



ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MENENTUKAN KEPUASAN KERJA PEGAWAI PUSKESMAS

Agung Gunawan¹, Aini Kusniawati²

¹ Program Studi Manajemen Pascasarjana Universitas Galuh Ciamis
e-mail: agunggunaone980@gmail.com

² Program Studi Manajemen Pascasarjana Universitas Galuh Ciamis
e-mail: ainikusniawati@unigal.ac.id

Article History :

Received 10 February 2019
Received in revised form
24 February 2019
Accepted 9 May 2019
Available offline 20 May 2019
Available online 20 May 2019

Language Transcript :
Indonesia

Key Words :

Analisis Faktor
Kepuasan Kerja

Pegawai Puskesmas

Abstract - Penelitian ini diarahkan untuk menganalisis faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja pegawai Puskesmas di Kecamatan Cipaku Kabupaten Ciamis. Metode yang digunakan adalah deskriptif dan verifikatif serta analisis kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan adanya faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja pegawai puskesmas yang antara lain: faktor gaji/kesejahteraan, hubungan antar pribadi/rekan kerja, mutu supervisi, karakteristik pekerjaan serta peluang untuk berkembang/promosi. Faktor-faktor yang menjadi hambatan dalam menentukan kepuasan kerja pegawai Puskesmas antara lain: adanya ketidaksesuaian antara harapan dan kenyataan yang dirasakan oleh pegawai terkait dengan pemberian gaji atau kesejahteraan pegawai sehingga menyebabkan pegawai tidak merasa puas, kurangnya dukungan pegawai untuk membantu pegawai lainnya yang sedang melaksanakan pekerjaan sehingga menyebabkan pegawai kesulitan dalam mengatasi masalahnya, kurangnya pengawasan penyelesaian pekerjaan yang dilaksanakan oleh pegawai. Solusi dari faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja pegawai yang antara lain memperhatikan besarnya gaji kepada pegawai, melakukan analisis terhadap sistem penggajian dan memperhatikan kenaikan gaji berkala kepada pegawai serta memberikan tunjangan fungsional kepada pegawai, meningkatkan kompetensi pegawai dalam bekerja untuk memberikan pengakuan terhadap kemampuan yang dimiliki oleh pegawai, mengarahkan pegawai untuk dapat memberikan dukungan dalam bekerja serta menciptakan kondisi yang nyaman dalam bekerja, selain itu pegawai diberikan kesempatan untuk dapat mengembangkan kreativitasnya dalam bekerja serta memperjelas program promosi kepada pegawai.

1. PENDAHULUAN

Kesehatan merupakan kebutuhan dasar masyarakat. Setiap negara, baik negara maju dan negara berkembang mengakui bahwa tingkat kesehatan menunjukkan tingkat kesejahteraan suatu bangsa, karena tingkat kesehatan memiliki keterkaitan dengan tingkat kemiskinan. Sedangkan kemiskinan

juga terkait dengan tingkat kesejahteraan. Kesehatan merupakan salah satu faktor kewilayahan utama kesejahteraan masyarakat yang sudah seharusnya menjadi perhatian utama pemerintah sebagai penyelenggara pelayanan publik pada era otonomi daerah (Syarifudin, 2011).

Salah satu wujud komitmen pemerintah terhadap pelayanan kesehatan masyarakat adalah dengan dibentuknya puskesmas sebagai pelayanan publik di bidang kesehatan. Pusat Kesehatan Masyarakat (Puskesmas) adalah unit pelaksana teknis Dinas Kesehatan Kabupaten/Kota yang bertanggung jawab menyelenggarakan pembangunan kesehatan suatu atau sebagian wilayah kecamatan. Puskesmas sebagai unit organisasi fungsional di bidang kesehatan dasar yang berfungsi sebagai pusat pembangunan kesehatan, membina peran serta masyarakat dan pelayanan kesehatan dasar secara menyeluruh dan terpadu.

Puskesmas sebagai ujung tombak pelayanan kesehatan merupakan penunjang keberhasilan pelaksanaan program kesehatan nasional di Indonesia. Puskesmas berada pada tingkat dasar dalam organisasi kesehatan dimana tenaga kesehatan bekerja sama untuk mencapai tujuan pembangunan kesehatan. Sesuai Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 128/MENKES/SL/II/2004 tentang Kebijakan Dasar Pusat Kesehatan Masyarakat (puskesmas).

Dimana puskesmas adalah Unit Pelaksana Teknis (UPT) dari Dinas Kesehatan Kabupaten/Kota yang bertanggungjawab menyelenggarakan pembangunan kesehatan di satu atau sebagian wilayah kecamatan dan merupakan ujung tombak pembangunan kesehatan di Indonesia, untuk meningkatkan kesadaran, kemauan, dan kemampuan hidup sehat bagi setiap orang agar terwujud derajat kesehatan masyarakat yang optimal, yang bertanggungjawab utama dalam penyelenggaraan seluruh upaya pembangunan kesehatan di wilayah kabupaten/kota.

Pusat kesehatan masyarakat sebagai salah satu sarana kesehatan yang memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat memiliki peran yang sangat strategis dalam mempercepat peningkatan derajat kesehatan masyarakat. Oleh karena itu puskesmas

dituntut untuk memberikan pelayanan yang bermutu yang memuaskan bagi pasiennya sesuai dengan standar yang ditetapkan dan dapat menjangkau seluruh lapisan masyarakat.

