

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Seperti yang diketahui oleh setiap perusahaan bahwa karyawan merupakan ujung tombak pelaksana kegiatan produksi. Begitu pula dengan PT “X”, sebagai perusahaan tekstil yang menghasilkan barang produksi berupa kain, perusahaan “X” menganggap karyawan produksi bagian operator tenun sebagai sumber daya yang penting demi kelangsungan proses produksi perusahaan tersebut. Operator tenun ini disebut penting karena mereka adalah pelaksana yang bertugas untuk mengawasi jalannya proses produksi dari benang menjadi kain dan memperbaiki posisi benang yang tidak pada tempatnya atau benang yang putus dalam proses produksi perusahaan “X”.

Perusahaan “X” adalah sebuah industri tenun yang didirikan pada tahun 1986. Berjalannya waktu menjadikan perusahaan harus mengembangkan SDM-nya, menambah mesin-mesin, dan meningkatkan jumlah bahan baku. Dari waktu ke waktu, perusahaan ini pun semakin menunjukkan perkembangannya. Perkembangan perusahaan ini dapat dilihat dari bertambahnya jumlah mesin dan tenaga kerja. Berdasarkan wawancara dengan manager perusahaan “X”, saat ini perusahaan “X” telah memiliki 62% tenaga kerja produksi di bagian operator tenun atau berjumlah

sebanyak 66 orang dari jumlah total tenaga kerja 106 orang. Jenis alat tenun pada perusahaan ini adalah ATM (alat tenun mesin) dan setiap karyawan bagian operator tenun memegang 8-12 mesin tergantung jenis kain.

Perusahaan ini beroperasi setiap hari selama 24 jam dan terdiri dari 3 shift. Para karyawan shift pagi bekerja dari pukul 06.00 dan pulang pada pukul 15.00, para karyawan shift siang masuk pada pukul 15.00 sampai dengan pukul 23.00 dan karyawan shift malam bekerja dari pukul 23.00 sampai dengan pukul 06.00. Jadwal karyawan setiap minggunya selalu berubah, yaitu misalkan karyawan yang satu pada minggu ini ia mendapat shift pagi maka pada minggu depannya ia akan masuk pada shift siang dan minggu depannya lagi shift malam, begitu pula dengan karyawan yang lainnya.

Proses perkembangan dan perubahan yang terjadi pada perusahaan "X" ini terjadi secara bertahap, terutama pada berbagai aspek industri yaitu struktur organisasi, pengembangan SDM, target produksi. Pada akhir 2007 terjadi perubahan yang cukup drastis pada aspek-aspek industri terutama pada struktur organisasi, mutu SDM, target produksi, serta peraturan-peraturan. Perubahan-perubahan tersebut dikarenakan adanya pergantian manager. PT "X" mengharapkan para karyawannya bekerja secara optimal, maka sistem penggajian karyawan yang sebelumnya menggunakan sistem gaji harian diubah menjadi sistem gaji borongan. Mereka mendapatkan gaji sesuai dengan banyaknya kain dan jenis kain yang dihasilkan.

Perusahaan memberikan target yang harus dikerjakan sesuai dengan jenis kain, dan mereka harus bekerja dengan teliti memperhatikan posisi benang dan

diusahakan seminimal mungkin tidak terjadi kerusakan atau cacat produksi. Perusahaan juga memberikan bonus bagi karyawan yang mencapai target produksinya berupa upah insentif dan karyawan yang mencapai target produksi tertinggi akan diberi bonus tambahan. Tetapi jika jumlah dan kualitas yang mereka hasilkan tidak sesuai dengan target perusahaan, mereka akan mendapatkan teguran lisan dari atasan, jika mereka mengulanginya kembali akan diberikan teguran tertulis, dan bila mereka mendapat teguran tiga kali akan dikeluarkan dari perusahaan, hal ini juga berlaku jika karyawan melanggar aturan-aturan lain dalam perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan manajer perusahaan “X” terdapat masalah bahwa seringkali target yang diharapkan oleh konsumen perusahaan tersebut seringkali tidak tercapai dan akhirnya perusahaan dikenakan *klaim*. *Klaim* ini diberikan akibat dari kurangnya produksi barang yang diminta dan juga dari segi kualitas barang yang seringkali masuk dalam kategori cacat produksi. *Klaim* yang diberikan oleh konsumen dapat berupa pengembalian barang karena kualitas yang tidak sesuai maupun berupa pengiriman ulang barang baru.

Dari data penjualan perusahaan 3 bulan terakhir didapatkan bahwa telah terjadi pengembalian barang sebanyak 3 kali yang sangat mempengaruhi *cash flow* perusahaan pada bulan tersebut. Hal ini mengakibatkan kerugian yang cukup besar bagi pihak perusahaan karena barang yang dikembalikan tersebut tidak dapat dijual lagi dengan harga yang seharusnya. Sebagian dari konsumen perusahaan “X” juga sering mengeluhkan kualitas barang yang diproduksi walaupun terkadang mereka tidak meminta untuk dilakukan pengiriman ulang barang baru. Hal ini menurunkan

kredibilitas perusahaan “X” di mata konsumennya. Perusahaan “X” pun kerap kali mendapatkan keluhan dari konsumennya dalam proses distribusi barang yang tidak tepat waktu sesuai dengan perjanjian.

