

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **I.I.Latar Belakang Masalah**

Era globalisasi mempunyai dampak dalam dunia usaha. Globalisasi menimbulkan persaingan yang ketat diantara perusahaan-perusahaan untuk mendapatkan pangsa pasar yang dibidiknya. Dengan adanya globalisasi maka dunia usaha didorong untuk mencapai suatu organisasi perusahaan yang efektif dan efisien. Keefektifan dan keefesienan dalam suatu perusahaan sangat diperlukan agar perusahaan dapat memiliki daya saing maupun keunggulan lebih dari para pesaing, sehingga perusahaan dapat bertahan dalam dunia persaingan yang ketat.

Pegawai sebagai tenaga kerja berperan dalam perusahaan, sehingga dibutuhkan tenaga kerja yang terdidik dan siap pakai untuk mendukung pengembangan perusahaan. PT"X" mengalami masa sulit ketika krisis ekonomi pada tahun 1998. PT "X "merupakan salah satu perusahaan BUMN yang bergerak di bidang jasa telekomunikasi terutama dalam penyediaan sarana dan prasarana jaringan Telekomunikasi ([http : //id Wikipedia.org / wiki/ Telekomunikasi\(online\)](http://id.Wikipedia.org/wiki/Telekomunikasi(online)) diknas 24 Februari 2012). Sudah selayaknya bila perusahaan ini lebih memperhatikan kepuasan kerja karyawan karena masalah kepuasan kerja sangat berperan dalam kemajuan perusahaan.

PT. "X" merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang berada di bawah Badan Pengelola Industri Telekomunikasi Strategis (BPIS) yang bergerak dalam bidang telekomunikasi. PT."X" saat ini memiliki 780 karyawan didalamnya yang terbagi kedalam beberapa divisi.

Dengan terus meningkatnya kebutuhan akan peralatan komunikasi, maka diperlukan suatu industri nasional yang mampu memproduksi alat-alat telekomunikasi sendiri. Berdasarkan hal tersebut, dikeluarkan surat Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia No. Kep 117/MK/IV/12/1974 tanggal 28 Desember 1974, disusul dengan Akte Notaris Abdul Latief Jakarta No. 332 mengenai peresmian suatu Industri telekomunikasi Nasional pada tanggal 30 desember 1974 yaitu PT "X".

Struktur organisasi PT"X" terdiri atas 8 divisi yaitu. Internal Audit yang bertugas untuk memeriksa laba rugi perusahaan dan menghubungkan antara perusahaan dengan konsumen, Pusat Pengembangan Bisnis dan Produk bertugas untuk mengontrol produk dengan menjaga kualitas dan melakukan inovasi apabila dibutuhkan, Divisi Sekretariat Perusahaan dan SDM bertugas untuk menempatkan karyawan pada bidangnya dan mengurus administrasi perusahaan, mengelola kegiatan perusahaan, Divisi Keuangan mengatur dan bertanggung jawab untuk masalah administrasi perusahaan.

PT."X" harus bekerja seoptimal mungkin agar mampu meningkatkan omset penjualan, yang pada akhirnya akan meningkatkan laba perusahaan sehingga

kelangsungan hidup perusahaan dapat dipertahankan. Salah satu aktivitas yang mempengaruhi kelangsungan hidup PT."X" adalah aktivitas penjualan. Aktivitas penjualan merupakan tulang punggung dalam perusahaan karena hasil dari penjualan menentukan besarnya laba atau rugi perusahaan. Laba maksimal dicapai dengan memaksimalkan aktivitas penjualan. Sehingga, pengawasan dan penempatan karyawan sesuai dengan bidangnya sangat diperlukan dan hal ini bisa ditunjang apabila kegiatan pendistribusian pegawai berjalan dengan efektif dan efisien. Penjualan merupakan perkiraan utama yang mempengaruhi laba atau rugi perusahaan. Keahlian karyawan dapat berpengaruh pada kesalahan dalam pelaporan yang akan mengakibatkan kesalahan dalam menghitung laba atau rugi perusahaan. Laba merupakan faktor yang sangat menentukan dalam mempertahankan kelangsungan hidup suatu perusahaan.