Dalam Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 75 Tahun 2014 puskesmas merupakan fasilitas kesehatan yang menyelenggarakan upaya kesehatan masyarakat dan perorangan tingkat pertama, mengutamakan upaya promotif dan preventif untuk meningkatkan derajat kesehatan masyarakat.

Menurut Sulaeman, (2009: 93) menyatakan bahwa keberhasilan pencapaian Rencana Strategis Kementerian Kesehatan Republik Indonesia akan sangat dipengaruhi oleh penataan dan pengelolaan tenaga dalam melaksanakan kegiatan pokok puskesmas. Hal ini sesuai dengan Kepmenkes No. 857/2009 dan Permenkes No.75/2013 yang menjelaskan bahwa dalam subsistem upaya kesehatan menempatkan puskesmas sebagai garda terdepan layanan kesehatan tingkat dasar. Puskesmas mempunyai peran yang sangat strategis sebagai institusi pelaksana teknis, sehingga dituntut memiliki kemampuan dalam meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan primer melalui peningkatan kepuasan sumber daya manusianya dalam bekerja.

Pegawai merupakan salah satu faktor terpenting penentu kemajuan suatu organisasi. Menurut Robbins, (2010: 264) kualitas organisasi bergantung pada kualitas orang-orang yang berada di dalamnya. Untuk mendapatkan pegawai yang produktif dan berprestasi dalam bekerja organisasi dituntut untuk memiliki alat timbal balik yang sesuai dengan kinerja masing-masing pegawai demi mendapatkan pegawai yang produktif dan kinerja terbaik sesuai dengan harapan dan tujuan organisasi.

Salah satu sasaran penting dalam manajemen sumber daya manusia pada suatu organisasi adalah terciptanya kepuasan kerja. Demikian pula di Puskesmas,

kepuasan kerja pegawai perlu mendapat perhatian serius dari pihak manajemen Puskesmas, karena pegawai Puskesmas merupakan ujung tombak pelaksana pelayanan kesehatan kepada masyarakat.

Pegawai yang mendapatkan kepuasan kerja akan melaksanakan pekerjaan dengan baik. Kepuasan kerja pegawai tinggi dapat meningkatkan produktivitas dan prestasi yang tinggi pula. Prestasi kerja lebih baik mengakibatkan penghargaan. Apabila penghargaan tersebut dirasakan adil dan memadai, maka kepuasan kerja pegawai akan meningkat karena mereka menerima penghargaan dalam proporsi yang sesuai dengan prestasi kerja seseorang.

Perilaku ketidakdisiplinan, lamban dalam bekerja, tidak tepat waktu dalam bekerja tersebut ditemui pada pegawai Puskesmas di Kecamatan Cipaku Kabupaten Ciamis. Berikut penulis sajikan data rekapitulasi ketidakhadiran pegawai Puskesmas Kecamatan Cipaku Kabupaten Ciamis pada tahun 2017 sebagai berikut:

Tabel 1 Data Persentase Ketidakhadiran Pegawai Puskesmas Kecamatan Cipaku Kabupaten Ciamis. Tahun 2017

No	Bulan	Kehadiran (%)
1.	Januari	85,60
2.	Februari	80,70
3.	Maret	90,65
4.	April	88,50
5.	Mei	77,80
6.	Juni	75,90
7.	Juli	78,60
8.	Agustus	76,90
9.	September	80,60
10.	Oktober	95,00
11.	November	91,00
12.	Desember	89,85

Sumber: Puskesmas Cipaku Kabupaten Ciamis

Berdasarkan data tersebut diketahui bahwa tingkat ketidakhadiran pegawai di Puskesmas Cipaku Kabupaten Ciamis kurang baik hal ini diketahui dari adanya pegawai yang tidak masuk kerja dengan

berbagai alasan dan kejadian tersebut setiap bulannya selalu terjadi sehingga hal ini apabila dibiarkan dapat mengganggu pelayanan kepada masyarakat.

Selanjutnya berdasarkan hasil pengamatan pra penelitian dan hasil wawancara dengan pimpinan Puskesmas di Kecamatan Cipaku Kabupaten Ciamis dapat diketahui bahwa sebagian pegawai saat bekerja ada yang bersikap kurang disiplin, seperti pulang sebelum saatnya pulang karena pekerjaan dianggap sudah selesai dan lamban membuat laporan kerja. Pegawai yang malas dan tidak disiplin ini menyebabkan ketidakpuasan pegawai, prestasi kerja menurun dan produktivitas rendah pada organisasi. Hal ini menunjukkan pegawai yang kurang bertanggung jawab terhadap pekerjaannya, memiliki ketahanan kerja yang rendah, memiliki tindakan yang tidak terarah pada tujuan. Selain itu, pegawai juga memiliki rasa kebosanan, karena pekerjaan yang dilakukan bersikap monoton. Pegawai melakukan pekerjaan yang sama dan berulang-ulang.

Data lainnya yang diperoleh melalui penyebaran angket tentang kepuasan kerja pegawai di Puskesmas Kecamatan Cipaku Kabupaten Ciamis diperoleh jawaban 56% pegawai menjawab kurang puas dan 44% pegawai menyatakan puas. Ada kesamaan alasan pada pegawai yang kurang puas terhadap kerja karena pegawai selain mengerjakan tugas sesuai bidangnya juga mengerjakan tugas lain, yang bukan pekerjaannya, sehingga hasil kerja kurang memuaskan.