Berdasarkan wawancara dengan kepala bagian produksi perusahaan “X” hal di atas dikarenakan banyaknya karyawan produksi bagian operator tenun yang melanggar peraturan perusahaan. Dari 66 orang karyawan produksi operator tenun, sebanyak 29 orang (45%) pernah ditegur secara tertulis karena melanggar peraturan perusahaan diantaranya mangkir, terlambat datang, pulang lebih awal, bermain *handphone*, mengobrol saat bekerja, melamun, beristirahat terlalu lama. Hal ini juga menyebabkan keluhan dari karyawan produksi bagian operator lain yang harus menambah pekerjaannya ketika rekan kerjanya tidak hadir. Beberapa karyawan perusahaan “X” juga sering mengeluh kepada kepala bagian mengenai gaji borongan yang diberikan. Mereka mengeluh karena target yang ditetapkan perusahaan terlampau banyak dan mereka mengatakan bahwa mereka seringkali tidak mencapai target perusahaan baik dari segi kuantitas maupun kualitas sehingga mereka mendapatkan pemotongan gaji.

Dari penjelasan yang telah dijabarkan di atas, dapat dipastikan bahwa karyawan produksi bagian operator tenun memiliki peran yang sangat penting dalam kredibilitas perusahaan. Agar karyawan perusahaan “X” bagian produksi dapat bekerja dengan optimal, maka perlu diketahui hal-hal apa saja yang dihayati oleh karyawan produksi bagian operator tenun terhadap pekerjaannya yang memiliki pengaruh terhadap kinerja mereka dalam melaksanakan tugasnya. Menjawab masalah

ini, cara seseorang dalam menghayati pekerjaannya dapat menentukan kepuasan kerja seseorang terhadap pekerjaannya (Waxley, 1984). Kepuasan kerja adalah selisih dari banyaknya sesuatu yang seharusnya ada dengan banyaknya apa yang ada. (Porter, dalam Wexley & Yulk, 1984: 46). Kepuasan kerja seseorang individu tergantung pada ada atau tidaknya kesenjangan atau selisih antara apa yang didapat dengan apa yang diinginkan Menurut Luthans (1996) ,kepuasan kerja berpengaruh pada unjuk kerja karyawan, perilaku absen, penarikan diri, keluhan, sabotase, dan lain-lain.

Terdapat dua karakteristik yang membentuk harapan dan penilaian terhadap kenyataan dari karyawan terhadap pekerjaannya yaitu *employee characteristics* dan *job situation characteristics*. *Employee characteristics* terdiri dari kebutuhan (*needs*), nilai-nilai (*values*), dan bawaan kepribadian (*personality traits*) dari karyawan itu sendiri. *Job situation characteristics* terdiri dari perbandingan social (*social comparison*) dan kelompok acuan (*reference groups*).

Berdasarkan hasil wawancara dengan 10 orang karyawan produksi bagian operator tenun sebanyak 6 orang (60%) yang membandingkan pekerjaan mereka dengan pekerjaan yang sejenis di perusahaan lain. Kepuasan kerja dari karyawan produksi bagian operator tenun dapat dihitung dengan cara melihat seberapa besar selisih antara banyaknya suatu yang dia dapatkan dengan banyaknya yang diharapkannya dari pekerjaannya, dengan melihat 5 aspek yaitu kompensasi (*compensation*), pengawasan (*supervision*), pekerjaan itu sendiri (*work itself*), teman sekerja (*co-worker*), dan jaminan kerja (*job security*) (Wexley& Yulk 1984).

Aspek pertama, kompensasi (*compensation*) yaitu seberapa besar selisih antara besarnya imbalan, tunjangan dan kejelasan mengenai kesempatan kenaikan gaji yang diharapkan dengan yang diterima karyawan. Berdasarkan hasil kuesioner dan wawancara pada karyawan bagian operator tenun di perusahaan “X”, sebanyak 7 orang (70%) mengatakan bahwa gaji yang mereka terima tidak sesuai dengan tanggung jawab mereka sebagai operator tenun dan gaji borongan dinilai mereka kurang adil, karena terkadang ada hambatan dalam mengerjakan pekerjaan mereka, dan sebanyak 3 orang (30%) mengatakan bahwa gaji mereka sesuai dengan pekerjaan mereka. Sebanyak 6 orang (60%) mengatakan bahwa mereka lebih menyukai gaji harian daripada gaji borongan karena seringkali mereka menemui hambatan saat bekerja seperti mesin rusak, montir yang tidak dapat bekerja sama dengan baik sehingga pendapatan mereka berkurang dan sebanyak 3 orang (70%) mengatakan bahwa mereka lebih menyukai gaji borongan karena mereka dapat memperoleh pendapatan yang lebih besar daripada gaji harian. Sebanyak 4 orang (40%) merasa bahwa tunjangan berupa THR dan jatah cuti yang diberikan perusahaan sesuai dengan pekerjaan mereka sebagai operator tenun dan sebanyak 6 orang (60%) merasa bahwa tunjangan yang diberikan perusahaan berupa THR dan jatah cuti tidak sesuai dengan pekerjaan mereka sebagai operator tenun.

