

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Dalam tantangan era globalisasi ini, persaingan antar lembaga-lembaga pendidikan menjadi semakin kuat. Universitas-universitas swasta harus dapat bersaing dengan universitas negeri, namun tidak hanya bersaing dengan universitas negeri saja, mereka pun harus bersaing dengan sesama universitas swasta. Berbagai strategi dipersiapkan dan dilakukan oleh universitas swasta dalam menghadapi tantangan tersebut, salah satunya dengan berlomba memberikan pelayanan yang terbaik kepada mahasiswa dan calon mahasiswanya. Pelayanan merupakan salah satu cara efektif dalam mewujudkan universitas swasta yang berkualitas dan disenangi oleh masyarakat.

Berdasarkan hal tersebut, tentunya dalam memberikan pelayanan terbaik, yang merupakan faktor terpenting adalah sumber daya manusia (SDM) di universitas tersebut. SDM merupakan salah satu pemeran utama dalam mengusahakan keberlangsungan proses belajar mengajar yang akhirnya juga untuk keberlangsungan universitas itu sendiri. Untuk itu dibutuhkan SDM yang sehat bagi universitas swasta untuk menjadi perguruan tinggi yang sehat dan unggul diantara perguruan tinggi lainnya, dalam hal ini yaitu Universitas Kristen Maranatha.

Universitas Kristen Maranatha, menurut Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan Nasional termasuk kedalam 50 perguruan tinggi

yang menjanjikan di Indonesia, selain itu Universitas Kristen Maranatha sampai oktober tahun 2008 telah meluluskan sarjana dalam jumlah yang besar yaitu sebanyak 17.627 sarjana (Buku Wisuda, 2009). Berdasarkan kedua hal tersebut, dapat diindikasikan bahwa Universitas Kristen Maranatha adalah salah satu universitas favorit bagi para lulusan Sekolah Menengah Atas (SMA) di Indonesia khususnya Bandung. Dengan demikian Universitas Kristen Maranatha harus berusaha lebih keras untuk mempertahankan posisinya tersebut, untuk itu dibutuhkan kerjasama yang baik antar SDM dalam memberikan pelayanannya seperti yang dijabarkan pada paragraf diatas.

Pelayanan kepada konsumen dan masyarakat diberikan dari berbagai tingkatan yaitu dari tingkat universitas (rektorat) hingga fakultas/jurusan. Berkaitan dengan hal tersebut, maka SDM yang dibutuhkan tidaklah sedikit. Pada tingkat fakultas misalnya, terdapat; pimpinan fakultas (dekan) dan pembantu pimpinan fakultas (pembantu dekan), serta ketua jurusan yang mengatur dan membuat kebijakan-kebijakan dalam proses belajar mengajar; staf administrasi tata usaha yang bertugas menjalankan kebijakan serta membantu fakultas dalam urusan administrasi; staf tenaga pengajar (dosen) yang bertugas untuk memberikan pengajaran dan bimbingan terhadap mahasiswa-mahasiswanya.

Dalam menunjang dan membantu meringankan pekerjaan dari setiap karyawan tersebut (dekan, pembantu dekan, ketua jurusan, staf administrasi tata usaha dan dosen), maka sangat dibutuhkan peran dari karyawan tenaga kerumahtanggaan (TKT) fakultas sebagai tenaga bantu fakultas, sehingga secara tidak langsung juga berkontribusi dalam mendukung tersedianya pelayanan dan

pendidikan yang berkualitas. Karyawan TKT fakultas bertugas melayani dan membantu karyawan-karyawan lainnya di fakultas, diantaranya: membuat minuman, fotokopi dokumen, menghantar dan mengirimkan dokumen, menyiapkan daftar hadir mahasiswa dan dosen (DHMD), menyiapkan ruangan yang akan digunakan, serta menyediakan peralatan dan perlengkapan serta kebutuhan-kebutuhan lainnya dalam keberlangsungannya proses belajar-mengajar dan kegiatan-kegiatan lainnya di fakultas.

Tugas karyawan TKT fakultas tidaklah mudah, contohnya karyawan TKT fakultas harus bertanggung jawab penuh dalam memberikan pelayanan yang berupa menghantarkan dan menyiapkan, serta membereskan kembali peralatan dan perlengkapan, juga kebutuhan-kebutuhan lainnya dalam keberlangsungan proses belajar-mengajar yang dilaksanakan baik di kelas, laboratorium, maupun di luar ruangan. Itu artinya karyawan TKT fakultas harus datang lebih pagi dari pada karyawan lainnya untuk menyiapkan peralatan dan perlengkapan sebelum kegiatan belajar mengajar dimulai, dan pulang lebih akhir daripada karyawan lainnya karena harus membereskan kembali peralatan dan perlengkapan tersebut setelah seluruh kegiatan belajar mengajar berakhir. Pekerjaan mereka tersebut menjadikan mereka merasa capek, namun mereka dituntut untuk tetap harus melakukan semua yang telah menjadi tugas mereka tersebut. Tanpa adanya bantuan dari karyawan TKT fakultas, maka proses belajar-mengajar dapat mengalami hambatan.

