan.

3) Faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan.

Menurut Martoyo (2000), faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan atau produktivitas kerja karyawan adalah motivasi, kepuasan kerja, tingkat stres, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi, aspek-aspek ekonomi, aspek-aspek teknis, dan perilaku lainnya. Menurut Hasibuan (2002), faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi adalah kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan. Demikian pula menurut Lower dan Porter (1968) dalam Indra Wijaya (1989), faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja adalah motivasi dan kemampuan.

Teori keadilan memiliki implikasi terhadap pelaksanaan kerja para pekerja

disamping kepuasan kerja. Teori ini meramalkan bahwa seorang pekerja akan mengubah input usahanya bila tindakan ini lebih layak dengan reaksi lainnya terhadap ketidakadilan. Seorang pekerja yang mendapat kompensasi kurang dan dibayar didasarkan penggajian atau berdasarkan jam kerja akan menegakkan keadilan dengan menurunkan input usahanya, dengan demikian mengurangi kualitas atau kuantitas dari pelaksanaan kerjanya. Jika seorang pekerja mendapatkan kompensasi kurang dan porsi subansi.gaji atau upahnya terkait dengan kualitas pelaksanaan kerja (misalnya upah perpotongan), ia akan meningkatkan pendapatan insentifnya tanpa meningkatkan usahanya. Jika pengendalian kualitas tidak ketat, pekerja biasanya dapat meningkatkan kuantitas outputnya tanpa usaha ekstra dengan mengurangi kualitasnya.

Cara terbaik untuk menjelaskan bagaimana sikap kerja ditentukan adalah dengan cara model interaksi yaitu kepuasan kerja (prestasi kerja) seseorang ditentukan bersama-sama atas dasar karakteristik situasi kerja dan karakteristik pekerja. Dari beberapa faktor yang mempengaruhi prestasi kerja diatas maka faktor-faktor yang akan dianalisis dalam kajian teori ini adalah kepuasan kerja karyawan dan kepuasan pelanggan.

1.2 Kepuasan kerja

1) Pengertian kepuasan kerja

Ada banyak faktor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan. Karyawan bekerja produktif atau tidak tergantung pada motivasi, kepuasan kerja, tingkat stres, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi, desain pekerjaan, aspek-aspek ekonomis dan teknis, sesuai kodratnya, kebutuhan manusia sangat beraneka ragam. Baik jenis maupun tingkatannya, bahkan manusia memiliki kebutuhan yang cenderung tak terbatas. Dengan memberi perhatian terhadap kepuasan kerja karyawan, diharapkan karyawan memiliki komitmen untuk mencapai tujuan organisasi.

Robbins (2003) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyak ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Jadi karyawan yang menikmati pekerjaan akan merasa puas jika hasil kerja keras dan balas jasa dirasa adil dan layak (Fathoni, 2006). Dalam Tohardi (2002) Tiffin, menyatakan bahwa kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerja sama antara pimpinan dengan sesama karyawan. Belum menyatakan, kepuasan kerja merupakan sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu di luar kerja (Tohardi, 2002)

Menurut Handoko (2001) kepuasan kerja (*Job Satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya, karena hal itu mempengaruhi tingkat absensi, perputaran tenaga kerja, semangat kerja, keluhan-keluhan dan masalah-masalah personalia lainnya.

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 hubungannya dengan pekerjaan yang harus dilakukan. Karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja biasanya mempunyai catatan kehadiran lebih baik, kurang aktif dalam kegiatan serikat karyawan, dan kadang-kadang berprestasi kerja lebih baik dari

pada karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja. Oleh karena itu kepuasan kerja mempunyai arti penting baik bagi karyawan maupun perusahaan, terutama karena menciptakan keadaan positif di dalam lingkungan kerja.