Sedangkan menurut pihak perusahaan, gaji borongan yang diberikan sesuai dengan UMR dan bila mereka bekerja sesuai dengan aturan perusahaan, gaji yang mereka peroleh dapat melebihi UMR. Gaji borongan ini bertujuan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan. Sedangkan dalam hal THR dan cuti tahunan, perusahaan

memberikan THR berupa 1 bulan gaji dan cuti tahunan 12 hari sesuai peraturan dari Departemen Tenaga Kerja.

Pengawasan (*supervision*) yaitu seberapa besar selisih antara kondisi aktual dengan kondisi yang diharapkan, berkaitan dengan dukungan, kebijakan dari atasan, penilaian, sanksi, dan keterlibatan dalam mengambil keputusan. Sebanyak 7 orang (70%) mengatakan bahwa atasan dapat memberikan pengarahan dan dukungan dalam pekerjaan mereka sebagai operator tenun, dan sebanyak 3 orang (30%) mengatakan bahwa atasan mereka tidak memberikan dukungan dan pengarahan dengan baik. Sebanyak 6 orang (60%) merasa bahwa perusahaan memberikan target melebihi kemampuan mereka dan sebanyak 4 orang (40%) merasa bahwa target yang diberikan perusahaan sesuai dengan kemampuan mereka. Sebanyak 6 orang (60%) mengatakan bahwa sanksi yang diberikan oleh perusahaan tidak sesuai dengan kesalahan yang diperbuat, mereka mengatakan bahwa perusahaan memberikan sanksi yang berat pada mereka yaitu pemotongan gaji bila tidak mencapai target produksi yang ditentukan perusahaan, dan sebanyak 4 orang (40%) merasa bahwa bahwa sanksi yang diberikan perusahaan sesuai dengan kesalahan yang diperbuat. Sebanyak 7 orang (70%) mengatakan bahwa atasan dapat menerima pendapat mereka mengenai pekerjaan, dan sebanyak 3 orang (30%) mengatakan bahwa pendapat mereka tidak pernah didengar oleh atasan.

Menurut pihak perusahaan, mereka menetapkan target yang wajar untuk karyawan produksi bagian operator tenun, tergantung jenis kain yang mereka hasilkan. Kepala bagian juga memberikan sanksi berupa teguran secara lisan dan

tertulis apabila karyawan produksi bagian operator tenun melakukan pelanggaran. Kepala bagian produksi mengatakan bahwa ia memberikan kebebasan karyawan untuk mengemukakan pendapat dan keluhan mereka tentang pekerjaan, tetapi ia akan selalu mengarahkan, memperingati mereka jika melakukan kesalahan.

Pekerjaan itu sendiri (*work itself*) adalah seberapa besar selisih antara kondisi aktual dengan kondisi yang diharapkan, berkaitan dengan kenyamanan, keberagaman tugas, dan keberatian pekerjaan. Sebanyak 6 orang (60%) merasa bahwa kondisi lingkungan kerja mereka tidak nyaman, mereka mengatakan bahwa kurangnya cahaya di dalam ruangan, udara yang panas dan suara bising mesin membuat mereka lelah dan pusing saat bekerja. Sedangkan sebanyak 4 orang (40%) merasa nyaman dengan lingkungan kerja mereka. Sebanyak 7 orang (70%) mengatakan bahwa mereka memiliki rutinitas pekerjaan yang sama setiap harinya, mereka merasa tidak memiliki tantangan dalam pekerjaan sehingga seringkali mereka jenuh dalam bekerja. Sedangkan sebanyak 3 orang (30%) merasa bahwa mereka memiliki tantangan dalam pekerjaan mereka, produksi kain yang beraneka corak mengurangi kejenuhan mereka dalam bekerja dan bagi mereka pencapaian target merupakan tantangan dalam pekerjaan sebagai operator tenun di perusahaan "X". Sebanyak 7 orang (70%) merasa bahwa mereka dibutuhkan oleh perusahaan dan sebanyak 3 orang (30%) merasa mereka tidak dibutuhkan oleh perusahaan karena mereka beberapa kali mendapat teguran dari atasan.

Menurut pihak perusahaan, cahaya di dalam ruangan sudah cukup terang, tetapi suara bising mesin memang tidak dapat dihindari dan pihak perusahaan pun

telah memberikan pelindung telinga untuk karyawannya, tetapi jarang mereka pakai. Rutinitas pekerjaan karyawan produksi bagian operator tenun setiap harinya sama sehingga perusahaan memberikan variasi corak agar mereka tidak jenuh dalam bekerja.

Rekan Kerja (*co-worker*) adalah seberapa besar selisih antara kondisi aktual dengan kondisi yang diharapkan yang berkaitan dengan kerjasama, dukungan, kekeluargaan, persaingan, dan kritik. Sebanyak 7 orang (70%) merasa bahwa rekan kerja mereka yaitu karyawan bagian lain sulit diajak bekerja sama, seperti bagian montir yang terkadang ingin lebih mendominasi karyawan bagian operator tenun, bila mesin mereka rusak montir tidak cepat memperbaikinya padahal mereka ingin cepat mengejar target dan sebanyak 3 orang (30%) merasa bahwa mereka dapat bekerja sama dengan rekan kerjanya. Sebanyak 7 orang (70%) merasa bahwa mereka memiliki rasa kekeluargaan dengan rekan kerja mereka. Sedangkan sebanyak 3 orang (30%) merasa tidak memiliki rasa kekeluargaan dengan rekan kerja mereka di perusahaan "X". Sebanyak 6 orang (60%) merasa bahwa terdapat persaingan yang sehat antara sesama pekerja bagian operator tenun. Sedangkan sebanyak 4 orang (40%) merasa bahwa ada beberapa orang yang terkadang melakukan tindakan curang dalam penulisan jumlah produksi yang mereka hasilkan. Sebanyak 6 orang (60%) merasa sering dikritik dan dimarahi oleh karyawan bagian lain karena melakukan sedikit kesalahan dan sebanyak 4 orang (40%) merasa bahwa rekan kerja mereka memberi kritik yang bermanfaat.