Dari penjelasan di atas, secara tidak langsung peran karyawan TKT fakultas akan mempengaruhi terhadap pelayanan yang diberikan kepada

mahasiswa atau masyarakat. Untuk dapat memberikan pelayanan yang baik, maka perlu diketahui hal-hal apa yang dihayati oleh karyawan TKT fakultas terhadap pekerjaannya yang mungkin mempengaruhi kinerja mereka dalam melaksanakan tugasnya. Cara seseorang dalam menghayati pekerjaannya dapat menentukan kepuasan kerja seseorang terhadap pekerjaannya (Wexley, 1984). Menurut Luthans (1996), kepuasan kerja karyawan memiliki efek terhadap pelayanan konsumen yaitu karyawan yang berada dalam *mood* yang baik akan lebih menampilkan *friendliness* dan emosi yang positif kepada konsumen sehingga membuat *mood* konsumen juga bagus, dan karyawan yang puas sedikit keinginannya untuk keluar dari pekerjaannya, sehingga semakin lama karyawan bekerja maka semakin bertambah pengalamannya dan keahliannya dalam melayani konsumen. Selain itu, kepuasan kerja juga berpengaruh pada unjuk kerja karyawan, perilaku absen, penarikan diri, keluhan, sabotase, dan lain-lain.

Kepuasan kerja dari karyawan TKT fakultas 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 it self*), teman sekerja (*co-workers*), dan jaminan kerja (*job security*). (L.W. Porter 1963 dalam Wexley 1984). 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 sosial (*social comparisons*) dengan karyawan lainnya, karakteristik dari pekerjaan sebelumnya (*previous job characteristics*), dan kelompok acuan (*reference groups*).

Berdasarkan hasil wawancara dengan 13 orang karyawan kerumahtanggaan (TKT) di berbagai fakultas di Universitas Kristen Maranatha Bandung, sebanyak 54 % karyawan mengatakan tidak puas, dan 46 % mengatakan puas terhadap pekerjaan mereka. Dari responden tersebut terdapat 46 % karyawan yang membandingkan pekerjaan mereka dengan pekerjaan yang sejenis di lembaga atau universitas lain.

Dari persentase diatas, karyawan yang menyatakan dirinya tidak puas mengatakan bahwa ketidakpuasan mereka terhadap pekerjaan membuat mereka merasa terpaksa dalam bekerja. Menurut mereka ada beberapa hal yang menyebabkan ketidakpuasan mereka, yaitu diantaranya pihak universitas yang kurang peduli dengan kesejahteraan mereka, ketidakjelasan jaminan-jaminan, ketidakjelasan tunjangan pensiun, pihak universitas juga dinilai tidak peduli dengan apa yang karyawan rasakan mengenai pekerjaan mereka, padahal tanggungjawab mereka lebih besar daripada upah yang mereka dapatkan dan mereka juga merasa sering dimarahi oleh karyawan lainnya saat melakukan kesalahan walaupun sedikit, penerimaan pengawasan dan penilaian unjuk kerja yang tidak jelas *feedback* dan kegunaannya.

Mereka yang menyatakan tidak puas tersebut, rata-rata dari mereka memaparkan bahwa ketika mereka pertama kali bekerja di Universitas ini, keadaan masih baik, khususnya dalam hal kompensasi dan jaminan keselamatan

(*security*), sesuai dengan kebutuhan dan kesejahteraan mereka, namun semakin lama semakin tidak sesuai dengan kebutuhan dan kesejahteraan mereka, sehingga mereka merasakan ketidakpuasan tersebut. Menurut mereka dalam hal pemenuhan kebutuhan ekonomi, pihak universitas kurang dapat memenuhi kebutuhan ekonomi mereka seperti gaji yang kurang sesuai dengan kebutuhan mereka dan keluarga mereka saat ini, pengajuan pinjaman dana yang sulit, jaminan kesehatan yang hanya terbatas bagi diri karyawan saja tidak termasuk keluarga, banyaknya potongan pajak yang tidak jelas disetiap upah atau tunjangan yang didapatkan oleh karyawan.