Banyak pendapat yang mengemukakan bahwa kepuasan kerja yang lebih tinggi dihasilkan oleh prestasi kerja, bukan sebaliknya, prestasi kerja lebih baik mengakibatkan penghargaan yang 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. Menurut Mathis (2002) kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang positif dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang. Ketidakpuasan kerja muncul saat harapan-harapan ini tidak terpenuhi. Kepuasan kerja mempunyai banyak dimensi, secara umum adalah kepuasan dalam pekerjaan itu sendiri, gaji, pengakuan, hubungan antara supervisor dengan tenaga kerja, dan kesempatan untuk maju. Setiap dimensi menghasilkan perasaan puas secara keseluruhan dengan pekerjaan itu sendiri.

Menurut Fathoni (2006), karyawan adalah makhluk sosial yang menjadi kekayaan utama bagi setiap perusahaan. Mereka ini menjadi perencana, pelaksana dan pengendali yang selalu berperan aktif dalam mewujudkan tujuan perusahaan, sehingga sikap-sikap negatif hendaknya dihilangkan sedini mungkin.

2) Teori-teori kepuasan kerja

Untuk membahas kepuasan kerja, beberapa teori telah disajikan untuk menjelaskan mengapa orang menyenangi pekerjaannya, walau antara satu teori dengan yang lainnya saling menunjukkan prinsip yang berbeda. Menurut Rivai (2004) pada umumnya ada 3 (tiga) teori yang dibicarakan, berikut yang sering dibahas dan digunakan yaitu

Pertama, yang dipelopori oleh Porter (1961), adalah teori perbandingan Intrapersonal (*Intrapersonal Comparison Porce*) dikenal juga dengan *Discrepancy Theory*, kepuasan atau ketidakpuasan yang dirasakan oleh individu merupakan hasil dari suatu perbandingan yang dilakukan oleh dirinya sendiri terhadap berbagai macam hal yang mudah diperolehnya dari pekerjaan dan menjadi harapannya. Kepuasan akan dirasakan oleh individu dengan apa yang diperoleh dari pekerjaan kecil, sebaliknya ketidakpuasan akan dirasakan oleh individu bila perbedaan atau kesenjangan antara standar individu dengan apa yang diperoleh dari pekerjaan.

Kedua, dikemukakan oleh Zalesnik (1958), dan dikembangkan oleh Adams (1963), adalah teori yang dikenal sebagai teori Keadilan / *Equity Theory*, yang menyatakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia merasa adanya keadilan (*Equity*).

Perasaan *equity* atau *inequity* atas suatu situasi diperoleh seseorang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun ditempat lain.

Ketiga, yaitu teori dua faktor (*Two factor theory*), teori ini dikemukakan oleh Herzberg menyimpulkan bahwa ketidakpuasan kerja dan kepuasan kerja muncul dari dua variabel yang terpisah. Variabel penyebab ketidakpuasan disebut dengan variabel *hygiene* didalamnya termasuk gaji, kondisi kerja dan kebijakan organisasi. Variabel penyebab kepuasan kerja disebut dengan motivator terdiri dari prestasi, pengetahuan, tanggung jawab dan kemajuan, dimana semuanya berkaitan dengan isi pekerjaan dan prestasi kerja.

3) Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan

Adapun kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor balas jasa

yang adil dan layak, penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian, berat ringannya pekerjaan, suasana dan lingkungan pekerjaan, peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan, sikap pimpinan dalam kepemimpinannya, sikap pekerjaan menoton atau tidak. Kepuasan kerja karyawan banyak dipengaruhi oleh sikap pimpinan dalam kepemimpinan. Kepemimpinan partisipasi memberikan kepuasan kerja bagi karyawan, karena karyawan ikut aktif dalam memberikan pendapatnya untuk menentukan kebijaksanaan perusahaan. Kepemimpinan otoriter mengakibatkan ketidakpuasan kerja karyawan. Jadi kepuasan kerja karyawan merupakan kunci pendorong, moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan.