Jaminan kerja (*job security*) adalah seberapa besar selisih antara kondisi aktual dengan kondisi yang diharapkan, yang berkaitan dengan jaminan masa depan, keselamatan fisik, dan pinjaman. Sebanyak 3 orang (30%) merasa bahwa perusahaan memberikan jaminan masa depan mereka berupa dana pensiunan sedangkan sebanyak 7 orang (70 %) merasa kurang puas dengan jaminan masa depan yang diberikan perusahaan. Sebanyak 4 orang (40%) merasa perusahaan telah memberi jaminan kesehatan dan waktu yang cukup untuk beristirahat pada mereka. Sedangkan sebanyak 6 orang (60%) mengatakan bahwa jaminan kesehatan yang diberikan kepada mereka kurang. Sebanyak 8 orang (80%) mengatakan bahwa perusahaan tidak bersedia memberikan mereka pinjaman dan sebanyak 2 orang (20%) mengatakan bahwa perusahaan dapat memberikan pinjaman jika karyawan memiliki alasan yang kuat. Menurut pihak perusahaan, perusahaan telah memberikan jaminan masa depan pada setiap karyawannya dengan dana pensiun, mengikutsertakan mereka pada asuransi kesehatan, perusahaan juga memberikan pinjaman pada karyawan sesuai dengan kesesuaian gaji, kebutuhan, serta prestasi mereka.

Dari hasil survei awal tersebut dapat terlihat berbagai fenomena yang dapat disebabkan oleh kepuasan kerja. Dapat dilihat dari lima aspek kepuasan kerja yang ada, sebagian besar karyawan produksi bagian operator tenun mengatakan bahwa mereka cenderung kurang puas terhadap aspek kompensasi, pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, dan jaminan pekerjaan. Sedangkan pada aspek pengawasan lebih banyak karyawan yang menyatakan puas.

Berdasarkan hal tersebut maka peneliti tertarik untuk melihat seberapa besar kesenjangan atau selisih antara sesuatu yang didapatkan karyawan produksi bagian operator tenun dan sesuatu yang diharapkannya.

1.2 Identifikasi Masalah

Dari uraian tersebut di atas, maka identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana kepuasan karyawan produksi bagian operator tenun pada perusahaan “X” di Majalaya.

1.3 Maksud dan tujuan penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah memperoleh informasi mengenai kepuasan kerja karyawan produksi bagian operator tenun pada perusahaan “X” di Majalaya

1.3.2 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui mengenai derajat kepuasan kerja pada karyawan produksi bagian operator tenun di perusahaan “X” dan kaitannya dengan faktor-faktor lainnya

1.4 Kegunaan penelitian

1.4.1 Kegunaan teoritis

1. Diharapkan dapat memberikan sumbangan informasi bagi perkembangan ilmu psikologi, khususnya psikologi industri dan organisasi.
2. Memberi masukan bagi peneliti lain yang berminat melakukan penelitian lanjutan mengenai kepuasan kerja.

1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Memberikan informasi kepada manager di perusahaan “X” mengenai jumlah karyawan produksi bagian operator tenun yang puas dan yang tidak puas. Dengan begitu pihak perusahaan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawannya.
2. Memberikan informasi kepada manager pihak mengenai faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kepuasan dan ketidakpuasan kerja pada karyawan produksi bagian operator tenun sehingga menjadi bahan pertimbangan untuk memperbaiki dan meningkatkan aspek-aspek yang menyebabkan ketidakpuasan kerja pada karyawan.

1.5 Kerangka Pemikiran

Dalam sektor perekonomian di bidang industri , karyawan merupakan faktor utama dalam pelaksanaan suatu kegiatan, juga merespon dan memberikan persepsi pada setiap stimulus yang ada di lingkungannya dengan apa yang ada di dalam diri

masing-masing. Hal tersebut dipengaruhi oleh pemahaman mengenai dirinya dan juga oleh keadaan lingkungan dimana individu tersebut berada. Karyawan bekerja karena memiliki sesuatu yang hendak dicapai dalam hidupnya terutama pada rentang usia 20-40 tahun dimana karyawan berada pada tahap perkembangan masa dewasa awal mereka dituntut untuk mandiri secara ekonomi dan mandiri dalam membuat keputusan. Hal yang paling luas diakui sebagai tanda memasuki masa dewasa adalah ketika seseorang mendapatkan pekerjaan penuh waktu yang kurang lebih tetap (Santrock, 2002). Mereka juga berharap bahwa aktivitas kerja yang dilakukannya akan membawa mereka pada suatu keadaan yang lebih memuaskan dibandingkan keadaan sebelumnya. Dengan kata lain dapat juga dikatakan bahwa pekerjaan merupakan sesuatu yang dibutuhkan oleh karyawan untuk mencapai kebutuhan – kebutuhannya.