Tujuan divisi sekretariat perusahaan dan SDM adalah mengetahui informasi tentang kepegawaian, seperti perkembangan karir, keahlian karyawan, latar belakang pendidikan karyawan, promosi pengangkatan status karyawan, menempatkan pegawai dibidang yang sesuai dengan kompetensi yang dimiliki, menyediakan pegawai yang dibutuhkan dengan jumlah yang sesuai dengan kebutuhan, dengan cara menyediakan training, membantu menilai kinerja pegawai dalam melaksanakan tanggung jawab mereka dengan cara menyajikan analisis, penilaian, rekomendasi, dan komentar-komentar penting mengenai kegiatan pegawai.

Divisi sekretariat perusahaan dan SDM berhubungan dengan semua tahap kegiatan perusahaan, sehingga harus memahami permasalahan-permasalahan dan kebijakan manajemen. Pihak manajemen sebagai pihak pengambil keputusan memerlukan bantuan sekretariat perusahaan dan SDM dalam menentukan kebijakan yang tepat sesuai dengan kondisi yang ada dalam perusahaan berdasarkan analisis, penilaian serta saran-saran yang objektif agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Untuk mencapai tujuan perusahaan tersebut manajemen seharusnya memperhatikan segala aspek dalam perusahaan.

Menurut wawancara awal dengan menejer SDM diketahui bahwa pada kenyataannya kegiatan pendistribusian pegawai tersebut belum dapat dilakukan sesuai dengan struktur yang ada, hal tersebut terjadi karena karyawan mengalami beberapa kendala yaitu terlalu banyaknya tugas yang diberikan, belum siapnya sumberdaya manusia untuk ditempatkan di suatu jabatan yang baru, karena kurang tersedianya *training* untuk karyawan yang sudah bekerja di PT."X" itu sendiri, kurangnya kerja sama antar sesama karyawan, kurangnya objektivitas penilaian kinerja karyawan, berkurangnya tunjangan untuk karyawan sehingga mengakibatkan kurangnya motivasi karyawan untuk bekerja lebih giat. Fenomena tersebut menjelaskan bahwa pelaksanaan pengembangan karir di divisi sekretariat dan SDM PT."X" belum dapat dilaksanakan dengan terstruktur sehingga berakibat pada kurangnya informasi yang tepat mengenai kepegawaian, tidak sesuainya penempatan karyawan dengan kompetensi karyawan, kurangnya persediaan jumlah karyawan

yang dibutuhkan, menurunnya produktivitas karyawan, meningkatnya *absenteeism* yang berakibat pada tidak selesainya pekerjaan pada waktunya atau dikerjakan oleh karyawan lain sehingga hasilnya tidak maksimal. Diketahui dari hasil wawancara, pada bulan Juni 2011 hingga September 2011 dilihat dari keseluruhan karyawan yaitu sebanyak 30 karyawan, telah didapatkan jumlah absen meningkat dibandingkan dengan bulan-bulan sebelumnya sehingga banyak pekerjaan yang tidak dapat diselesaikan tepat waktu dan berpengaruh pada bulan berikutnya.

Ivancevich & Matteson (2002) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaan mereka. Hal tersebut dihasilkan dari persepsi mereka mengenai pekerjaan mereka dan tingkat kesesuaian antara individu dan organisasi. Terdapat aspek-aspek kepuasan kerja yaitu sistem pembayaran, pekerjaan itu sendiri, kesempatan promosi, supervisi, rekan kerja, kondisi pekerjaan dan keamanan dalam bekerja. Terdapat efek ketidakpuasan kerja menurut Ivancevich & Matteson (2002) dapat dilihat dari *turn over*, *absenteeism* dan kinerja karyawan.

