

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

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

Pada masa sekarang ini, seiring dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, pertumbuhan dan perkembangan perekonomian telah memasuki era globalisasi. Hal ini menyebabkan kompetisi dalam dunia bisnis menjadi semakin tajam. Konsumen yang merupakan orientasi dalam suatu bisnis merupakan kunci utama dalam memenangkan persaingan ini. Apalagi konsumen pun semakin kritis dalam memilih suatu produk atau jasa yang hendak dibeli. Selain faktor konsumen, faktor persaingan yang semakin meningkat, kualitas produk dan pelayanan pun ikut memengaruhi perkembangan perekonomian.

Dewasa ini salah satu jenis industri yang mengalami perkembangan yaitu industri yang menawarkan produk makanan dan minuman. Hal ini dapat dilihat dari semakin beragamnya jenis minuman ringan, seperti jenis minuman dengan rasa teh, buah-buahan, dan jenis minuman bersoda, juga banyak merek minuman ringan yang dijual dipasaran seperti Fresh Tea, Lipton Ice Tea, Tekita, Teh Tjong Dji, Green Tea, Teh Kotak, Sprite, Fanta, dan Coca cola. Hal tersebut demi memenuhi kebutuhan konsumen yang beragam. Salah satu produk minuman dengan rasa teh yang telah lama dikenal di Indonesia adalah Teh Botol Sosro, yang di produksi oleh PT. Sinar Sosro ([www.google.com](http://www.google.com)).

PT. Sinar Sosro merupakan salah satu perusahaan terbesar di Indonesia, yang cukup lama berkecimpung dan mampu bertahan dalam persaingan bisnis produk minuman teh dengan perusahaan minuman sejenis. Dalam pengembangan bisnisnya, PT. Sinar Sosro telah mendistribusikan produknya ke seluruh penjuru Nusantara, melalui lebih dari 150 kantor cabang penjualan. Salah satunya adalah dengan membuka kantor penjualan di daerah Pamanukan ([www.sosro.com](http://www.sosro.com)).

PT. Sinar Sosro di Pamanukan memiliki struktur organisasi yang terdiri dari empat bagian, yang setiap bagiannya memiliki tugas dan tanggung jawab masing-masing. Akan tetapi, walaupun demikian setiap bagian tidak bisa dipisahkan karena dalam pencapaian tujuan perusahaan, setiap bagian harus saling melengkapi dan bekerja sama dalam melaksanakan tugas. Adapun empat bagian di kantor penjualan PT. Sinar Sosro Pamanukan yaitu bagian Administrasi atau Umum yang terdiri dari staff administrasi sebanyak 4 orang, kasir 1 orang, staff gudang 3 orang, kepala gudang 1 orang, *office boy* 1 orang dan anggota satpam 3 orang, serta kepala satpam 1 orang. Kemudian bagian penjualan yang terdiri dari asisten supervisor 2 orang, team E cooler 2 orang, sales 8 orang, dan asisten sales 9 orang. Setelah itu, dua bagian lagi adalah yang secara khusus mengurus Galon Prima yaitu ada bagian Administrasi atau Umum, tetapi hanya 1 karyawan yang memegang posisi tersebut yaitu sebagai kasir. Kemudian ada bagian penjualan Galon Prima yang terdiri dari asisten supervisor 1 orang, sales 2 orang dan asisten sales 2 orang. Kemudian 2 lagi adalah kepala administrasi umum dan unit manager Pamanukan.

Pada tahun 2011 ini sudah 5 orang dari 48 mengundurkan diri dari periode bulan Februari sampai Oktober 2011 dengan berbagai macam alasan. Salah satu alasannya adalah karena mendapat tawaran atau kesempatan dari perusahaan lain seperti gaji yang lebih tinggi, jabatan yang lebih tinggi, pekerjaan yang lebih sesuai dengan minat karyawan tersebut, dan fasilitas perusahaan yang diberikan. Alasan lainnya adalah karena dapat lebih menunjang karir mereka selanjutnya di perusahaan tersebut seperti kenaikan jabatan atau mendapat promosi, dan alasan yang lain adalah karena terdapat karyawan yang ingin melanjutkan usaha orangtuanya.

Dalam kontrak kerja, pihak perusahaan memang mengizinkan para karyawan memiliki karir yang lebih baik meskipun jika artinya mereka harus mengundurkan diri dari PT. Sinar Sosro Pamanukan. Kepuasan karyawan sudah seharusnya menjadi perhatian utama perusahaan agar stabilitas dalam perusahaan selalu terjaga. Jika ketidakpuasan dirasakan oleh karyawan, maka akan berdampak pada tingginya absensi, menurunnya produktivitas karyawan, dan tingginya tingkat keluar masuk karyawan (*turn over*).

Kemudian 43 karyawan yang masih bekerja, sekitar 70% sudah bekerja tahunan, belasan, bahkan puluhan tahun. Alasan mereka masih tetap bertahan bekerja di kantor penjualan PT. Sinar Sosro bermacam-macam. Salah satu diantaranya mereka sudah merasa nyaman dengan lingkungan kerjanya, sesama karyawan dari berbagai divisi saling mengenal seperti keluarga sendiri. Kemudian usia mereka yang rata-rata sudah kepala 3 sampai 4, sehingga merasa tidak memiliki alternatif pekerjaan lain, ditambah dengan tingkat pendidikan mereka

yang rata-rata hanya lulusan Sekolah Menengah Atas. PT. Sinar Sosro Pamanukan memiliki 2 karyawan perempuan dan 41 karyawan laki-laki, rata-rata tingkat pendidikan mereka adalah SMA dan berasal dari daerah Pamanukan.