Dalam industri tekstil, karyawan bagian operator tenun adalah ujung tombak dalam perusahaan. Operator tenun ini dikatakan penting karena mereka adalah pelaksana yang bertugas untuk mengawasi jalannya proses produksi dari benang menjadi kain. Mereka juga bertugas memperbaiki posisi benang yang tidak pada tempatnya atau benang yang putus dalam proses produksi di perusahaan “X”. Dalam hal ini, dapat diartikan juga bahwa karyawan produksi bagian operator tenun memegang peranan utama dalam industri tekstil karena tanpa karyawan produksi bagian operator tenun operasional perusahaan tidak dapat berjalan. Untuk mendapat produktifitas dan kinerja yang optimal dari karyawan produksi bagian operator tenun, perlu diperhatikan berbagai aspek yang dihayati oleh mereka yaitu aspek kepuasan kerja.

Kepuasan kerja karyawan merupakan selisih dari banyaknya sesuatu yang “seharusnya ada” dengan banyaknya “apa yang ada sekarang”. Selain itu untuk kepuasan kerja dapat diukur dengan selisih antara “apa yang ada sekarang” dan berapa yang “seharusnya ada” atau dapat juga disebut sebagai harapan. Semakin kecil perbedaan selisih yang ada, maka semakin besar pula kepuasan yang didapatkan dan hal ini juga berlaku sebaliknya (teori discrepancy dari *L.W. Porter* (1963) dalam *Wexley* 1984). Membahas lebih lanjut, aspek-aspek yang diukur menurut *Wexley* (1984) adalah kompensasi (*compensation*), pengawasan (*supervision*), pekerjaan itu sendiri (*work itself*), teman sekerja (*co workers*) dan jaminan pekerjaan (*job security*).

Aspek pertama, yaitu aspek kompensasi (*compensation*) menurut *Lawyer* (1971) dalam *Wexley* (1984), gaji adalah karakteristik pekerjaan yang seringkali menjadi penyebab ketidakpuasan kerja. Penyebab utama ketidakpuasan kerja dengan upah tersebut yaitu perasaan adanya ketidakadilan (*inequity*). Karyawan bagian produksi operator tenun akan menilai upah mereka berdasarkan perbandingan social (*social comparisons*). Upah rata-rata karyawan produksi bagian operator tenun baik di perusahaan “X” maupun di luar perusahaan “X” akan menjadi salah satu pengaruh bagi karyawan produksi bagian operator tenun dalam menilai upah yang seharusnya ia dapatkan.

Menurut *Lawyer* (1971) dalam *Wexley* (1984), karyawan juga bisa menilai upah mereka berdasarkan seberapa baik unjuk kerja mereka. Jika upah tidak didasarkan pada unjuk kerja, karyawan produksi bagian operator tenun akan merasa tidak puas karena upah yang mereka terima ternyata sama atau lebih kecil dari

karyawan yang unjuk kerjanya rendah. Menghadapi hal ini, maka dalam perusahaan "X" telah diberlakukan sistem gaji borongan pada karyawan produksi bagian operator tenun. Namun dalam kenyataannya, masih terdapat sebagian karyawan produksi bagian operator tenun menerima upah yang tidak sesuai dengan usaha yang telah diberikannya pada pekerjaannya.

Sebagian besar karyawan produksi bagian operator tenun yang telah diwawancara mengatakan bahwa upah yang mereka terima belum dapat mencukupi kebutuhan mereka dan keluarganya sehari-hari sehingga mereka merasa kesulitan dalam masalah ekonomi. Masalah ini berkaitan dengan kepuasan terhadap upah yang dipengaruhi oleh kebutuhan (*needs*) dan nilai (*values*) karyawan produksi bagian operator tenun itu sendiri. Menurut *Goodman* (1974), jika upah seorang karyawan cukup memenuhi kebutuhan hidupnya, maka karyawan tersebut akan lebih merasakan kepuasan daripada jika upah mereka lebih rendah dari standar kebutuhan hidup mereka. Berhubungan dengan hal ini, bagi karyawan, upah juga dapat diartikan sebagai pemenuhan kebutuhan keamanan (*security need*). Karyawan yang khawatir dengan masalah ekonominya akan kurang terpuaskan dengan upahnya daripada karyawan yang tidak memiliki kekhawatiran dalam masalah ekonomi. Upah bisa saja menjadi faktor penyebab yang lebih penting dari kepuasan kerja bagi seorang karyawan yang valuenya uang dan material daripada bagi karyawan yang valuenya bukan uang ataupun material (*Wexley*, 1984).

Terdapat aspek penting lainnya yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, yaitu perilaku pengawasan langsung (*supervision*). Reaksi dari karyawan

kepada pengawas biasanya tergantung pada karakteristik pengawas itu sendiri. Seorang pemimpin dan pengawas seperti manager, kepala bagian dan staff yang hangat dan perhatian akan lebih disukai oleh karyawan produksi bagian operator tenun. Dalam hal ini, secara formal karyawan produksi bagian operator tenun mendapat pengawasan langsung dari kepala bagian. Sebagian besar karyawan produksi bagian operator tenun merasa bahwa atasan mereka mendukung dan membimbing mereka dalam bekerja. Selain itu, mereka juga berpendapat bahwa atasan mereka dapat membantu mereka dalam menyelesaikan masalah pekerjaan yang terkadang tidak dapat mereka atasi sendiri. Di perusahaan "X", atasan mereka juga dianggap mau menyediakan waktu untuk mendengarkan dan memberikan kesempatan pada mereka untuk mengemukakan pendapat mereka mengenai pekerjaan. Akan tetapi, terkadang mereka juga mendapatkan pengawasan yang tidak menyenangkan seperti penekanan pada hasil kerja mereka yang terkadang bagi mereka terlalu banyak.