Dilakukan survei awal mengenai efek kepuasan kerja yang terjadi pada karyawan divisi sekretariat perusahaan dan SDM PT."X", akibat dari aspek ketidakpuasan kerja, Aspek yang pertama adalah sistem imbalan, yaitu jumlah pembayaran yang diterima dan tingkat kesesuaian antara pembayaran tersebut dengan pekerjaan yang dilakukan. Dilakukan survei awal kepada 10 karyawan, terdapat 10% karyawan menghayati cukup dengan gaji dan tunjangan yang di peroleh, terdapat 90% karyawan lainnya menghayati gaji yang didapat dirasa kurang

untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-harinya, sehingga karyawan mencari penghasilan lain, dengan membuka usaha, meminjam uang dari koperasi, dan menggunakan kartu kredit. Menurut wawancara dengan kepala subbagian kepegawaian PT."X", PT."X" memberikan kebijakan berupa gaji pada karyawannya sesuai dengan standar gaji pada perusahaan BUMN, namun tunjangan yang semakin lama semakin berkurang karena perusahaan mengirit biaya untuk menambah biaya produksi, sehingga karyawan mencari penghasilan tambahan, pinjaman koperasi atau kartu kredit. Karyawan merasa kebutuhannya semakin bertambah seperti biaya untuk sekolah anak ke jenjang yang lebih tinggi, kendaraan yang lebih bagus dari sebelumnya, biaya menikahkan anak, biaya pembangunan rumah dan biaya lainnya.

Aspek yang kedua adalah aspek pekerjaan itu sendiri, sejauh mana tugas pekerjaan yang dianggap menarik dan memberikan kesempatan untuk belajar dan menerima tanggung jawab. Pada pengambilan data awal yang dilakukan pada 10 karyawan divisi sekretariat perusahaan dan SDM, terdapat 80% karyawan menghayati mendapatkan pekerjaan itu sulit, sehingga karyawan bertahan bekerja diperusaan ini meskipun pekerjaannya dianggap tidak menarik karena tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya, terdapat 20% karyawan lainnya menghayati bahwa pekerjaannya memiliki kesempatan untuk belajar dengan mengadakan training bagi karyawan baru maupun karyawan lama. Menurut hasil wawancara kebijakan perusahaan mengenai pekerjaan itu sendiri yaitu PT."X" menyediakan pelatihan

namun tidak pada semua karyawan hanya pada karyawan baru dan sebagian karyawan lama yang dipercaya untuk mengerjakan suatu proyek tertentu.

Aspek ketiga adalah kesempatan promosi yaitu ketersediaan kesempatan untuk maju. Dari hasil pengambilan data awal pada 10 karyawan terdapat 90% karyawan menyatakan bahwa dirinya memiliki peluang untuk naik jabatan, karena kenaikan jabatan akan diadakan 5 tahun sekali dan semua akan mendapatkan giliran, hal tersebut sesuai dengan hasil wawancara awal diketahui kebijakan PT."X" mengenai kesempatan promosi yaitu memberikan peluang untuk kenaikan jabatan karyawan setiap 5 tahun sekali, yang dipilih secara acak dan semua karyawan akan mendapatkan giliran, menurut hasil wawancara hal tersebut tidak memotivasi karyawan untuk kerja lebih giat karena karyawan akan mendapat giliran yang sama bagaimanapun cara kerjanya. Terdapat 10% karyawan menghayati bahwa ada kesempatan promosi apabila ada jabatan yang kosong salahsatunya karena pensiun.

Aspek yang keempat adalah supervisi yaitu kompetensi teknis dan *skills* interpersonal dari atasan langsung. Terdapat 70% karyawan menghayati bahwa atasan tidak menilai proses ketika karyawan bekerja, hal tersebut dirasakan karyawan bahwa pekerjaannya tidak dilihat apabila mengerjakan pekerjaan dengan baik, dan terdapat 30% karyawan lainnya menghayati adanya penilaian langsung atas proses kerja dan hasil kerja namun hasil penilaiannya rata-rata baik meskipun pada kenyataannya tidak demikian, hal tersebut dirasakan karyawan bahwa karyawan yang bekerja dengan sedikit usahapun akan dinilai baik. Diketahui kebijakan PT."X", mengenai supervisi

yang didapat dari hasil wawancara awal bahwa ada dewan jabatan yang akan menilai proses kerja dan hasil kerja namun hasilnya rata-rata baik, dan dikemukakan oleh kepala subbagian kepegawaian PT."X" bahwa kenyataannya tidak selalu sama dengan hasil penilaian.