Menurut Rivai (2004), Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Dengan demikian, kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

Menurut Ghiselli dan Brown dalam Tohardi (2002) bahwa ada lima faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja, yaitu :

- a. Kedudukan (posisi), yang memuaskan adalah perubahan dalam tingkat pekerjaan yang mempengaruhi kepuasan dalam bekerja.
- b. Pangkat (golongan), apabila ada kenaikan pangkat yang diikuti dengan kenaikan upah tentu menimbulkan perasaan bangga akan pekerjaan.
- c. Umur, dinyatakan bahwa ada hubungan antara kepuasan kerja dengan umur karyawan. Umur 25 tahun sampai dengan 34 tahun dan umur 40 tahun sampai 45 tahun adalah umur-umur yang bisa

menimbulkan perasaan kurang puas terhadap pekerjaan.

- d. Masalah jaminan finansial dan jaminan sosial, banyak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
- e. Mutu pengawasan, hubungan antara karyawan dengan pihak pimpinan sangat penting artinya dalam menaikkan produktivitas kerja. Kepuasan karyawan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan sehingga karyawan merasakan bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi.

Robbins menyatakan bahwa faktor-faktor yang mendorong kepuasan kerja karyawan adalah sebagai berikut :

- a. Kerja yang secara mental menantang dimana 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 bekerja. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang. Pekerjaan yang kurang menantang akan menimbulkan kebosanan dan pekerjaan yang terlalu menantang akan menimbulkan frustrasi dan perasaan gagal. Kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan pada kondisi tantangan yang sedang.
- b. Ganjaran yang pantas, para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak meragukan dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dirasakan adil didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Tetapi kunci yang menghubungkan upah dengan

kepuasan bukanlah jumlah mutlak yang dibayarkan melainkan rasa keadilan. Hal ini juga berlaku untuk promosi yang adil. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak, dan status sosial yang meningkat.

- c. Kondisi kerja yang mendukung, karyawan peduli terhadap lingkungan kerja baik untuk kenyamanan maupun untuk memudahkan melaksanakan tugasnya. Disamping itu kebanyakan karyawan lebih menyukai bekerja dekat dengan rumah dengan fasilitas yang bersih dan relative modern, serta peralatan yang memadai.
- d. Rekan sekerja yang mendukung, bagi kebanyakan karyawan kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung membuat kepuasan kerja meningkat. Perilaku atasan juga merupakan determinasi utama dari kepuasan. Kepuasan karyawan akan meningkat jika penyelia langsung bersifat ramah, dapat memahami bawahan, memberikan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan dan menunjukkan suatu minat pribadi pada mereka.
- e. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan, kecocokan yang tinggi antara kepribadian seorang karyawan dan pekerjaannya akan menghasilkan individu yang lebih terpuaskan. Orang yang tipe kepribadiannya sebangun dengan pekerjaannya seharusnya mendapatkan bahwa mereka mempunyai bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka tersebut.
- f. Ada dalam Gen, sebagian besar kepuasan beberapa orang ditentukan secara genetis, artinya disposisi seseorang terhadap hidup (positif atau negatif).

2.3 Kepuasan pelanggan

1) Pengertian kepuasan pelanggan

Kepuasan pelanggan (*Customer Satisfaction*) atau sering disebut juga dengan *Total Customer Satisfaction* menurut Barkkelay dan Sailor (1994) merupakan fokus dari proses *Costomer-Driven Projecct Management* (CDPM), bahkan dinyatakan pula bahwa kepuasan pelanggan adalah kualitas. Begitu juga didefinisikan tentang kualitas yang dinyatakan oleh Juran (1993) bahwa kualitas adalah kepuasan pelanggan. Menurut Kotler yang dikutip Tjiptono (1996) bahwa kepuasan pelanggan adalah tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja (hasil) yang dirasakan dengan harapannya. Jadi tingkat kepuasan adalah fungsi dari perbedaan antara kinerja yang dirasakan dengan harapan. Kualitas termasuk semua elemen yang diperlukan untuk memuaskan tujuan pelanggan, baik internal maupun eksternal, juga termasuk tiap-tiap item dalam produk kualitas, kualitas layanan, *performance, availability, durability, aesthetic, reability, maintainability, logistic, supportability, costomer service, training, delivery, billing, shipping, repairing, marketing warranty, dan life cycle cost.*