Berdasarkan penelitian-penelitian dalam Yukl (1971) membuktikan bahwa karyawan akan lebih terpuaskan dengan pemimpin yang perhatian dan suportif daripada dengan pemimpin yang acuh tak acuh atau seperti musuh terhadap bawahan. Tentunya seberapa besar keinginan karyawan produksi bagian operator tenun untuk mendapatkan pengawasan dipengaruhi oleh kebutuhan (*need*) dan kepribadian (*personality*) pada masing-masing karyawan produksi bagian operator tenun, apakah ia adalah seorang yang sulit bekerja tanpa diawasi ataukah seorang yang tidak suka bekerja di bawah pengawasan. Pengalaman dia bekerja sebelumnya (*previous job*

characteristics) juga berpengaruh pada keinginannya untuk mendapatkan pengawasan pada pekerjaannya yang sekarang. Sebagian besar karyawan perusahaan "X" mengatakan bahwa mereka lebih menyukai pengawasan yang mereka terima saat ini sebagai operator tenun dibandingkan dengan pekerjaan mereka sebelumnya (di perusahaan lain). Berdasarkan hal ini, dapat dilihat bahwa karyawan akan lebih menyukai seorang pemimpin yang dapat memberikan mereka pengawasan lebih banyak dan bersedia membantu mereka misalnya saja jika mereka kurang mengerti dalam menjalankan tugasnya. Di sisi lain, karyawan juga akan lebih menyukai seorang pemimpin yang tidak mengawasi secara langsung, jika karyawan tersebut bekerja dengan peran yang jelas dan sangat kompeten untuk bekerja tanpa pedoman dan instruksi yang sering (Wexley, 1984)

Tidak hanya pengawas atau pemimpin, namun rekan sekerja (*co-workers*) juga merupakan aspek yang penting dalam menentukan kepuasan kerja pada karyawan produksi bagian operator tenun. Rekan kerja yang dapat diajak bekerja sama dapat membantu meringankan beban pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Hubungan dengan rekan sekerja selain untuk bekerjasama juga untuk memenuhi kebutuhan (*need*) akan kerjasama dan afeksi antara sesama karyawan produksi bagian operator tenun. Suasana dan kondisi kekeluargaan antara sesama karyawan dapat membantu mereka dalam bekerja melalui kerjasama yang terbentuk. Selain itu suasana yang tercipta juga dapat membuat mereka saling berbagi kesenangan dan penderitaan dengan sesama karyawan. Karyawan produksi bagian operator tenun juga membandingkan rekan kerja yang sekarang dengan rekan kerja

yang sebelumnya, seperti pada karyawan produksi bagian operator tenun yang menganggap bahwa rekan sekerja yang ada pada perusahaan sebelumnya lebih dapat diajak bekerja sama dari pada rekan kerja pada perusahaan “X”, mereka mengatakan bahwa rekan kerja pada divisi lain sulit diajak bekerja sama sehingga menghambat proses pekerjaan.

Penyebab utama yang mempengaruhi kepuasan kerja berdasarkan pada penelitian-penelitian sebelumnya adalah sifat pekerjaan itu sendiri (*work it self*). Dalam hal ini, kepribadian karyawan sangat mempengaruhi karyawan dalam menilai pekerjaannya. Karyawan produksi bagian operator tenun yang memiliki kepribadian mandiri yang lebih besar, akan lebih menginginkan pekerjaan yang bersifat menantang dan memberikan umpan balik terhadap kinerja, sehingga mereka juga dapat memenuhi kebutuhan dirinya dalam berprestasi. Pada kepribadian karyawan yang seperti ini, semakin besar variasi aktivitas, semakin kecil kebosanan kerja yang akan terjadi. Berbeda pada karyawan yang pemalas, mereka akan lebih menyukai pekerjaan yang tidak terlalu banyak menuntut mereka untuk melakukan pekerjaan yang bersifat menantang. Contohnya adalah pekerjaan yang harus mencapai target tertentu dari atasan adalah salah satu tantangan dari pekerjaan mereka sebagai operator tenun, dan keanekaragaman pekerjaan sebagai operator tenun adalah setiap beberapa masa mereka akan mengerjakan produk dengan motif yang berbeda.

Selain aspek pekerjaan itu sendiri (*work itself*), karyawan produksi bagian operator tenun juga membutuhkan jaminan kesehatan (*job security*) bagi dirinya disaat harus melakukan pekerjaannya. Aspek ini tentunya sangat berkaitan dengan

kebutuhan (*need*) akan jaminan keselamatan dan kebutuhan ini tidak hanya bagi dirinya sendiri tetapi juga bagi kebutuhan keluarganya. Hal ini menyebabkan karyawan produksi bagian operator tenun di perusahaan "X" yang telah mendapatkan jaminan kesehatan dari perusahaan, juga menginginkan adanya jaminan kesehatan bagi keluarga mereka.