Aspek yang kelima adalah rekan kerja, sejauh mana rekan kerja bersahabat, kompeten, dan memberikan dukungan. Terdapat 60% karyawan menghayati rekan kerja kurang kompeten dalam melakukan pekerjaannya dan terdapat 40% karyawan lainnya menghayati rekan kerja membantu pekerjaannya. Dari wawancara awal diketahui kebijakan PT."X" mengadakan kegiatan diluar kantor namun waktunya tidak tentu hal tersebut salah satu tujuannya untuk memberikan kesempatan pada karyawan agar lebih mengenal karyawan lainnya sehingga diharapkan karyawan memiliki rasa solidaritas terhadap karyawan lainnya.

Aspek yang keenam adalah kondisi pekerjaan yaitu sejauh mana lingkungan kerja fisik nyaman dan mendukung produktivitas. Terdapat 30% karyawan yang menghayati tempat kerjanya nyaman dan terdapat 70% karyawan lainnya menghayati bahwa tempat kerjanya bising karna berdekatan dengan meja kerja karyawan lainnya dan sempit, sehingga kurang adanya privasi hal ini didapat dari penghayatan karyawan. Berdasarkan hasil observasi di PT."X" ruangan dibagi menjadi tiga bagian dan dalam satu bagian terdapat tiga sampai lima meja kerja sehingga terkesan sempit.



Aspek yang ketujuh adalah keamanan dalam pekerjaan yaitu keyakinan bahwa posisi yang relatif aman dan berpeluang untuk tetap bekerja dalam organisasi. Terdapat 100% karyawan merasa tidak akan kehilangan pekerjaannya karena sudah menjadi pegawai tetap. Menurut wawancara awal diketahui bahwa kebijakan PT."X" mengenai PHK tidak pernah dilakukan kepada karyawan, kecuali karyawan yang bermasalah, secara normatif PHK telah diatur dalam UU 13/2003 yakni ada 15 pintu PHK demikian juga dengan Uang Pesangon.

Berdasarkan data yang didapat dari PT."X" terdapat jumlah *turn over* karyawan divisi sekretariat perusahaan dan SDM pada bulan September 2010 sampai dengan bulan April 2011, jumlah karyawan yang masuk sebanyak 25 karyawan dan yang keluar sebanyak 11 karyawan, dan telah didapat data *absenteeism* 6-7% dalam sebulan. Sedangkan ideal yang ditentukan perusahaan 0,1-0,75% dari 41 karyawan.

Berdasarkan latar belakang fenomena diatas mengenai sikap karyawan terhadap pekerjaannya, membuat peneliti merasa kepuasan kerja penting untuk diteliti karena dapat mempengaruhi *job performance*, *absenteeism* dan *turnover*, pada karyawan yang dapat mempengaruhi kelangsungan hidup perusahaan. Oleh karena itu peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai "Studi Deskriptif tentang Kepuasan Kerja Karyawan pada Divisi Sekretariat Perusahaan dan SDM di PT."X" Bandung."

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Identifikasi masalah dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kepuasan kerja karyawan pada divisi sekretariat perusahaan dan SDM di PT."X" Bandung.

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

### **1.3.1. Maksud Penelitian**

Maksud dari penelitian ini adalah memperoleh gambaran mengenai kepuasan kerja karyawan pada divisi sekretariat perusahaan dan SDM di PT."X" Bandung.

### **1.3.2. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari dilakukannya penelitian ini adalah memperoleh gambaran yang rinci mengenai kepuasan kerja pada karyawan divisi sekretariat perusahaan dan SDM di PT."X" Bandung, serta ketujuh aspeknya.

## **1.4. Kegunaan Penelitian**

### **1.4.1. Kegunaan Ilmiah**

Kegunaan ilmiah dari penelitian ini adalah :

1. Memberikan informasi pada bidang ilmu psikologi, khususnya psikologi Industri Organisasi, mengenai gambaran kepuasan kerja karyawan pada divisi sekretariat perusahaan dan SDM di PT."X" Bandung.

2. Memberikan sumbangan informasi mengenai gambaran kepuasan kerja karyawan kepada peneliti-peneliti lainnya yang tertarik untuk meneliti lebih lanjut.