Salah satu wujud penyampaian ketidakpuasan mereka mengenai kompensasi, yaitu dengan cara melakukan unjuk rasa secara massal pada tahun 1998, sebagai tanda ketidakpuasan mereka terhadap kebijakan Universitas yang pada waktu itu tidak memberikan mereka tunjangan hari raya (THR) dengan semestinya kepada mereka setiap tahunnya, sehingga mereka menuntut pihak universitas untuk memberikan tunjangan hari raya (THR) kepada mereka sesuai dengan semestinya. Pada akhirnya pihak Universitas dan karyawan TKT bersepakat mengenai permintaan mereka tersebut yaitu pihak Universitas akan memberikan tunjangan hari raya (THR) yang sesuai, rutin setiap tahunnya. Selain dari unjuk rasa, ada juga yang diantara mereka baik secara personal maupun kelompok menyampaikan kebutuhan dan keinginan mereka kepada pihak universitas, namun seringkali kurang mendapatkan tanggapan dan solusi yang memuaskan dari pihak universitas, namun ada juga karyawan yang tidak berbuat apa-apa dan hanya pasrah menunggu keadaan membaik.

Mereka juga membandingkan kesejahteraan yang mereka dapatkan dengan kesejahteraan yang didapatkan oleh karyawan yang sama seperti mereka di Universitas lain, mereka menilai bahwa karyawan di Universitas lain lebih terpenuhi kesejahteraannya daripada mereka, namun karena pendidikan mereka yang rendah dan usia mereka yang rata-rata hampir pensiun, sehingga mereka memilih untuk bertahan di Universitas ini hingga pensiun. Walau mereka merasakan ketidakpuasan dalam pekerjaan mereka, namun tidak banyak yang bisa mereka lakukan untuk memperbaiki keadaan tersebut, mereka tidak dapat menolak mengerjakan tugas mereka, mereka tidak ingin dikenai sanksi atau diberhentikan dari pekerjaan mereka, dikarenakan kekhawatiran mereka tidak bisa mendapatkan pekerjaan lain lagi dengan usia mereka yang hampir pensiun, sehingga pada akhirnya mereka menjadi merasa terpaksa dalam bekerja.

Berdasarkan wawancara terhadap 3 orang kepala tata usaha di fakultas yang berbeda, sebanyak 67% mengatakan bahwa karyawan-karyawan TKT yang bekerja di bawah supervisinya kurang memiliki unjuk kerja yang baik, sering terjadi keterlambatan dalam mengantarkan alat-alat seperti OHP dan LCD untuk dipasang di ruang kuliah, kurang adanya kerjasama baik antar karyawan TKT, bahkan adanya saling menjelekkkan antar sesama TKT, sehingga kesemuanya itu dapat mengganggu kelancaran pelaksanaan tugas-tugas mereka, termasuk berlangsungnya kegiatan belajar mengajar. Pernah ada dosen yang menyampaikan keluhannya kepada tata usaha mengenai keterlambatan perlengkapan guna pelaksanaan perkuliahan. Sedangkan sebanyak 33% lagi mengatakan bahwa beberapa karyawan TKT yang bekerja di bawah supervisinya cukup bisa

memberikan unjuk kerja yang baik, datang tepat waktu, memiliki inisiatif membantu pekerjaan rekannya sesama TKT, namun ada juga beberapa diantaranya yang bekerja seadanya, hanya sebatas tugas dirinya saja, tanpa mau tahu pekerjaan rekannya.

Karyawan yang menyatakan puas, mengatakan bahwa kompensasi yang mereka dapatkan memang tidak bisa memenuhi kebutuhan dan kesejahteraan mereka, tetapi mereka merasa puas karena mereka masih memiliki kesempatan untuk bersantai, berbincang-bincang dengan sesama karyawan TKT dan menjalin hubungan kekeluargaan yang erat antar karyawan. Mereka juga senang karena pekerjaan mereka memberikan kesempatan kepada mereka untuk berhubungan dengan banyak orang atau karyawan lainnya, seperti dosen-dosen dan mahasiswa. Banyaknya menjalin relasi dengan orang lain, membuat mereka menjadi nyaman dan puas bekerja di universitas ini, walaupun mereka menyadari pihak universitas kurang bisa memenuhi kebutuhan ekonomi mereka, namun hal itu tidak begitu mempengaruhi mereka dalam bekerja.

Mereka mengatakan bahwa mereka tidak ingin memikirkan permasalahan seperti yang disampaikan oleh karyawan-karyawan yang tidak puas, mereka memilih untuk mengabaikannya karena hal itu hanya dapat membuat ketidaknyamanan dalam bekerja. Karyawan yang merasakan kepuasan ini mengaku bahwa mereka bersyukur dengan pekerjaan mereka, dan merasa cukup terjamin masa depannya karena mereka memiliki pekerjaan yang tetap di Universitas ini. Mereka berusaha untuk memberikan unjuk kerja yang baik, seperti tepat waktu dalam menyiapkan berbagai alat untuk keperluan belajar



mengajar, langsung mengerjakan pekerjaannya bila diminta, dan berusaha untuk tidak melakukan kesalahan dalam bekerja.