Pada dasarnya, penilaian karyawan terhadap kondisi kerja secara aktual terdiri dari 5 aspek diatas, yang selanjutnya akan dibandingkan dengan harapan dari karyawan produksi bagian operator tenun itu sendiri. Dari tiap karyawan akan timbul derajat kepuasan kerja yang berbeda-beda dikarenakan latar belakang derajat pengharapan yang berbeda-beda pula, sesuai dengan pengalaman dan penilaian diri sendiri.

Kelima aspek pekerjaan yang diterima juga dapat memunculkan derajat pengharapan dan derajat penilaian terhadap kondisi kerja aktual yang pada masing-masing karyawan produksi bagian operator tenun yang juga berbeda-beda. Selisih kesenjangan yang terjadi diantara derajat pengharapan dengan derajat penilaian terhadap kondisi aktual ini akan menentukan kepuasan kerja karyawan produksi bagian operator tenun tersebut. Semakin besar kesenjangan antara derajat yang diharapkan (berapa yang seharusnya ada) dengan derajat yang didapatkan (berapa yang ada sekarang) pada pekerjaan karyawan produksi bagian operator tenun maka akan mengarah pada ketidakpuasan kerja. Sebaliknya, semakin kecil kesenjangan antara derajat yang diharapkan (berapa yang seharusnya ada) dengan derajat yang didapatkan (berapa yang ada sekarang) dari pekerjaannya maka akan semakin

mengarah pada kepuasan kerja seseorang. Jika terdapat kesenjangan yang tinggi antara kedua persepsi tersebut (kondisi aktual dengan kondisi seharusnya), maka diasumsikan dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja pada karyawan produksi bagian operator tenun. Jika terdapat kesenjangan yang kecil antara kedua persepsi tersebut, maka diasumsikan karyawan produksi bagian operator tenun itu merasakan kepuasan kerja

Dalam praktiknya, pengukuran aspek-aspek pekerjaan tersebut tentunya dipengaruhi oleh sejauh mana harapan setiap karyawan produksi bagian operator tenun. Dalam hal ini, terdapat dua karakteristik yang mempengaruhi harapan dan pertimbangan terhadap kenyataan dari karyawan terhadap pekerjaannya yaitu *employee characteristic* dan *job situasional characteristic*.

Karakteristik dari karyawan (*employee characteristic*) terbagi atas tiga faktor yang membentuk pertimbangan mengenai kondisi yang seharusnya ada, yaitu kebutuhan (*needs*), nilai-nilai (*values*), dan bawaan kepribadian (*personality traits*) dari karyawan itu sendiri. Faktor yang dinilai paling penting dalam kepuasan kerja karyawan adalah kebutuhan (*needs*) karena biasanya seorang karyawan menginginkan seluruh faktor yang ada dari pekerjaannya dapat menjadi alat pemenuhan seluruh kebutuhan hidupnya saat itu. Dalam hal ini, kebutuhan seseorang tidak hanya sebatas kebutuhan biologis saja, tetapi juga pada aspek psikologis seperti kebutuhan akan harga diri (*self esteem*) pada karyawan produksi bagian operator tenun. Salah satu cara pemenuhan kebutuhan karyawan produksi

bagian operator pada aspek psikologis tersebut dapat berupa pengakuan dari atasan atau rekan kerja atas hasil kerja seorang karyawan.