#### **1.4.2. Kegunaan Praktis**

Kegunaan praktis dari penelitian ini adalah :

1. Memberikan masukan kepada perusahaan mengenai aspek kepuasan kerja mana yang rendah pada karyawan divisi sekretariat perusahaan dan SDM di PT. "X", sehingga dapat meningkatkan aspek kepuasan kerja yang rendah dan mempertahankan aspek kepuasan kerja yang tinggi, dengan cara memberikan hasil penelitian kepada PT"X" dan mempresentasikannya, untuk memperkecil tingkat kemangkiran karyawan.
2. Memberi tambahan informasi kepada karyawan sebagai bahan *feedback* sehingga dapat meningkatkan produktivitas karyawan.

#### **1.5.Kerangka Pemikiran**

Dalam suatu organisasi terdapat sumber daya manusia yang merupakan karyawan, maju mundurnya suatu organisasi tergantung dari kinerja karyawannya. Menurut ivancevich (2002), agar tujuan suatu organisasi dapat tercapai secara efektif, organisasi dituntut untuk dapat memberikan kepuasan kerja kepada karyawannya sehingga dapat meningkatkan produktivitas karyawan.

Karyawan bekerja disatu perusahaan didorong oleh adanya kebutuhan, nilai dan harapan. Kebutuhan, nilai dan harapan yang kemudian mempengaruhi persepsi terhadap kepuasan kerja yang dimiliki karyawan. Oleh karena itu organisasi dan juga karyawan diharapkan bekerja sama untuk saling menguntungkan dan mencapai tujuan bersama (Allport&rekannya dalam Robbins 1996).

Seperti halnya PT. "X" yang berdiri pada 30 desember 1974 merupakan perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang berada di bawah Badan Pengelola Industri Telekomunikasi Strategis (BPIS) yang bergerak dalam bidang telekomunikasi, oleh sebab itu perusahaan membutuhkan karyawan untuk dapat mencapai tujuan perusahaan. Karyawan divisi secretariat perusahaan dan SDM di PT."X" harus bekerja dengan baik dalam penempatan karyawan-karyawan, pencarian informasi mengenai karyawan, mengetahui kemampuan, keahlian dan minat karyawan, hal tersebut sangat penting untuk kemajuan perusahaan, karena enempatan karyawan pada posisi yang tepat akan mempengaruhi *performance* kerja yang baik, sehingga mendukung harapan perusahaan. Namun karna kebutuhan karyawan berbeda-beda maka tidak selalu sesuai dengan harapan. Begitu juga karyawan yang bekerja di PT."X" khususnya divisi sekertariat perusahaan dan SDM didorong oleh adanya kebutuhan, nilai dan harapan yang berbeda-beda,

Menurut Abraham Maslow (Robbins, 1996) mengatakan bahwa kebutuhan suatu individu dilihat dalam hirarki. Hirarki yang pertama merupakan kebutuhan fisiologis, yang kedua keamanan, yang ketiga sosial, yang keempat penghargaan, dan

yang kelima aktualisasi diri. Nilai merupakan keyakinan-keyakinan dasar bahwa suatu perilaku akan lebih dapat diterima daripada suatu perilaku atau keadaan akhir dari eksistensi yang khas lebih dapat disukai secara pribadi atau sosial daripada suatu perilaku atau keadaan akhir eksistensi yang berlawanan atau kebalikannya menurut Alport & rekannya (Robbins, 1996). Harapan adalah suatu tindakan akan diikuti oleh suatu keluhan tertentu dan pada daya tarik dari keluhan tertentu bagi individu tersebut menurut Alport & rekannya (Robbins, 1996).

Kebutuhan, nilai dan harapan karyawan divisi sekretariat perusahaan dan SDM PT."X" kemudian mempengaruhi persepsi kepuasan kerja karyawan. Menurut Ivancevich (2002), kepuasan kerja adalah sikap orang terhadap pekerjaan mereka yang merupakan hasil dari persepsi seseorang terhadap pekerjaannya dan tingkat kesesuaian antara individu dengan organisasi. Kepuasan kerja tersebut diukur berdasarkan tujuh aspek. Aspek yang pertama yaitu sistem imbalan yaitu besarnya pembayaran yang diterima, derajat sejauh mana pembayaran memenuhi harapan-harapan karyawan, dan bagaimana pembayaran diberikan. Dalam PT."X" ini berupa gaji yang diterima, uang lembur, uang makan, bonus / insentif, uang transportasi, tunjangan kesehatan berupa asuransi kesehatan, dan tunjangan jabatan.