Melalui komunikasi, baik antarpelanggan maupun dengan *supplier* akan dijadikan harapan bagi pelanggan terhadap kualitas produk yang akan dibelinya. Pemahaman terhadap harapan pelanggan oleh *supplier* merupakan input untuk melakukan perbaikan dan peningkatan kualitas produk, baik barang maupun jasa. Pelanggan akan membandingkan dengan produk jasa lainnya. Bilamana harapan-harapannya terpenuhi, maka akan menjadikannya pelanggan loyal, puas terhadap produk barang atau jasa yang dibelinya. Sebaliknya bilamana tidak puas, *supplier* akan ditinggalkan oleh pelanggan. Kunci keputusan pelanggan berkaitan dengan kepuasan terhadap penilaian produk barang dan jasa. Kerangka kepuasan pelanggan tersebut terletak pada kemampuan *supplier* dalam memahami kebutuhan, keinginan dan

harapan pelanggan sehingga penyampaian produk baik barang maupun jasa oleh *supplier* sesuai dengan harapan pelanggan. Selain faktor-faktor tersebut diatas, dimensi waktu juga mempengaruhi tanggapan persepsi pelanggan terhadap kualitas produk, baik barang maupun jasa.

2) Prinsip-prinsip dasar kepuasan pelanggan

Kepuasan pelanggan sangat tergantung pada persepsi dan harapan pelanggan. Sebuah perusahaan perlu mengetahui persepsi dan harapan pelanggan terhadap produk barang atau jasa antara lain adalah :

- a. Kebutuhan dan keinginan, yaitu berkaitan dengan hal-hal yang dirasakan oleh pelanggan saat pelanggan sedang mencoba melakukan transaksi dengan perusahaan.
- b. Pengalaman masa lalu (terdahulu) ketika mengkonsumsi produk dan layanan, baik dari perusahaan maupun pesaingnya.
- c. Pengalaman teman-teman, cerita teman pelanggan tentang kualitas produk dan layanan perusahaan yang akan didapat oleh pelanggan.
- d. Komunikasi melalui iklan dan pemasaran atau persepsi yang timbul dari *image* periklanan dan pemasaran yang akan dilakukan oleh perusahaan.

3) Konsep kualitas

Kata kualitas mengandung banyak arti definisi dan makna karena orang yang berbeda akan mengartikannya secara berlainan, seperti kesesuaian dengan persyaratan atau tuntutan, kecocokan untuk pemakaian perbaikan berkelanjutan, bebas dari kerusakan atau cacat, pemenuhan kebutuhan pelanggan, melakukan segala sesuatu yang membahagiakan. Dalam persepektif TQM (*Total Quality Management*) kualitas dipandang secara lebih luas, yaitu tidak hanya aspek hasil yang ditekankan, tetapi juga meliputi proses,

lingkungan dan manusia. Hal ini jelas tampak dalam definisi yang dirumuskan oleh Goeth dan Davis yang dikutip Tjiptono (2000) bahwa kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. Sebaliknya, menurut Lukman (1999) definisi kualitas bervariasi dari yang kontroversial dari kualitas biasanya menggambarkan karakteristik langsung suatu produk, seperti : 1) performansi (*performance*) 2) keandalan (*reliability*) 3) mudah dalam penggunaan (*ease of use*) 4) estetika (*esthetics*), dan sebagainya. Oleh karena itu, kualitas pada prinsipnya adalah untuk menjaga janji pelanggan agar pihak yang dilayani merasa puas dan diungkapkan.