Dari hasil wawancara tersebut dapat terlihat berbagai fenomena yang dapat disebabkan oleh kepuasan kerja. Berdasarkan hal itu, maka peneliti tertarik untuk melihat seberapa besar kesenjangan/selisih antara besaran sesuatu yang didapatkan karyawan kerumahtanggaan fakultas (TKT) dengan besaran sesuatu yang diharapkannya, melalui penelitian dengan judul “Studi Deskriptif Mengenai Kepuasan Kerja Pada Karyawan Tenaga Kerumahtanggaan Fakultas Di Universitas Kristen Maranatha Bandung”.

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Dari uraian tersebut di atas, maka identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana kepuasan kerja karyawan tenaga kerumahtanggaan (TKT) fakultas di Universitas Kristen Maranatha.

## **1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian**

### **1.3.1. Maksud Penelitian**

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh informasi mengenai kepuasan kerja karyawan tenaga kerumahtanggaan (TKT) fakultas di Universitas Kristen Maranatha.

### **1.3.2. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui mengenai harapan karyawan tenaga kerumahtanggaan (TKT) fakultas dan kesenjangan dengan kondisi aktual pekerjaan mereka di Universitas Kristen Maranatha.

## **1.4. Kegunaan Penelitian**

### **1.4.1. Kegunaan Teoritis**

1. Diharapkan dapat memberikan sumbangan informasi atau tambahan pengetahuan bagi perkembangan ilmu psikologi, khususnya Psikologi Industri dan Organisasi.
2. Memberikan informasi atau tambahan pengetahuan bagi perkembangan penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan khususnya kerumahtanggaan di suatu lembaga/ perusahaan.

### **1.4.2. Kegunaan Praktis**

1. Sebagai informasi bagi pihak Universitas dan fakultas mengenai jumlah karyawan kerumahtanggaan (TKT) fakultas yang puas dan yang tidak puas.
2. Sebagai informasi bagi pihak Universitas dan fakultas mengenai faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kepuasan dan ketidakpuasan kerja pada karyawan kerumahtanggaan (TKT) fakultas.

### **1.5. Kerangka Pemikiran**

Dalam bidang pekerjaan, khususnya pada lembaga pendidikan seperti universitas, setiap karyawan dituntut untuk dapat bekerja sebaik-baiknya berdasarkan bidang pekerjaannya masing-masing yang secara langsung dan tidak langsung berkontribusi dalam memberikan pelayanan pendidikan yang berkualitas. Tentunya dalam memberikan pelayanan pendidikan yang berkualitas, dibutuhkan karyawan yang produktif dan semangat dalam bekerja dari seluruh sumber daya manusia (SDM) yang ada di lembaga tersebut. Setiap karyawan yang ada di Universitas Kristen Maranatha, khususnya yang berada di fakultas-fakultas, dalam pelaksanaan pekerjaannya mendapatkan bantuan dari para karyawan tenaga kerumahtanggaan (TKT). Karyawan TKT fakultas bertugas menyediakan dan mengatur segala sesuatu sesuai dengan tugas-tugas yang sudah ditetapkan bagi mereka dalam membantu karyawan-karyawan lainnya yang ada di fakultas, seperti menyiapkan peralatan dan perlengkapan perkuliahan yaitu LCD, OHP, laptop, spidol, dan lain-lain, menyiapkan ruangan yang akan digunakan untuk perkuliahan, menyiapkan daftar hadir mahasiswa dan dosen (DHMD), menyediakan minuman bagi dosen, dekan, dan tamu fakultas, dan banyak tugas lainnya.

Dari permasalahan tersebut, dapat diartikan bahwa pelayanan seperti yang disebutkan diatas merupakan hal yang sangat penting bagi karyawan fakultas lainnya, karena tanpa karyawan TKT fakultas maka akan menghambat pekerjaan dari karyawan lainnya dan secara tidak langsung dapat berpengaruh pada pelayanan keseluruhan fakultas dan universitas. Untuk mendapatkan produktifitas

dan kinerja yang baik dari karyawan TKT fakultas, tidak lepas dari berbagai aspek pekerjaan yang dihayatinya yaitu aspek kepuasan kerja.