Aspek yang kedua adalah pekerjaan itu sendiri, yaitu tingkat dimana sebuah pekerjaan menyediakan tugas yang menyenangkan, kesempatan belajar dan kesempatan untuk mendapatkan tanggung jawab. Dalam PT."X" berupa pekerjaan yang menarik, jumlah tugas, kesulitan pekerjaan, tanggung jawab yang diberikan dan pengembangan diri.

Aspek yang ketiga adalah kesempatan promosi yaitu kesempatan untuk mengembangkan diri dan memperluas pengalaman kerja, atau naik jabatan. Dalam PT"X" ini berupa sistem kenaikan jabatan, sosialisasi, waktu kenaikan jabatan, kriteria dan juga promosi jabatan.

Aspek yang keempat adalah supervisi yaitu persepsi karyawan mengenai kemampuan supervisor untuk menyediakan bantuan teknis dan perilaku dukungan, hubungan fungsional dan hubungan keseluruhan yang positif memberikan tingkat kepuasan kerja yang paling besar dengan atasan. Dalam PT"X" aspek supervisi ini berupa pengarahan oleh atasan, pengawasan dari atasan *feedback* dari atasan.

Aspek yang kelima adalah rekan kerja yaitu rekan kerja yang ramah, kompeten dan mendukung keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya sangat dipengaruhi oleh interaksi antara orang-orang yang terdapat dalam satu satuan kinerja tertentu. Dalam perusahaan ini berupa dukungan rekan kerja, kompetensi rekan kerja dan keramahan rekan kerja.

Aspek yang keenam adalah kondisi pekerjaan yaitu sejauh mana lingkungan kerja fisik yang nyaman dan mendukung produktivitas seperti kenyamanan tempat kerja, ventilasi yang cukup, penerangan, kebersihan, keamanan dan lokasi tempat kerja. Dalam perusahaan ini berupa fasilitas komputer, ruangan kerja, fasilitas kamar mandi, kantin, mesin fotokopi, alat tulis, tempat parkir dan lift.

Aspek yang ketujuh adalah keamanan dalam pekerjaan yaitu keyakinan individu bahwa posisi atau jabatannya cukup aman, tidak ada rasa khawatir dan

adanya harapan bahwa tidak akan ada pemutusan hubungan kerja secara sepihak atau secara tiba-tiba. Dalam perusahaan ini berupa sistem pensiun dan tunjangan pensiun.

Menurut Lily M. Berry (1998) terdapat tiga faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan terhadap pekerjaannya yaitu usia, pendidikan dan jenis kelamin. Faktor yang pertama yang mempengaruhi kualitas kepuasan kerja karyawan divisi sekretariat perusahaan dan SDM adalah usia. Karyawan yang berusia lebih tua akan semakin puas terhadap pekerjaannya, karyawan tersebut telah mengalami perkembangan selama mereka bekerja. Faktor yang kedua yang mempengaruhi kepuasan kerja pada karyawan divisi sekretariat perusahaan dan SDM PT."X" sesuai dengan pendapat Lily M. Berry yaitu pendidikan dapat menyebabkan beberapa nilai dalam bekerja, dengan mengabaikan tingkat pekerjaan mereka secara organisasional, karyawan yang memiliki pendidikan yang lebih tinggi diberikan tugas yang lebih berarti dan lebih sering dilibatkan dalam tugas-tugas tersebut dibandingkan dengan karyawan yang memiliki pendidikan yang lebih rendah. Faktor yang ketiga yang mempengaruhi kepuasan kerja pada karyawan divisi sekretariat perusahaan dan SDM PT."X" adalah jenis kelamin fakta membuktikan bahwa wanita memperoleh gaji yang lebih sedikit daripada pria dan juga wanita lebih sedikit mendapat kesempatan bekerja daripada pria. Inilah alasan mengapa wanita akan merasa kurang puas dengan pekerjaannya. Jika wanita tidak berharap banyak, maka kepuasan mereka akan menjadi tinggi (Murny & Akitson 1981 dalam Lily M. Berry).