Alasan lainnya yaitu pegawai ditempatkan pada bidang kerja yang tidak sesuai dengan kemampuannya, sehingga hasil kerja kurang maksimal. Alasan ketiga, sebagian pegawai menyatakan bahwa pegawai melaksanakan tugas-tugas kerja yang lebih banyak dari pegawai lain, akan tetapi gaji yang diterima sama sesuai golongan menjadi pegawai negeri di Puskesmas. Dari penjelasan tersebut

menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang dimiliki pegawai Puskesmas rendah.

Berdasarkan hasil pengamatan dan informasi awal yang didapatkan bahwa kepuasan kerja pegawai di Puskesmas Kecamatan Cipaku relatif masih rendah, hal ini dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya sebagai berikut :

- 1) Adanya pegawai non medis di Puskesmas Kecamatan Cipaku berusaha mencari tambahan penghasilan baik di dalam maupun di luar pekerjaannya seperti praktek pribadi pada saat jam kerja maupun di luar jam kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa gaji yang mereka terima belum mencukupi kebutuhan hidup sehari-hari;
- 2) Adanya pegawai yang merasa tidak nyaman ketika bekerja, hal ini disebabkan oleh situasi kerja yang tidak kondusif karena ada beberapa pegawai yang terlibat konflik dan berselisih paham dan sudah terjadi lama;
- 3) Adanya persepsi bahwa pelaksanaan supervisi terhadap pegawai belum optimal dilaksanakan oleh kepala. Pengawasan atau supervisi masih dirasakan tidak obyektif bagi sebagian pegawai sehingga mengakibatkan adanya pegawai yang mangkir;
- 4) Adanya persepsi beberapa pegawai non medis yang merasa bahwa tugas keperawatan bukan tugasnya, sehingga cenderung melakukan tugasnya sendiri tanpa mepedulikan tugas-tugas yang lainnya;
- 5) Adanya persepsi dari beberapa pegawai Puskesmas di Kecamatan Cipaku yang merasa bahwa peluang untuk berkembang melalui jenjang karier yang lebih tinggi terasa kurang karena minimnya program-program pelatihan, jikapun ada maka harus dengan biaya sendiri.

Gejala-gejala tersebut di atas menunjukkan bahwa pada kenyataannya, kepuasan kerja yang seharusnya terciptakan ternyata belum terpenuhi. Beberapa kemungkinan belum terpenuhinya kepuasan kerja tersebut antara lain adalah faktor dissatisfiers berupa: 1. faktor gaji/kesejahteraan; 2. hubungan antar pribadi/rekan kerja; 3. mutu supervisi dan faktor satisfiers berupa; 4. karakteristik pekerjaan dan 5. peluang untuk berkembang/promosi.

Faktor-faktor yang lain yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja, belum terindikasi secara jelas, dan diasumsikan sebagai faktor-faktor yang berpengaruh secara konstan terhadap kepuasan kerja. Terpenuhinya kepuasan kerja pegawai Puskesmas di Kecamatan Cipaku diduga akan berdampak pada motivasi kerja yang tinggi dan tingkat produktivitas kerja yang optimal, serta dengan mewujudkan tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan menjadi prasyarat bagi peningkatan kinerja pegawai Puskesmas di Puskesmas Kecamatan Cipaku secara optimal.

Berdasarkan kesenjangan antara teori dan kenyataan tersebut diatas, memotivasi penulis untuk melakukan penelitian terhadap beberapa faktor yang mungkin menjadi penentu kepuasan kerja, sehingga dengan penelitian yang dilakukan disini diharapkan dapat menemukan, mengenali, dan menganalisis faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja, serta bermanfaat sebagai alat kaji ulang terhadap kebenaran teori Herzberg dan menemukan formulasi dan standar minimal faktor yang harus dipenuhi untuk mewujudkan kepuasan kerja bila hal tersebut diberlakukan dalam bidang kesehatan, khususnya terhadap pegawai Puskesmas di Kecamatan Cipaku.

Berdasarkan latar belakang tersebut di atas, penulis tertarik untuk mengadakan penelitian yang dituangkan dalam bentuk tesis penelitian dengan judul: “Analisis faktor-faktor yang Menentukan Kepuasan Kerja Pegawai Puskesmas di Kecamatan

Cipaku Kabupaten Ciamis". Berdasarkan fokus masalah tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: 1) Faktor-faktor apa saja yang menentukan kepuasan kerja pegawai Puskesmas di Kecamatan Cipaku Kabupaten Ciamis?; 2) Apa yang menjadi hambatan faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja pegawai Puskesmas di Kecamatan Cipaku Kabupaten Ciamis?; 3) Apa solusi dari faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja pegawai Puskesmas di Kecamatan Cipaku Kabupaten Ciamis?

2. METODOLOGI

Metode penelitian yang akan digunakan dalam penyusunan tesis ini adalah deskriptif kualitatif. Penelitian deskriptif kualitatif menggambarkan atau menjelaskan tentang situasi yang sebenarnya untuk mendukung penyajian data dari lapangan. Pendekatan kualitatif ini meliputi pada latar belakang ilmiah dan individu atau organisasi kedalam variabel atau hipotesis, tetapi sebagai bagian dari kesatuan atau keseluruhan.

Disain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah disain penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang menjelaskan suatu masalah yang hasilnya dapat digeneralisasikan Informan dalam penelitian ini sebanyak 11 orang yang terdiri dari kepala Puskesmas dan staf Puskesmas Kecamatan Cipaku Kabupaten Ciamis.