Berdasarkan pada teori *discrepancy* dari L. W. Porter (1963) dalam Wexley (1984), bahwa kepuasan karyawan sebagai selisih dari banyaknya sesuatu yang “seharusnya ada” dengan banyaknya “apa yang ada sekarang”. Kepuasan kerja diukur dengan selisih antara berapa “yang ada sekarang” dan berapa yang “seharusnya ada” atau bisa disebut harapan, semakin kecil perbedaan, maka semakin besar kepuasannya, begitu juga sebaliknya. Aspek-aspek kepuasan kerja yang diukur yaitu menurut Wexley (1984) adalah kompensasi (*compensation*), pengawasan (*supervision*), pekerjaan itu sendiri (*work it self*), teman sekerja (*co-workers*), dan keselamatan kerja (*job security*). Dalam menimbang aspek-aspek pekerjaan itu, tentunya dipengaruhi oleh sejauhmana harapan setiap karyawan TKT. Terdapat dua karakteristik yang membentuk harapan dan pertimbangan terhadap kenyataan dari karyawan terhadap pekerjaannya yaitu *employee characteristics* dan *job situation characteristics*, namun dalam penelitian ini hanya *job situation characteristics* yang akan dilihat pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan TKT. Karakteristik dari diri karyawan (*employee characteristics*) terbagi atas tiga faktor yang dapat membentuk pertimbangan mengenai kondisi yang seharusnya ada yaitu kebutuhan (*needs*), nilai-nilai (*values*), dan bawaan kepribadian (*personality traits*) dari karyawan itu sendiri.

Kebutuhan (*needs*) merupakan faktor yang penting karena biasanya seorang karyawan menginginkan semua faktor dari pekerjaannya menjadi alat pemenuhan kebutuhan-kebutuhannya saat ini. Kebutuhannya tidak hanya terbatas

pada yang bersifat biologis, namun juga psikologis. Misalnya kebutuhan akan harga diri (*self esteem*) pada karyawan TKT, karyawan TKT membutuhkan pemenuhan kebutuhan tersebut dapat dengan cara melalui pengakuan dari atasan atau rekan kerjanya.

Nilai-nilai (*values*) yang ada pada diri karyawan TKT akan mempengaruhi *belief* nya mengenai perilaku apa yang “benar” dan apa yang “salah” dan apa yang diinginkan dan apa yang tidak diinginkan dari tujuan hidupnya. Nilai-nilai (*values*) mempengaruhi pilihan karyawan TKT dalam menimbang yang pantas bagi dirinya baik itu jenis pekerjaannya ataupun aspek-aspek pekerjaannya.

Seperti halnya nilai (*values*), bawaan kepribadian (*personality*) juga merupakan pengaruh yang penting dalam menentukan apakah karyawan TKT merasakan nyaman dan cocok dengan pekerjaan kerumahtanggaannya atau tidak. Contoh pengaruh *personality* yaitu *self-esteem* dapat membuat diri karyawan TKT merasa bernilai (*values*) dan percaya bahwa dirinya bisa menjadi kompeten. Berdasarkan korman (1970), karyawan TKT dengan *self-esteem* yang tinggi akan lebih menyukai pekerjaan yang penting atau pekerjaan yang dapat memberikan kesempatan untuk maju dan sukses. Karyawan TKT dengan *self-esteem* yang rendah akan lebih menyukai pekerjaan yang tidak terlalu banyak tuntutan.

Karakteristik kedua yang membentuk pertimbangan karyawan mengenai kondisi yang seharusnya ada yaitu karakteristik situasi pekerjaan (*job situation characteristics*), yang juga terbagi atas tiga faktor yaitu perbandingan sosial (*social comparisons*) dengan karyawan lainnya, karakteristik dari pekerjaan sebelumnya (*previous job characteristics*), dan kelompok acuan (*reference*

*groups*). Pada proses perbandingan sosial (*social comparisons*), karyawan TKT akan membandingkan hasil (*output*) keuntungan yang diterimanya dari pekerjaannya dengan hasil yang didapatkan oleh karyawan lain yang sama pekerjaannya. Kondisi pekerjaan sebelumnya (*previous job characteristics*) karyawan TKT atau disebut juga pengalaman pekerjaannya dapat menentukan harapan minimal untuk di pekerjaannya yang sekarang. Pertimbangan karyawan TKT mengenai kondisi yang seharusnya ada dalam pekerjaan mereka akan selalu dipengaruhi oleh kondisi yang sudah ada di masa lalu mereka. Tidak seorangpun mau menerima upah yang kecil atau lebih rendah dari yang karyawan TKT dapatkan sebelumnya di pekerjaan yang sama atau di pekerjaan lain sebelumnya (Wexley, 1984). Sedangkan pengaruh kelompok acuan (*reference groups*) dapat memberikan kekuatan dan keberanian untuk bersama-sama menuntut sesuatu dari pekerjaan mereka yang dianggap sesuai dengan kebutuhan mereka, namun karyawan kerumahtanggaan TKT fakultas tidak memiliki kelompok acuan/serikat pekerja, sehingga faktor ini tidak dapat kita lihat pengaruhnya.

Faktor-faktor (karakteristik) diatas membentuk pertimbangan karyawan mengenai harapan atau kondisi yang seharusnya dia dapatkan dari pekerjaannya, yang artinya akan mempengaruhi karyawan terhadap aspek-aspek pekerjaan yang telah disebut diatas yaitu kompensasi (*compensation*), pengawasan (*supervision*), pekerjaan itu sendiri (*work it self*), teman sekerja (*co-workers*), dan keselamatan kerja (*job security*).