Karyawan divisi sekretariat perusahaan dan SDM, akan lebih puas dengan pekerjaannya yang saat ini dimilikinya apabila sebagian besar aspek-aspek kepuasan

kerja mereka telah terpenuhi. Dengan adanya kepuasan terhadap pekerjaan yang mereka lakukan, karyawan divisi sekretariat perusahaan dan SDM akan lebih berpartisipasi dalam pekerjaan mereka. Kondisi kepuasan kerja yang tinggi yaitu *performance* harus dirasakan sebagai alat dalam memperoleh *reward*, dan *reward* harus dirasakan adil, setelah dilakukan penelitian, didapat hasil bahwa korelasi antara tingkat *performance* dan kepuasan menjadi positif ketika subjek diberi *reward* secara tepat, dan menjadi negative ketika diberi *reward* secara tidak tepat (Lawer & Potter 1967 dalam Lily M. Berry).

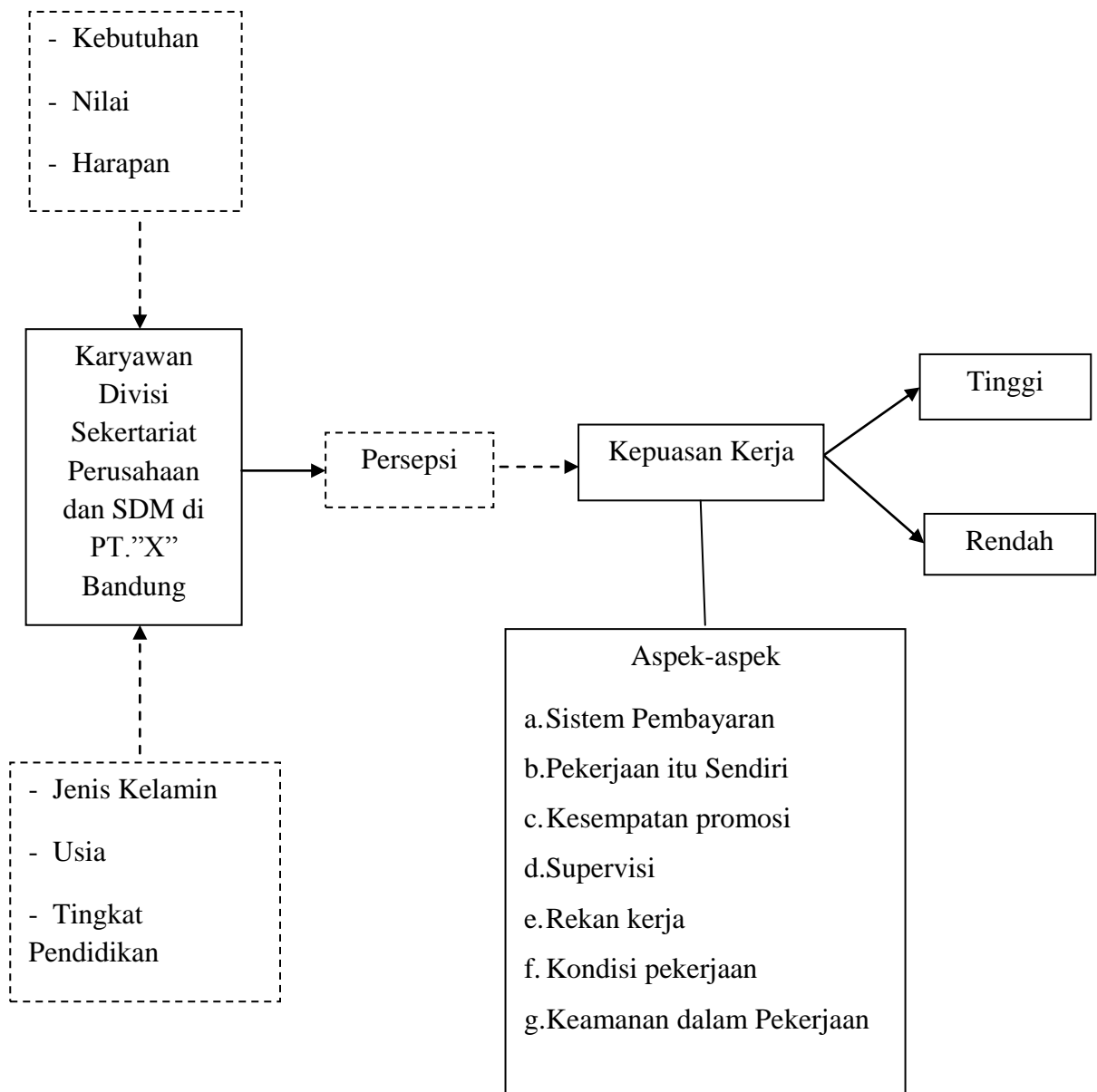
Jika sebagian besar aspek kepuasan kerja dirasakan kurang memuaskan bagi karyawan divisi sekretariat perusahaan dan SDM, maka dapat disimpulkan bahwa karyawan tersebut akan merasa tidak puas terhadap pekerjaannya, ketidakpuasan ini kemudian akan menimbulkan perilaku penarikan diri karyawan divisi sekretariat perusahaan dan SDM dari pekerjaan yang ia lakukan. Sejalan dengan teori Ivancevich (2002), jika karyawan mempersepsikan adanya ketidakadilan dalam pekerjaan yang serupa yang membutuhkan usaha yang lama karyawan akan mengalami ketidakpuasan dan mencari cara untuk mengembalikan ketidakadilan baik dengan mencari pekerjaan yang lebih baik atau dengan mengurangi usaha. Karyawan divisi sekretariat perusahaan dan SDM yang tidak puas akan lebih memilih untuk tidak terlibat dalam pekerjaan atau organisasi yang mempekerjakan mereka.