Adapun teknik pengumpulan data dalam penelitian ini meliputi : wawancara dan observasi. Teknik analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis kualitatif dengan melakukan analisis triangulasi.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Faktor-faktor apa saja yang menentukan kepuasan kerja pegawai Puskesmas di Kecamatan Cipaku Kabupaten Ciamis

Berdasarkan hasil penelitian diketahui terdapat faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja pegawai Puskesmas di Kecamatan Cipaku Kabupaten Ciamis, yang antara lain sebagai berikut :

1) *Faktor Gaji/Kesejahteraan*

Gaji dan kesejahteraan adalah penghasilan seseorang sebagai sarana pemenuhan kebutuhan pokok hidup dalam bentuk uang, barang dan atau fasilitas lain yang diterimanya akibat suatu tugas pekerjaan yang akan dilakukan atau telah dilakukan sebagai prasyarat agar bekerja lebih bersemangat dan lebih produktif. Gaji adalah hak bagi pegawai dan kewajiban bagi institusi untuk membayarnya. Gaji merupakan salah satu kebutuhan pokok setiap pegawai . Apabila kebutuhan ini terpenuhi maka kepuasan pribadi yang bersangkutan akan terpenuhi. Tidak terpenuhinya kebutuhan pokok tersebut akan menimbulkan ketidak puasan kerja dan menurunkan motivasi kerja dan semangat kerja.

Kesejahteraan adalah balas jasa pelengkap baik material maupun non material yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan, bertujuan untuk mempertahankan dan memperbaiki kondisi fisik dan mental pekerja agar produktivitasnya meningkat. Kesejahteraan atau kompensasi pelengkap bermanfaat untuk memenuhi kebutuhan fisik dan mental pekerja agar termotivasi untuk tetap bekerja sampai pensiun, menciptakan ketenangan, semangat kerja,dedikasi, disiplin dan sikap loyal terhadap institusi.

Menurut Harnanik (2005:157) menyatakan bahwa kepuasan gaji/kesejahteraan terdiri dari beberapa unsur, unsur yang paling jelas adalah jumlah gaji yang diterima oleh seseorang. Pada umumnya motivasi orang bekerja adalah untuk bisa memperoleh kepuasan berupa uang, karena uang bisa digunakan untuk memuaskan semua tipe kebutuhan.

Selanjutnya Yowono (2005:68), menyatakan bahwa: Perbedaan besaran gaji antara seorang pegawai dengan pegawai lainnya sangat ditentukan oleh skala gaji berdasarkan masa kerja dan pangkat/golongan masing-masing. Kenaikan besaran gaji bagi seluruh Pegawai Negeri Sipil akibat kenaikan pangkat menggunakan dasar dan aturan yang sama, sehingga tingkat kepuasan kerja pegawai dari berbagai tingkat golongan dan masa kerja yang diakibatkan oleh itu diduga mempunyai tingkat kepuasan kerja yang tidak berbeda.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa faktor gaji/kesejahteraan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan pegawai namun demikian berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa tingkat kepuasan kerja pegawai puskesmas yang ditentukan oleh gaji/kesejahteraan ditinjau dari a) besaran gaji yang diterima setiap bulan, b) sistem penggajian yang layak, c) besaran kenaikan gaji berkala yang diterimakan setiap dua tahun sekali, d) besaran tunjangan fungsional, e) ketepatan waktu penerimaan gaji bulanan masih kurang.

Pada umumnya motivasi orang bekerja adalah untuk bisa memperoleh kepuasan berupa uang, karena uang bisa digunakan untuk memuaskan semua tipe kebutuhan. Dengan demikian maka faktor ketidakpuasan pegawai dalam bekerja di Puskesmas Cipaku dipengaruhi oleh gaji dan kesejahteraan yang diberikan kepada pegawai belum sepenuhnya sesuai dengan yang diharapkan oleh pegawai.

2) Hubungan Antar Pribadi/Rekan Kerja

Kepuasan kerja pegawai dapat ditingkatkan melalui adanya jalinan hubungan yang baik dari semua pihak yang ada dalam organisasi seperti adanya perhatian dari rekan kerja.

Bersama dengan rekan kerja yang ramah dan mendukung dapat merupakan sumber kepuasan bagi pegawai secara individu. Kelompok kerja yang bagus dapat membuat kerja lebih menyenangkan, sehingga kelompok kerja dapat menjadikan support, kesenangan, nasehat, dan bantuan bagi seorang pegawai.

Hadiana dan Molan (2006:32) menyatakan bahwa : "Bagi kebanyakan pegawai, tempat kerja juga merupakan tempat untuk sosialisasi, sehingga sangat penting bagi mereka untuk memiliki rekan kerja yang mendukung dan dapat bekerjasama dengan baik".