Kompensasi (*compensation*) menurut Lawler (1971) dalam Wexley (1984), dapat menjadi penyebab ketidakpuasan. Penyebab utama ketidakpuasan

dengan upah tersebut yaitu merasa adanya ketidakadilan (*inequity*). Karyawan TKT akan menilai upah mereka berdasarkan perbandingan sosial (*social comparisons*). Upah rata-rata karyawan TKT baik di Universitas Kristen Maranatha maupun diluar Universitas Kristen Maranatha akan menjadi salah satu pengaruh bagi karyawan TKT dalam menilai upah yang seharusnya dia dapatkan. Faktualnya terdapat sebagian karyawan TKT yang membandingkan kompensasi yang dia terima dengan karyawan TKT di luar Universitas Kristen Maranatha. Menurut Lawler (1971) dalam Wexley (1984), karyawan juga bisa menilai upah mereka berdasarkan seberapa baik unjuk kerja mereka. Jika upah tidak didasarkan pada unjuk kerja, karyawan TKT dengan unjuk kerja yang tinggi akan merasa tidak puas karena upah yang mereka terima ternyata sama atau lebih kecil dari karyawan TKT yang unjuk kerjanya rendah. Pada kenyataannya sebagian karyawan TKT merasa pekerjaannya berat dan mereka menilai bahwa upahnya tidak sebanding dengan usaha yang dia berikan.

Selain pertimbangan keadilan (*equity*) melalui *social comparisons*, kepuasan terhadap upah juga dipengaruhi oleh kebutuhan (*needs*) dan nilai (*values*) karyawan TKT 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. Sebagian besar karyawan TKT yang diwawancara, mengeluhkan upah yang diterimanya belum dapat memenuhi kebutuhan hidupnya dan kebutuhan keluarganya, sehingga mereka mengaku kesulitan dalam masalah ekonomi. Bagi karyawan, upah juga berarti untuk pemenuhan kebutuhan

keamanan (*security needs*). 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).

Faktor penyebab penting lainnya bagi kepuasan kerja karyawan yaitu perilaku pengawasan (*supervision*) langsung. Reaksi dari karyawan kepada pengawas biasanya tergantung pada karakteristik dari pengawas itu sendiri. Seorang pemimpin dan pengawas yang hangat dan perhatian akan lebih disukai oleh karyawan TKT, seperti sikap pimpinan fakultas, kepala tata usaha, dan dosen kepada mereka, namun secara formal karyawan TKT mendapatkan pengawasan dari kepala tata usaha fakultas masing-masing. Sebagian besar karyawan TKT juga mengaku bahwa sikap yang dia terima dari pimpinan fakultas, kepala tata usaha, dan dosen sangatlah bersahabat dan mengawasi dengan menyenangkan, namun tidak berarti juga mereka tidak mendapatkan pengawasan yang tidak menyenangkan, terkadang mereka merasa ditekan dalam melaksanakan tugasnya. Berdasarkan penelitian-penelitian dalam Yukl (1971), 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 TKT untuk mendapatkan pengawasan, yaitu dipengaruhi oleh kebutuhan (*need*) dan kepribadian (*personality*) karyawan TKT itu sendiri, apakah dia adalah seorang yang sulit bekerja tanpa diawasi atautakah



seorang yang tidak suka bekerja dibawah pengawasan. Pengalaman dia bekerja sebelumnya (*Previous job characteristics*) juga berpengaruh pada keinginannya untuk mendapatkan pengawasan pada pekerjaannya yang sekarang. Terdapat sebagian karyawan TKT yang membandingkan pengawasan yang dia terima di pekerjaan sebelumnya (seperti di pabrik-pabrik, dan gereja) dengan pengawasan yang mereka terima di Universitas Kristen Maranatha, mereka mengatakan bahwa mereka lebih menyukai pengawasan yang mereka terima di pekerjaan sebelumnya, karena pengawasan yang diberikan jelas *feedback* nya dan juga tidak terlalu menekan mereka. Karyawan akan lebih menyukai seorang pemimpin yang dapat memberikan dia pengawasan yang banyak, jika mereka kurang mengerti dalam menjalankan tugasnya. Disisi lain, karyawan 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 dengan pengawas atau pemimpin, rekan sekerja (*co-workers*) juga merupakan aspek yang penting dalam menentukan kepuasan kerja pada karyawan TKT. Rekan sekerja yang dapat diajak bekerja sama akan meringankan beban pekerjaan yang menjadi tugasnya. Hubungan dengan rekan sekerja selain dari untuk bekerjasama, juga untuk memenuhi kebutuhan (*need*) akan kerjasama dan afeksi antar sesama karyawan TKT. Suasana dan kondisi kekeluargaan diantara sesama karyawan dapat membantu mereka dalam bekerja melalui kerjasama yang terbentuk, selain itu juga membuat mereka dapat berbagi kesenangan dan penderitaan dengan sesama karyawan. Karyawan juga

membandingkan (*comparisons*) rekan sekerja yang sekarang dengan rekan sekerja yang dulu di pekerjaan sebelumnya, seperti pada karyawan TKT yang berpindah tugas dari institusi lainnya dan menganggap bahwa rekan sekerja yang ada di institusi sebelumnya lebih dapat diajak untuk bekerjasama daripada rekan sekerja di fakultas yang sekarang.