Karyawan yang merasa tidak puas dengan pekerjaannya akan cenderung memilih absen atau berhenti dari pekerjaannya dibandingkan karyawan yang puas. Menurut Lily M. Berry, karyawan yang tidak puas dalam pekerjaannya akan lebih



sering absen dan karyawan yang tidak puas secara keseluruhan akan memilih untuk berhenti dari pekerjaannya.

Semakin terpenuhinya harapan karyawan akan menyebabkan karyawan semakin bersikap positif terhadap aspek kepuasan kerja, begitu juga semakin tidak terpenuhinya harapan karyawan akan semakin bersikap negatif terhadap aspek kepuasan kerja. Menurut Ivancevich, kepuasan kerja yang tinggi yaitu sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya jika yang diharapkan berdasarkan aspek kepuasan kerja terpenuhi, dan kepuasan kerja yang rendah adalah sikap negatif karyawan terhadap pekerjaannya jika yang diharapkan berdasarkan aspek kepuasan kerja tidak terpenuhi (Ivancevich 2002).



Bagan 1.1. Kerangka Pemikiran

## 1.6. Asumsi

Dari uraian diatas, maka dapat diambil asumsi sebagai berikut:

1. Karyawan divisi sekretariat dan SDM PT."X" mempunyai derajat kepuasan kerja yang berbeda-beda.
2. Setiap karyawan divisi sekretariat perusahaan dan SDM PT."X" memiliki kebutuhan, nilai dan harapan yang berbeda-beda.
3. Setiap karyawan divisi sekretariat perusahaan dan SDM PT."X" memiliki persepsi yang berbeda terhadap pekerjaannya berdasarkan kesenjangan antara kebutuhan, nilai dan harapan dengan aspek kepuasan kerja yang menentukan tinggi rendahnya kepuasan kerja karyawan.
4. Setiap karyawan divisi sekretariat perusahaan dan SDM PT."X" memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda terhadap sistem pembayaran, pekerjaan itu sendiri, kesempatan promosi, supervisi, rekan kerja, kondisi pekerjaan dan keamanan dalam bekerja.