Selanjutnya Bachtiar (2004:112) menegaskan bahwa kerjasama merupakan sinergisitas kekuatan dari beberapa orang dalam mencapai satu tujuan yang diinginkan. Kerjasama akan menyatukan kekuatan ide-ide yang akan mengantarkan pada kesuksesan. Setiap tim maupun individu sangat berhubungan erat dengan kerja sama yang dibangun dengan kesadaran pencapaian prestasi dan kinerja. Dalam kerja sama akan muncul berbagai penyelesaian yang secara individu tidak terselesaikan. Keunggulan yang dapat diandalkan dalam kerja sama pada kerja tim adalah munculnya berbagai penyelesaian secara sinergi dari berbagai individu yang tergabung dalam kerja tim.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa tingkat kepuasan kerja pegawai Puskesmas akan ditentukan hubungan antar pribadi/rekan kerja akan ditinjau dari a) adanya kompetisi yang sehat di lingkungan organisasi pegawai Puskesmas; b) sejauh mana pegawai lain yang bekerja sama akan memberikan dukungan yang cukup; c) kondisi kerja yang baik membuat rasa nyaman dalam bekerja; d) semua saling bekerja sama dalam menyelesaikan pelayanan/pekerjaan; e) pegawai dapat bekerja sama, dengan orang yang bertanggung jawab belum memberikan kepuasan.

Dengan demikian maka untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai dapat ditingkatkan melalui adanya jalinan hubungan yang baik dari semua pihak yang ada dalam organisasi seperti adanya perhatian dari rekan kerja. Bersama dengan rekan kerja yang ramah dan mendukung dapat merupakan sumber kepuasan bagi pegawai secara individu. Kelompok kerja yang bagus dapat membuat kerja lebih menyenangkan, sehingga kelompok kerja dapat menjadikan support, kesenangan, nasehat, dan bantuan bagi seorang pegawai

3) Mutu Supervisi Dan Faktor Satisfiers

Puskesmas sebagai tonggak pelayanan kesehatan masyarakat yang tersebar di kecamatan-kecamatan harus mempunyai tenaga pelayanan kesehatan yang berkualitas yang mampu menyesuaikan dirinya dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Kemampuan supervisor yang dalam hal ini kepala Puskesmas yang bertindak sebagai seorang pengawas dalam memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku, pada pegawai mereka, demikian pula iklim partisipatif yang diciptakan oleh atasan dapat memberikan pengaruh yang substansial terhadap kepuasan kerja pegawai

Mangkunegara (2006:124) menyatakan kemampuan supervisor yang dilakukan bertindak sebagai seorang pengawas dalam memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku, pada pegawai mereka, demikian pula iklim partisipatif yang diciptakan oleh atasan dapat memberikan pengaruh yang substansial terhadap kepuasan kerja pegawai . Supervisor secara langsung mempengaruhi kepuasan kerja dan prestasi melalui kecermatan dalam mendisiplinkan dan menerapkan peraturan-peraturan. Supervisor yang efektif membantu produktivitas pegawai melalui penyelenggaraan kerja yang baik, pemberian petunjuk yang nyata sesuai standar kerja.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa tingkat kepuasan kerja pegawai Puskesmas dalam mutu supervisi ditentukan oleh a) sistem pengawasan yang sudah ada sudah obyektif; b) sistem pengawasan yang ada sudah tegas dalam menegakkan disiplin; c) pengawasan dilakukan secara terus menerus dan berkesinambungan. Namun demikian pegawai memandang mutu supervise yang dilakukan oleh kepala puskesmas belum dapat meningkatkan kepuasan pegawai.

Dengan demikian kepala puskesmas sebagai supervisor secara langsung dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan prestasi melalui kecermatan dalam mendisiplinkan dan menerapkan peraturan-peraturan. Oleh karena itu maka untuk mewujudkan supervisor yang efektif maka kepala puskesmas sebaiknya membantu produktivitas pegawai melalui penyelenggaraan kerja yang baik, pemberian petunjuk yang nyata sesuai standar kerja”.

4) Karakteristik Pekerjaan

Pekerjaan merupakan bagian hidup setiap orang. Secara definitif pekerjaan adalah rumpun tugas yang dilaksanakan oleh pekerja untuk mencapai beberapa tujuan organisasi.

Pegawai Puskesmas sebagai tenaga kesehatan mempunyai tugas memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat sebaik-baiknya, ditengah adanya tuntutan masyarakat untuk mendapatkan pelayanan kesehatan dengan baik. Untuk itu kemampuan, pengetahuan, ketrampilan dan sikap harus sesuai dengan tuntutan ilmu pengetahuan dan teknologi. Menurut pendapat Yuwono, (2000:78) menyatakan bahwa: Karakteristik pekerjaan berhubungan dengan rancangan yang akan diberikan kepada pegawai apakah pekerjaan tersebut banyak atau sedikit menyediakan kesempatan bagi tenaga kerja untuk memuaskan kebutuhan mereka yang berhubungan dengan pekerjaan.

Karakteristik pekerjaan merupakan faktor yang akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat, yang dapat menghasilkan prestasi yang baik.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa pegawai puskesmas kurang memperoleh kepuasan dari karakteristik pekerjaan hal ini disebabkan oleh karakteristik pekerjaan yang selama ini diberikan kepada pegawai kurang menarik sehingga membosankan dan kurang meningkatkan semangat pegawai dalam bekerja selain itu kurangnya memberikan kebebasan kepada pegawai dalam mengatasi permasalahan selain itu pekerjaan yang diberikan kurang disesuaikan dengan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai.

Dengan demikian maka dalam memberikan pekerjaan kepada pegawai sebaiknya disesuaikan dengan karakteristik pekerjaan yang akan diberikan kepada pegawai sehingga dapat memotivasi pegawai untuk berkembang dan menyesuaikan pekerjaan yang akan diberikan dengan kemampuan pegawai karena pegawai akan merasa bangga, mampu dan percaya diri terhadap pekerjaan yang disandangnya karena pekerjaan mereka memberikan peluang untuk menggunakan keahlian dan kemampuan, menawarkan tugas yang bervariasi, serta memberikan kebebasan dan umpan balik tentang sebaik apa kerja mereka.