Kualitas memiliki hubungan yang sangat erat dengan kepuasan pelanggan, yaitu kualitas memberikan suatu dorongan kepada pelanggan untuk menjalani ikatan hubungan yang kuat dengan perusahaan. Dalam jangka panjang ikatan seperti ini memungkinkan perusahaan untuk memahami dengan saksama harapan pelanggan serta kebutuhan mereka. Dengan demikian, perusahaan dapat meningkatkan kepuasan pelanggan, yang pada gilirannya kepuasan pelanggan dapat menciptakan kesetiaan atau loyalitas pelanggan kepada perusahaan yang memberikan kualitas memuaskan.

Menurut Gasperesz dikutip Lukman (1999) pada dasarnya sistem kualitas modern dapat dicirikan oleh lima karakteristik, yaitu sebagai berikut :

1. Sistem kualitas modern berorientasi pada pelanggan yang berarti produk-produk didesain sesuai dengan keinginan pelanggan melalui suatu riset pasar kemudian diproduksi dengan baik dan benar sehingga memenuhi spesifikasi desain yang pada akhirnya memberikan pelayanan purnajual kepada pelanggan.
2. Sistem kualitas modern dicirikan oleh adanya partisipasi aktif yang dipimpin

oleh manajemen puncak dalam proses peningkatan kualitas secara terus menerus.

3. Sistem kualitas modern dicirikan oleh adanya pemahaman dari setiap orang terhadap tanggung jawab spesifik untuk kualitas.
4. Sistem kualitas modern dicirikan oleh adanya aktivitas yang berorientasi pada tindakan pencegahan kerusakan, tidak terfokus pada upaya untuk mendeteksi kerusakan saja.
5. Sistem kualitas modern dicirikan oleh adanya suatu filosofi yang menganggap bahwa kualitas merupakan jalan hidup.

4) Konsep pelayanan

Menurut Lukman (1999) pelayanan adalah kegiatan-kegiatan yang tidak jelas, namun menyediakan kepuasan konsumen dan atau pemakai industri serta tidak terikat pada penjualan suatu produk atau pelayanan lainnya. Lebih lanjut dikatakan bahwa pelayanan adalah suatu urutan kegiatan yang terjadi dalam interaksi langsung dengan orang-orang atau mesin secara fisik dan menyediakan kepuasan konsumen.

Pemerintah sebagai lembaga birokrasi mempunyai fungsi untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat. Sebaliknya masyarakat sebagai pihak yang memberikan mandat kepada pemerintah mempunyai hak untuk memperoleh pelayanan. Oleh karena itu, tuntutan terhadap pelayanan umum melahirkan suatu studi, yaitu servis bagaimana cara memberikan pelayanan sebaik-baiknya dan meningkatkan kualitas pelayanan umum. Aparat sebagai pelayan hendaknya memahami variabel-variabel pelayanan seperti yang terdapat dalam agenda perilaku pelayanan prima sektor publik Sespanas LAN yang dikutip Lukman (1999) variabel-variabel yang dimaksud adalah sebagai berikut :

1. Pemerintah yang bertugas melayani
2. Masyarakat yang dilayani pemerintah

3. Kebijakan yang dijadikan landasan pelayanan publik
4. Peralatan atau sasaran pelayanan yang canggih
5. *Resources* yang tersedia untuk diracik dalam bentuk kegiatan pelayanan
6. Kualitas pelayanan yang memuaskan masyarakat sesuai dengan standar dan asas-asas pelayanan masyarakat.
7. Manajemen dan kepemimpinan serta organisasi pelayanan masyarakat
8. Perilaku yang terlibat dalam pelayanan dan masyarakat, apakah masing-masing menjelaskan fungsi.

Kedelapan variabel tersebut diatas mengisyaratkan bahwa betapa pentingnya kualitas pelayanan masyarakat dewasa ini sehingga tidak dapat diabaikan lagi, bahkan hendaknya disesuaikan dengan tuntutan globalisasi.