Penyebab utama dari kepuasan kerja berdasarkan pada penelitian-penelitian terdahulu juga adalah sifat pekerjaan itu sendiri (*work it self*). Kepribadian karyawan sangat mempengaruhi karyawan dalam menilai pekerjaannya. Pada karyawan TKT yang memiliki kepribadian mandiri yang besar, akan lebih menginginkan tugasnya tersebut bersifat menantang dan memberikan umpan balik terhadap kinerja, sehingga juga dapat memenuhi kebutuhan berprestasi (*achievement need*). Pada kepribadian karyawan yang seperti ini, semakin besar variasi aktivitas, semakin kecil kebosanan kerja yang akan terjadi. Berbeda pada karyawan yang memiliki kepribadian yang pemalas, mereka akan lebih menyukai pekerjaan yang tidak terlalu banyak menuntut mereka untuk mengerjakan tugas yang menantang.

Selain pada aspek pekerjaan itu sendiri (*work it self*), karyawan TKT juga membutuhkan jaminan keselamatan (*job security*) bagi dirinya dalam menjalankan tugasnya, seperti berupa jaminan keselamatan bagi dirinya disaat harus menjalankan tugas yang beresiko atau berupa jaminan asuransi seperti jaminan sosial tenaga kerja (JAMSOSTEK). Aspek ini tentunya sangat berkaitan erat dengan kebutuhan (*need*) akan jaminan keselamatan, kebutuhan ini tidak hanya bagi dirinya sendiri tapi juga bagi kebutuhan keluarganya. Walaupun

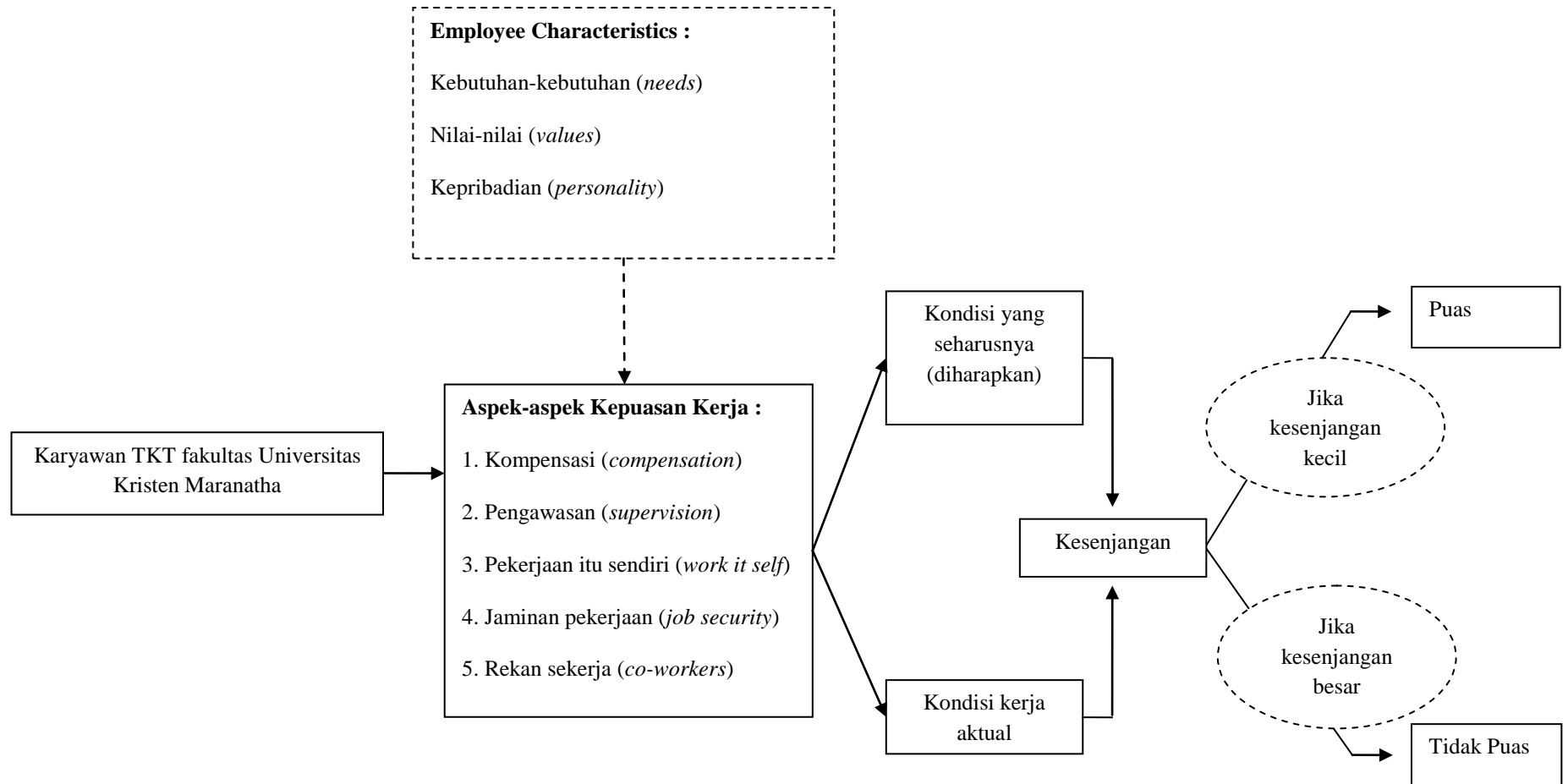
pekerjaan TKT yang dirasakan oleh karyawan TKT itu sendiri tidak membahayakan mereka secara fisik, namun mereka mengaku bahwa mereka tetap menginginkan adanya jaminan seperti asuransi bagi mereka yang tidak hanya terbatas bagi diri mereka saja tapi juga bagi keluarga mereka. Karyawan TKT mengeluhkan jaminan kesehatan dari Universitas Kristen Maranatha yang hanya terbatas bagi dirinya sendiri tanpa keluarga dan juga mereka menilai Universitas Kristen Maranatha terlambat mengikutsertakan mereka dalam asuransi JAMSOSTEK.