5) Peluang Untuk Berkembang/Promosi

Dalam melakukan pekerjaan pegawai mempunyai keinginan untuk berkarir dengan jalan mendapatkan promosi jabatan. Kesempatan promosi jabatan memiliki efek terhadap kepuasan kerja. Hal demikian dikarenakan promosi menggunakan beraneka cara dan memiliki penghargaan yang beragam, misalnya promosi berdasar tingkat senioritas, dedikasi, pertimbangan kinerja, dan lain-lain.

Menurut Robbins (2010:112) menyatakan bahwa : “Promosi (*promotion*), yaitu

kesempatan untuk berkembang secara intelektual dan memperluas keahlian menjadi dasar perhatian penting untuk maju dalam organisasi sehingga menciptakan kepuasan”.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa pegawai puskesmas kurang memperoleh kepuasan karena pegawai kurang diberikan peluang untuk kegiatan promosi karena kebijakan promosi yang ada saat ini dirasakan belum sesuai dengan harapan, seperti belum adanya kebijakan yang jelas mengenai promosi tersebut selain itu obyektifitas dalam sistem promosi dirasakan belum sesuai dengan harapan karena saat ini promosi belumlah ditentukan oleh suatu kebijakan yang pasti. Mereka kadang sudah mendapat surat penunjukkan untuk menempati jabatan tertentu tanpa adanya konfirmasi terlebih dahulu, dan pertimbangan yang matang siapa sebenarnya yang berhak mendapatkan peluang promosi tersebut.

3. 2 Faktor-faktor yang menjadi hambatan dalam menentukan kepuasan kerja pegawai Puskesmas di Kecamatan Cipaku Kabupaten Ciamis

Berdasarkan hasil penelitian diketahui adanya faktor-faktor yang menjadi hambatan dalam menentukan kepuasan kerja pegawai Puskesmas di Kecamatan Cipaku Kabupaten Ciamis, yang antara lain sebagai berikut :

1) Faktor Gaji/Kesejahteraan

Adanya beberapa hambatan-hambatan faktor gaji/kesejahteraan dalam menentukan kepuasan kerja pegawai Puskesmas di Kecamatan Cipaku Kabupaten Ciamis yang antara lain sebagai berikut: 1) Pemberian insentif, bonus atau jasa pelayanan untuk meningkatkan kesejahteraan para pegawai belum sesuai dengan beban kerja pegawai

hal ini disebabkan oleh kurangnya anggaran untuk pemberian insentif maupun bonus bagi pegawai; 2) Kurangnya kesesuaian dalam memberikan insentif dengan beban kerja yang diselesaikan oleh pegawai sehingga pegawai yang bekerjakeras untuk dapat menyelesaikan setiap pekerjaan merasa kurang diperhatikan.

2) Hubungan Antar Pribadi/Rekan Kerja

Adanya beberapa hambatan-hambatan hubungan antar pribadi/rekan kerja dalam menentukan kepuasan kerja pegawai Puskesmas di Kecamatan Cipaku Kabupaten Ciamis yang antara lain sebagai berikut: 1) Adanya beberapa pegawai yang ingin mengejar suatu kedudukan atau jabatan tertentu dan ingin terlihat menonjol, terlihat berprestasi di depan pimpinan; 2) Adanya pegawai yang merasa mempertahankan pendapat yang dianggap benar, ingin merasa menonjol dari pegawai lain, bersikap egois dan tak mau membantu kesulitan temannya, sehingga kadang membuat pegawai lain mengeluh.

3) Mutu Supervisi dan Faktor Satisfiers

Adanya beberapa hambatan-hambatan mutu supervise dalam menentukan kepuasan kerja pegawai Puskesmas di Kecamatan Cipaku Kabupaten Ciamis yang antara lain sebagai berikut: 1) Supervisor yang belum tegas dalam menegakkan disiplin, sehingga ada beberapa pegawai yang sering meninggalkan tugasnya dengan santai karena merasa tidak ada yang mengamati dan tidak akan mendapat teguran dari atasan; 2) Supervisor belum melaksanakan pengawasan secara rutin sehingga kurang memotivasi pegawai untuk bekerja dengan lebih baik lagi.

4) Karakteristik Pekerjaan

Adanya beberapa hambatan-hambatan karakteristik pekerjaan dalam menentukan kepuasan kerja pegawai Puskesmas di Kecamatan Cipaku Kabupaten Ciamis yang antara lain sebagai berikut: 1) Pegawai

kurang perlu diberi kebebasan atau otonomi agar bisa selalu menciptakan dan mengembangkan ide-ide kreatifnya; 2) Ada beberapa pegawai yang merangkap beberapa tugas sekaligus dan belum ada pegawai lain yang mau menggantikannya.

5) Peluang Untuk Berkembang/Promosi

Adanya beberapa hambatan-hambatan memberikan peluang untuk berkembang dalam menentukan kepuasan kerja pegawai Puskesmas di Kecamatan Cipaku Kabupaten Ciamis yang antara lain sebagai berikut: 1) Kebijakan promosi yang ada saat ini dirasakan belum sesuai dengan harapan pegawai, hal ini mungkin disebabkan karena belum adanya kebijakan yang jelas mengenai promosi tersebut; 2) Obyektifitas dalam sistem promosi dirasakan belum sesuai dengan harapan Hal ini disebabkan karena saat ini promosi belumlah ditentukan oleh suatu kebijakan yang pasti.