5) Konsep pengukuran kepuasan

Menurut Kotler yang dikutip Tjiptono (1996) terdapat empat metode untuk mengukur kepuasan pelanggan, yaitu sebagai berikut :

1. Sistem keluhan dan saran, artinya setiap perusahaan yang berorientasi pada pelanggan perlu memberikan kesempatan seluas-luasnya bagi para pelanggannya untuk menyampaikan saran, pendapat dan keluhan mereka. Media yang bisa digunakan meliputi kotak saran yang diletakkan di tempat-tempat strategis, menyediakan kartu komentar, menyediakan saluran telepon.
2. Survei kepuasan pelanggan, artinya kepuasan pelanggan dilakukan dengan menggunakan metode survei, baik melalui pos, telepon, maupun wawancara pribadi. Dengan melalui survei, perusahaan akan memperoleh tanggapan dan umpan balik secara langsung dari pelanggan sekaligus juga memberikan tanda positif bahwa perusahaan menaruh perhatian terhadap

para pelanggannya. Pengukuran kepuasan pelanggan melalui metode ini dapat dilakukan dengan berbagai cara, diantaranya sebagai berikut :

- a. *Directly reported satisfaction*, yaitu pengukuran dilakukan secara langsung melalui pertanyaan, seperti sangat tidak puas, tidak puas, netral, puas dan sangat puas
- b. *Derived dissatisfaction*, yaitu besarnya pertanyaan yang menyangkut besarnya harapan pelanggan terhadap atribut
- c. *Problem analysis*, artinya pelanggan yang dijadikan responden untuk mengungkapkan dua hal pokok, yaitu (1) masalah-masalah yang mereka hadapi berkaitan dengan penawaran dari perusahaan dan (2) sara-saran untuk melakukan perbaikan
- d. *Importance-performance analysis*, artinya dalam teknik ini responden dimintai untuk me-ranking berbagai elemen dari penawaran berdasarkan pentingnya elemen.

3. *Ghost shopping*, artinya metode ini dilaksanakan dengan cara mempekerjakan beberapa orang (*Ghost shopper*) untuk berperan atau bersikap sebagai pelanggan/pembeli potensial produk perusahaan dan pesaing. Kemudian *Ghost shopper* menyampaikan temuan-temuan mengenai kekuatan dan kelemahan produk perusahaan dan pesaing berdasarkan pengalaman mereka dalam pembelian produk-produk tersebut.
4. *Lost customer analysis*, artinya perusahaan menghubungi para pelanggannya yang telah berhenti membeli atau yang telah beralih pemasok dan diharapkan diperoleh informasi penyebab terjadinya hal tersebut.

Tingkat kepuasan pelanggan sangat tergantung pada mutu suatu produk. Suatu

produk dikatakan bermutu bagi seseorang kalau produk tersebut dapat memenuhi kebutuhannya. Aspek mutu suatu produk dapat diukur. Pengukuran tingkat kepuasan erat hubungannya dengan mutu produk (barang atau jasa). Disamping itu, pengukuran aspek mutu bermanfaat bagi pimpinan bisnis, yaitu (1) untuk mengetahui dengan baik bagaimana jalannya proses bisnis, (2) mengetahui dimana harus melakukan perubahan dalam upaya melakukan perbaikan secara terus menerus untuk memuaskan pelanggan (3) menentukan apakah perubahan yang dilakukan mengarah keperbaikan.

6) Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan

Menurut Tjiptono (1996) mengatakan bahwa ketidakpuasan pelanggan disebabkan oleh faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yang relatif dapat dikendalikan perusahaan, misalnya karyawan yang kasar, jam karet, kesalahan pencatatan transaksi. Sebaliknya, faktor eksternal yang di luar kendali perusahaan seperti cuaca, gangguan pada infrastruktur umum, aktivitas kriminal, dan masalah pribadi pelanggan. Lebih lanjut dikatakan bahwa dalam hal terjadi ketidakpuasan, ada beberapa kemungkinan yang bisa dilakukan pelanggan, yaitu (1) tidak melakukan apa-apa, pelanggan yang tidak puas tidak melakukan komplain, tetapi mereka praktis tidak akan membeli atau menggunakan jasa perusahaan yang bersangkutan lagi, (2) ada beberapa faktor yang mempengaruhi apakah seorang pelanggan yang tidak puas akan melakukan komplain atau tidak.

Kepuasan pelanggan juga sangat dipengaruhi oleh tingkat pelayanan. Menurut Moenir (1998), agar layanan dapat memuaskan orang atau sekelompok orang yang dilayani, ada empat persyaratan pokok, yaitu (1) tingkah laku yang sopan, (2) cara menyampaikan sesuatu yang berkaitan dengan apa yang seharusnya diterima oleh orang yang bersangkutan, (3) waktu penyampaian yang tepat, dan (4) keramahan. Faktor

pendukung yang tidak kalah pentingnya dengan kepuasan diantaranya faktor kesadaran para pejabat atau petugas yang berkecimpung dalam pelayanan umum, faktor aturan yang menjadi landasan kerja pelayanan, faktor organisasi yang merupakan alat serta sistem yang meningkatkan berjalannya mekanisme kegiatan pelayanan, faktor pendapatan yang dapat memenuhi kebutuhan hidup minimum, faktor ketrampilan petugas, dan faktor sarana dalam pelaksanaan tugas pelayanan.

III. PENUTUP

Dalam era keterbukaan dan globalisasi sumber daya manusia yang ada dalam organisasi bukan hanya sekedar alat mencapai target organisasi semata, tetapi sumber daya manusia adalah aset organisasi yang harus dipelihara dan dikembangkan. Sumber daya manusia tidak lagi hanya sebagai pelengkap dalam jaringan mata rantai kegiatan pencapaian tujuan, tetapi sebagai penentu keberhasilan aktifitas yang dilakukan. Untuk mampu bersaing pada era global sebuah organisasi atau perusahaan harus memiliki sumber daya yang baik, khususnya sumber daya manusia yang berkualitas yang dapat berprestasi maksimal. Apabila prestasi kerja karyawan kurang mendapat perhatian dari seorang pimpinan, akan dapat berakibat pada hasil kerja yang kurang maksimal. Oleh karena itu prestasi kerja perlu mendapat perhatian baik oleh pekerja maupun oleh pimpinan untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Untuk itu pimpinan perusahaan harus benar-benar memberikan perhatian terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan yang meliputi faktor motivasi, kepuasan kerja, kondisi fisik pekerjaan dan kemampuan kerja karyawan.

Prestasi kerja merupakan perwujudan dari hasil kerja seseorang yang akan menentukan perkembangan kariernya pada masa yang akan datang. Setiap pencapaian prestasi diikuti dengan perolehan yang mempunyai nilai tambah bagi karyawan yang bersangkutan baik dalam bentuk gaji,

promosi, teguran, maupun pekerjaan yang lebih baik, yang sudah tentu mempunyai nilai yang berbeda bagi setiap orang karyawan. Semangat kerja karyawan dapat timbul apabila mereka mempunyai harapan dan diberikan kesempatan untuk maju.

Kepuasan kerja juga penting untuk aktualisasi diri, karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis, dan pada gilirannya akan menjadi prustasi. Oleh karena itu kepuasan kerja mempunyai arti penting baik bagi karyawan maupun perusahaan, terutama karena menciptakan keadaan positif di dalam lingkungan kerja. Kepuasan kerja yang lebih tinggi dihasilkan oleh prestasi kerja, bukan sebaliknya, prestasi kerja lebih baik mengakibatkan penghargaan yang 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. Kepuasan kerja karyawan banyak dipengaruhi oleh sikap pimpinan dalam kepemimpinannya.