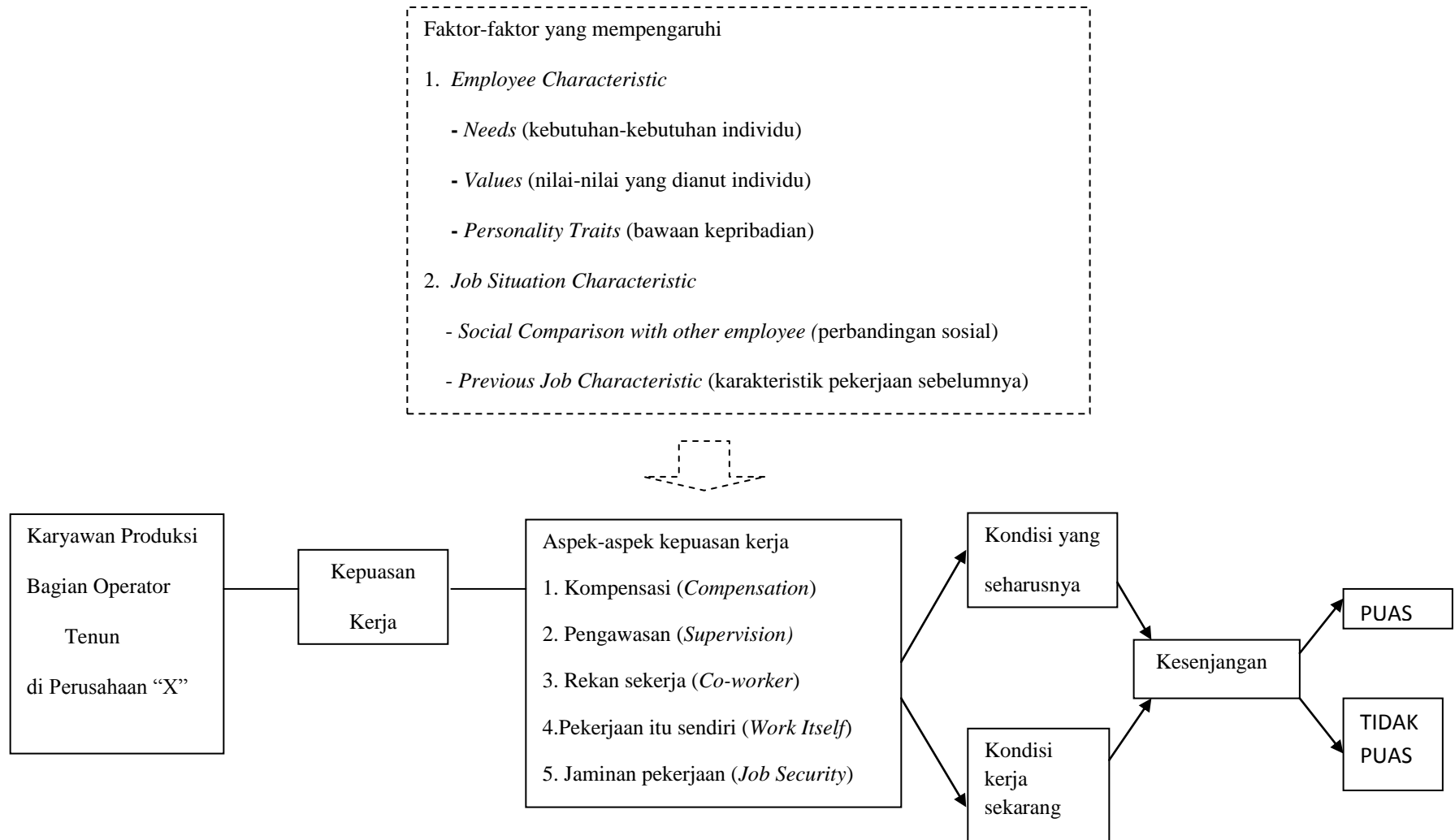
Nilai-nilai (*values*) pada diri karyawan produksi bagian operator tenun pada dasarnya juga mempengaruhi *belief*-nya mengenai perilaku apa yang “benar” dan apa yang “salah” serta apa yang diinginkan dari tujuan hidupnya. Nilai-nilai (*values*) mempengaruhi pilihan karyawan produksi bagian operator tenun untuk menimbang apa yang pantas bagi dirinya baik dari jenis pekerjaan maupun aspek-aspek pekerjaannya. Selain *values*, bawaan kepribadian (*personality*) juga memiliki pengaruh yang penting dalam menentukan apakah karyawan bagian produksi operator tenun merasakan kecocokan dan nyaman dengan pekerjaannya atau tidak.

Selain *employee characteristics* sebagai karakteristik pertama, terdapat juga karakteristik kedua, yaitu karakteristik situasi pekerjaan (*job situation characteristics*). Karakteristik kedua ini akan diukur berdasarkan seberapa besar pengaruhnya terhadap kepuasan kerja pada karyawan produksi bagian operator tenun yang juga membentuk pertimbangan karyawan mengenai apa yang seharusnya ada. *Job situation characteristics* ini juga terbagi atas dua faktor, yaitu perbandingan sosial (*social comparison*) dengan karyawan lainnya dan karakteristik dari pekerjaan sebelumnya (*previous job characteristic*).

Pada proses perbandingan sosial (*social comparison*), karyawan produksi bagian operator tenun akan membandingkan (*output*) keuntungan yang diterima dari pekerjaannya dengan hasil yang didapatkan oleh karyawan lain lain dengan pekerjaan yang sama. Sedangkan untuk kondisi pekerjaan sebelumnya (*previous job*

characteristics) yang biasa disebut juga sebagai pengalaman pekerjaan, karyawan produksi bagian operator tenun dapat menentukan harapan minimal pada pekerjaan yang dilakukan saat ini. Dalam hal ini, pertimbangan karyawan produksi bagian operator tenun mengenai kondisi yang seharusnya ada dalam pekerjaan mereka akan selalu dipengaruhi oleh kondisi yang seharusnya ada di masa lalu mereka.

Bagan 1.1 Skema Kerangka Pemikiran



1.6 Asumsi Dasar

1. Kepuasan kerja yang dirasakan setiap karyawan beraneka ragam antara karyawan yang satu dengan karyawan lainnya tergantung pada kesenjangan antara apa yang diharapkan dengan kenyataan yang ada di berbagai aspek pekerjaannya.
2. Derajat kepuasan kerja antara karyawan dapat beragam karena dipengaruhi oleh kebutuhan, *value*, kepribadian, pengalaman kerja sebelumnya, dan melakukan perbandingan sosial yang berbeda-beda pula.
3. Semakin besar kesenjangan antara derajat yang diharapkan (berapa yang seharusnya ada) dengan derajat yang didapatkan (berapa yang ada sekarang) pada berbagai aspek pekerjaan karyawan produksi bagian operator tenun maka akan diasumsikan semakin mengarah pada ketidakpuasan kerja.
4. Semakin kecil kesenjangan antara derajat yang diharapkan (berapa yang seharusnya ada) dengan derajat yang didapatkan (berapa yang ada sekarang) dari berbagai aspek pekerjaannya maka akan semakin mengarah pada kepuasan kerja seseorang.