3.3 Solusi dari faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja pegawai Puskesmas di Kecamatan Cipaku Kabupaten Ciamis

Berdasarkan hasil penelitian diketahui adanya solusi dari faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja pegawai Puskesmas di Kecamatan Cipaku Kabupaten Ciamis, yang antara lain sebagai berikut :

1) Faktor Gaji/Kesejahteraan

Berdasarkan hasil temuan terhadap faktor gaji/kesejahteraan yang rendah, maka untuk menciptakan kepuasan kerja yang baik perlu dilakukan langkah operasional dengan cara meningkatkan besaran gaji bulanan, berupa pemberian insentif, bonus atau jasa pelayanan untuk meningkatkan kesejahteraan para pegawai di mana insentif tersebut haruslah sesuai dengan beban kerja yang dilakukan oleh pegawai . Selain itu perlu juga ditingkatkan pemberian gaji secara tepat waktu.

2) Hubungan Antar Pribadi/Rekan Kerja

Berdasarkan hasil temuan terhadap faktor hubungan antar pribadi/rekan kerja yang rendah maka untuk menciptakan kepuasan kerja yang baik perlu dilakukan langkah operasional dengan cara Kepala Puskesmas sebagai pihak manajemen harus berusaha memperbaiki suasana kerja yang ada dengan memberikan penanganan yang baik terhadap segala perselisihan antar pegawai, menciptakan suasana kerja yang kondusif, nyaman dengan menekankan pada hubungan antar pribadi yang baik di antara para pegawai yang akan menjurus pada kepuasan kerja yang tinggi serta sikap positif dalam kelompok kerja.

3) Mutu Supervisi dan Faktor Satisfiers

Berdasarkan hasil temuan terhadap faktor mutu supervisi yang rendah maka untuk menciptakan kepuasan kerja yang baik perlu dilakukan langkah operasional, yaitu dengan cara mencari dan menemukan langkah teknik pengawasan/supervisi yang bersifat obyektif, mencari dan menemukan teknik supervisi yang dapat secara tegas dalam menegakkan disiplin dan dapat dilakukan secara terus menerus dan berkesinambungan.

4) Karakteristik Pekerjaan

Berdasarkan hasil temuan terhadap faktor karakteristik pekerjaan maka untuk menciptakan kepuasan kerja yang baik perlu dilakukan langkah operasional, yaitu dengan cara menganalisa apakah pekerjaan yang dilakukan saat ini sudah sesuai dengan keinginan pegawai, memberikan kebebasan pada pegawai dalam melakukan dan menyelesaikan pekerjaannya dan memberikan tugas-tugas yang sesuai dengan bakat, kecakapan dan tingkat pendidikannya serta menciptakan rasa aman dan suasana yang dapat membuat pegawai dapat dengan bebas mengeluarkan ide-ide atau kreativitasnya.

5) Peluang Untuk Berkembang/Promosi

Berdasarkan hasil temuan terhadap faktor peluang untuk berkembang/promosi maka untuk menciptakan kepuasan kerja yang baik maka perlu dilakukan langkah operasional, yaitu dengan cara memberikan kebijakan promosi melalui jenjang kenaikan pangkat yang obyektif dan berjalan dengan baik, memberikan promosi bagi pegawai yang bekerja dengan baik sebagai suatu bentuk penghargaan dan memberikan kesempatan belajar bagi pegawai untuk mengembangkan kompetensi dan keahliannya.

4. SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian terkait dengan analisis faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja pegawai Puskesmas di Kecamatan Cipaku Kabupaten Ciamis, bahwa adanya faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja pegawai puskesmas di Kecamatan Cipaku Kabupaten Ciamis yang antara lain: a) Faktor gaji/kesejahteraan dalam menentukan tingkat ketidakpuasan kerja termasuk tidak memuaskan, hal ini dikarenakan besaran gaji maupun kesejahteraan pegawai kurang mempertimbangkan tanggungjawab dan beban pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh pegawai selain itu pemberian gaji/kesejahteraan kurang mempertimbangkan perkembangan ekonomi yang cenderung memerlukan pengeluaran yang besar sehingga menyebabkan perlunya penyesuaian pemberian gaji/kesejahteraan kepada pegawai; b) Faktor hubungan antar pribadi/rekan kerja dalam menentukan tingkat ketidakpuasan kerja termasuk tidak memuaskan, hal ini dikarenakan kurangnya terjalin kerjasama diantara pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga menyebabkan target waktu dalam menyelesaikan pekerjaan tidak tercapai. Selain itu tanggungjawab pegawai dalam bekerja juga masih kurang sehingga kurang memiliki kesadaran dalam melakukan hubungan kerja dengan pegawai lain; c)