Penilaian karyawan terhadap kondisi kerja secara aktual yang terdiri dari 5 aspek diatas, pada akhirnya akan dibandingkan dengan harapan dari karyawan TKT itu sendiri, dan tiap-tiap karyawan TKT akan menimbulkan derajat kepuasan kerja yang berbeda-beda dikarenakan latar belakang derajat pengharapan yang berbeda-beda pula sesuai dengan pengalaman dan penilaian diri sendiri.

Faktor-faktor pengaruh diatas dan aspek-aspek pekerjaan yang diterima dapat memunculkan derajat pengharapan dan derajat penilaian terhadap kondisi kerja aktual yang masing-masing karyawan TKT dapat berbeda. Selisih/kesenjangan yang terjadi diantara derajat pengharapan dengan derajat penilaian terhadap kondisi aktual ini yang akan menentukan kepuasan kerja karyawan TKT tersebut. Semakin besar kesenjangan antara derajat yang diharapkan (berapa yang seharusnya ada) dengan derajat yang didapatkan (berapa yang ada sekarang) pada pekerjaan karyawan TKT maka semakin mengarah pada ketidakpuasan kerja karyawan TKT tersebut, dan begitu juga sebaliknya, semakin kecil kesenjangan antara derajat yang diharapkan (berapa yang seharusnya ada)

dengan derajat yang didapatkan (berapa yang ada sekarang) dari pekerjaannya maka semakin mengarah pada kepuasan kerja. Jika terdapat kesenjangan yang tinggi antar kedua persepsi tersebut (kondisi kerja aktual dengan kondisi kerja yang seharusnya), maka diasumsikan akan menimbulkan ketidakpuasan kerja pada karyawan TKT. Jika kesenjangan yang kecil antar kedua persepsi tersebut, maka diasumsikan karyawan TKT tersebut merasakan kepuasan kerja.

Bagan 1.1. Skema Kerangka Pemikiran



## 1.6. Asumsi

Dalam penelitian ini diasumsikan bahwa :

1. Kepuasan kerja yang dirasakan setiap karyawan berbeda-beda dan beragam satu sama lain tergantung pada kesenjangan antara apa yang diharapkan dengan kenyataan yang diperoleh di berbagai aspek pada pekerjaannya.
2. Derajat kepuasan kerja karyawan dapat berbeda-beda karena dipengaruhi oleh kebutuhan, kepribadian, *value*, pengalaman pekerjaan sebelumnya, dan melakukan perbandingan sosial yang berbeda-beda pula.
3. Semakin besarnya derajat kesenjangan antara apa yang diharapkan dengan kenyataan yang diperoleh karyawan TKT di berbagai aspek pada pekerjaannya, maka diasumsikan semakin mengarah kepada ketidakpuasan kerja.
4. Semakin kecilnya derajat kesenjangan antara apa yang diharapkan dengan kenyataan yang diperoleh karyawan TKT di berbagai aspek pada pekerjaannya, maka diasumsikan semakin mengarah kepada kepuasan kerja.