Kepuasan pelanggan adalah tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja (hasil) yang dirasakan dengan harapannya. Jadi tingkat kepuasan adalah fungsi dari perbedaan antara kinerja yang dirasakan dengan harapan. Kualitas termasuk semua elemen yang diperlukan untuk memuaskan tujuan pelanggan, baik internal maupun eksternal, juga termasuk tiap-tiap item dalam produk kualitas. Kepuasan pelanggan sangat tergantung pada persepsi dan harapan pelanggan. Kunci keputusan pelanggan berkaitan dengan kepuasan terhadap penilaian produk barang dan jasa. Kerangka kepuasan pelanggan tersebut terletak pada kemampuan *supplier* dalam memahami kebutuhan, keinginan dan harapan pelanggan sehingga penyampaian produk, baik barang maupun jasa oleh *supplier* sesuai dengan harapan pelanggan.

IV. DAFTAR PUSTAKA

- Barkley, Bruce T. and James H. Saylor. 1994. *Customer Driven Project Management, A. New Paradigm in Total Quality Implementation*, Singapore
- Flippo, Edwin. B. 1996. *Manajemen Personalia*, Alih Bahasa Moh Masud, Edisi Keenam Penerbit Erlangga, Jakarta
- Gasvers, Vincent, 1977. *Manajemen Kualitas : Penerapan Konsep-Konsep Kualitas Dalam Manajemen Bisnis Total*, : Yayasan Indonesia Emas Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Handoko T. Hani, 2000. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : BPFE.
- Handoko, T. Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta BPFE
- Hasibuan, Malayu, SP. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kelima Edisi Revisi. : Penerbit Bumi Aksara Jakarta.
- Indrawijaya. Adam. 1989. *Prilaku Organisasi*. Cetakan Keempat. Bandung Penerbit Sinar Baru
- Kuncoro, Sudirman dan Sampara Lukman. 1999. "Visi, Misi, dan Manajemen Pelayanan Prima", Makalah dalam Lokakarya Strategi Pengembangan Pelayanan Umum di Lingkungan Pemerintah Daerah, Cisarua Bogor.
- Kotler, Philip.. 2000. *Manajemen Pemasaran di Indonesia*. Salemba Empat. Pearso Education Asia Pte. Ltd. Prentice-Hall. Inc. Jakarta
- Mathis RL dan JH Jackson. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Buku I, PT Salemba Emban Patria, Jakarta

- Moenir. 1998. *Manajemen Pelayanan Umum Indonesia*. : Bumi Aksara, Jakarta
- Martoyo, Susilo. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Keempat. Yogyakarta BPFE.
- Nitisemito, Alex. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan kesembilan Edisi Ketiga. Jakarta : Penerbit Ghalia Indonesia.
- Porter, M. 1986. *Competitive Advantage*, New York : The Free Press.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. : PT. Bhuna Ilmu Populer. Jakarta
- Robbins, Stephen P. 2001. *Prilaku Organisasi, Konsep Kontroversi-Aplikasi Jilid I* Jakarta
- Swasto, Bambang. 1996. *Pengembangan Sumber Daya Manusia, Pengaruhnya Terhadap Kinerja dan Imbalan*. Malang FIA dan FAPET, Universitas Brawijaya.
- Sugiyono, 2007. *Metode Penelitian Bisnis*, CV. Alfabeta, Bandung.
- Sharma. S. dan Vredenburg, H. 1984. *Proactive Corporate Environmental Strategik and The Developmental of Competitively Valuable Organizational Capabilities Strategic Manajemen*, Journal, 19 : 729:
- Tohardi, Ahmad. 2003. *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia* :B: Penerbit Mandar Maju. Bandung
- Tjiptono Fandy. 1996. *manajemen Jasa*. Yogyakarta : Andi
- Tjiptono Fandy. 2000. *Prinsip-Prinsip Total Quality Service*, Yogyakarta : Andy