Faktor mutu supervisi dalam menentukan tingkat ketidakpuasan kerja termasuk tidak memuaskan, hal ini dikarenakan tindakan pengawasan yang dilakukan saat ini cenderung belum sesuai dengan harapan pegawai karena kepala puskesmas kurang memperhatikan aspek subjektivitas dalam melaksanakan pengawasan selain itu kurangnya meningkatkan kedisiplinan pegawai dan menetapkan peraturan yang dapat meningkatkan kedisiplinan dalam bekerja masih kurang hal ini dikarenakan kurangnya pengawasan yang dilakukan secara berkesinambungan sehingga kepala kurang memperoleh informasi dalam melaksanakan supervise; d) Faktor karakteristik pekerjaan dalam menentukan tingkat kepuasan kerja termasuk tidak memuaskan, hal ini dikarenakan pegawai kurang perlu diberi kebebasan atau otonomi agar bisa selalu menciptakan dan mengembangkan ide-ide kreatifnya. Selain itu pegawai kurang diberikan kesempatan untuk mengembangkan kreativitasnya dalam bekerja sehingga pegawai kurang diberikan kesempatan untuk mengatasi berbagai permasalahan dalam menyelesaikan pekerjaannya; e) Faktor Peluang untuk Berkembang/Promosi dalam menentukan tingkat kepuasan kerja termasuk tidak memuaskan, hal ini dikarenakan kebijakan promosi yang ada saat ini dirasakan belum sesuai dengan harapan pegawai karena belum adanya kebijakan yang jelas mengenai promosi tersebut. Selain itu saat ini promosi belumlah ditentukan oleh suatu kebijakan yang pasti. Mereka kadang sudah mendapat surat penunjukkan untuk menempati jabatan tertentu tanpa adanya konfirmasi terlebih dahulu, dan pertimbangan yang matang siapa sebenarnya yang berhak mendapatkan peluang promosi tersebut serta pegawai masih menemui kesulitan dalam mengajukan ijin belajar. Kalaupun diperbolehkan haruslah di luar jam kerja Puskesmas, dan dengan biaya sendiri.

Faktor-faktor yang menjadi hambatan dalam menentukan kepuasan kerja pegawai Puskesmas di Kecamatan Cipaku Kabupaten Ciamis antara lain : adanya ketidaksesuaian antara harapan dan kenyataan yang dirasakan oleh pegawai terkait dengan pemberian gaji/kesejahteraan pegawai sehingga menyebabkan pegawai tidak merasa puas, kurangnya dukungan pegawai untuk membantu pegawai lainnya yang sedang melaksanakan pekerjaan sehingga menyebabkan pegawai kesulitan dalam mengatasi masalahnya, kurangnya pengawasan yang dilaksanakan terhadap proses pelaksanaan penyelesaian pekerjaan yang dilaksanakan oleh pegawai, pegawai kurang diberikan otonomi dan kebebasan dalam melaksanakan pekerjaannya, selain itu pegawai kurang diberikan pekerjaan yang sesuai dengan kompetensi maupun tingkat pendidikannya dan kurangnya pengembangan kreativitas pegawai dalam bekerja serta tidak semua pegawai mendapatkan promosi karena masih adanya kecenderungan promosi diberikan berdasarkan kedekatan dengan pimpinan.

Solusi dari faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja pegawai Puskesmas di Kecamatan Cipaku Kabupaten Ciamis, yang antara lain memperhatikan besarnya gaji kepada pegawai, melakukan analisis terhadap sistem penggajian dan memperhatikan kenaikan gaji berkala kepada pegawai serta memberikan tunjangan fungsional kepada pegawai, meningkatkan kompetisi pegawai dalam bekerja untuk memberikan pengakuan terhadap kemampuan yang dimiliki oleh pegawai, mengarahkan pegawai untuk dapat memberikan dukungan dalam bekerja serta menciptakan kondisi yang nyaman dalam bekerja, memberikan bimbingan teknis kepada pegawai untuk meningkatkan kemampuan pegawai dalam bekerja, selain itu pegawai diberikan kesempatan untuk dapat mengembangkan kreativitasnya dalam bekerja sehingga pegawai dapat

menyelesaikan permasalahannya tanpa harus menunggu perintah dari atasan serta memperjelas program promosi kepada pegawai yang didasarkan pada hasil penilaian kinerja pegawai sehingga dapat meningkatkan kepuasan pegawai karena pegawai akan merasa diperhatikan dan diakui keberadaannya di dalam organisasi.

Ciamis. *Jurnal Pemasaran dan Sumberdaya Manusia Januari, 13*, 67-91.

5. DAFTAR PUSTAKA

- Mangkunegara, A.A Anwar Prabu. (2006). *Perencanaan dan Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Refika Aditama.
- Bachtiar, I. (2004). *Development stages and foreign direct investment: An analysis of Indonesia's recent experiences*.
- Hadian, M., & Pinsky, M. R. (2006). *Evidence-based review of the use of the pulmonary artery catheter: impact data and complications*. *Critical Care, 10*(3), S8.
- Harnanik, H. (2013). *Pembelajaran Kooperatif Jig Saw Untuk Meningkatkan Hasil Belajar Ipa Kelas IV SDN 03 Lempong Jenawi Karanganyar Tahun Pelajaran 2012/2013* (Doctoral dissertation, Universitas Muhammadiyah Surakarta).
- Hidayati, R., Purwanto, Y., & Yuwono, S. 2011. *Kecerdasan emosi, stres kerja dan kinerja karyawan*. *Jurnal Ilmiah Psikologi, 2*(1).
- Robbins SP, dan Judge. (2008). *Perilaku Organisasi* Buku 2, Jakarta: Salemba Empat.
- Sulaeman, ES. (2009). *Manajemen Kesehatan Teori dan Praktek di Puskesmas*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Syarifudin, D. (2011). Analisis Kondisi Infrastruktur Desa Tertinggal dalam perspektif Penanggulangan Kemiskinan: Wilayah Studi Kabupaten