Menurut data yang diperoleh dari managernya, pada tahun 2011 ini, PT. Sinar Sosro mengalami penurunan profit sekitar 20%. Penurunan profit tersebut dikarenakan selain adanya persaingan yang semakin ketat, para karyawan 2 tahun belakangan ini sering merasa lelah dan jenuh dengan pekerjaannya. Sesama karyawan saling bercerita mengenai pekerjaannya yang monoton, terasa berat, dan atasan yang kurang mengerti bawahannya. Hal yang paling sering dikeluhkan karyawan adalah mengenai gajinya yang “pas-pasan”, apalagi bagi karyawan yang memiliki banyak anak, tentunya tidak akan cukup.

Kemudian para karyawan belakangan ini sering menunjukkan perilaku yang kurang produktif dan mengeluh. Antara lain yaitu para sales sekitar 50% cukup sering mengeluh bahwa pekerjaannya sangat berat, kondisi kerja yang panas dan berdebu. Kemudian para sales yang selalu dituntut untuk mencapai target oleh *manager* dengan cara sering lembur kerja. Akan tetapi para sales tersebut merasa keberatan karena tidak mendapat uang lembur. Kemudian para karyawan bagian administrasi sekitar 40% merasa tidak nyaman dengan ruang kantor yang berisik dengan AC yang belum diperbaiki, meja dan kursi yang sudah kurang layak pakai. Setelah itu, beberapa diantara karyawan sekitar 30% sering mencuri-curi waktu untuk istirahat atau ijin sebentar untuk bersantai.

Kemudian ada karyawan sekitar 60% yang selalu menghabiskan jatah cutinya karena hari libur di PT. Sinar Sosro Pamanukan sangat terbatas. Setelah

itu, ada karyawan sekitar 20% terkadang mengeluh dengan proses peminjaman uang yang sulit dan memakan waktu lama. Kemudian proses kenaikan jabatan yang terkesan kurang transparan dan membutuhkan lama kerja bertahun-tahun untuk dapat dipromosikan. Meskipun para karyawan mengeluh mengenai banyak hal yang berhubungan dengan pekerjaan mereka, tetapi mereka tetap melakukan pekerjaan mereka. Tanpa adanya usaha yang maksimal dari para karyawan, terutama bagian penjualan, maka perusahaan akan terus mengalami penurunan profit. Untuk dapat bekerja dengan optimal, maka perlu diketahui hal-hal apa yang perlu dihayati oleh karyawan bagian penjualan PT. Sinar Sosro di Pamanukan terhadap pekerjaannya yang mungkin mempengaruhi kinerja mereka dalam melaksanakan tugasnya.

Keadaan diatas secara teoritis menjelaskan ketidakpuasan yang dirasakan oleh sebagian besar karyawan PT. Sinar Sosro di Pamanukan. Karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja akan melaksanakan pekerjaan dengan baik. Menurut Vroom (1964) kinerja sangatlah dipengaruhi oleh kepuasan, karena kepuasan adalah salah satu komponen pendorong motivasi kerja. Kondisi kepuasan dan ketidakpuasan kerja menjadi umpan balik yang akan mempengaruhi prestasi kerja diwaktu yang akan datang. Menurut Strauss dan Sayles (1980) kepuasan kerja juga penting untuk aktualisasi diri.

Dessler (1997) mengemukakan karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja biasanya mempunyai catatan kehadiran dan peraturan yang lebih baik, tetapi kurang aktif dalam kegiatan serikat karyawan dan kadang-kadang berprestasi lebih baik daripada karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja. Oleh

karena itu, kepuasan kerja mempunyai arti penting baik bagi karyawan maupun organisasi, terutama untuk menciptakan keadaan positif dilingkungan kerja. Penelitian tentang kepuasan kerja sampai saat ini masih menjadi topik menarik, karena memberikan beberapa manfaat baik bagi perusahaan, karyawan maupun masyarakat. Bagi industri swasta atau instansi publik, penelitian mengenai kepuasan kerja dilakukan dalam rangka usaha meningkatkan produksi, dan efisiensi melalui perbaikan sikap dan perilaku karyawan.

Penilaian berhasil atau tidaknya suatu perusahaan, tidak hanya dilihat dari seberapa pesat perkembangannya, tetapi juga dilihat dari seberapa besar usaha perusahaan dalam memperhatikan kepentingan karyawan, dimana hal ini berkaitan dengan kepuasan kerja yang dirasakan oleh setiap karyawan. Menurut John M. Ivancevich (2002), kepuasan kerja adalah sikap yang dimiliki individu mengenai pekerjaan mereka. Kepuasan kerja dapat dilihat dari beberapa dimensi, yaitu *pay* (gaji), *work itself* (pekerjaan itu sendiri), *promotion opportunities* (peluang promosi), *supervision* (pengawasan dari atasan), *coworkers* (rekan sekerja), *working conditions* (situasi pekerjaan), dan *job security* (jaminan kerja). Selain itu sikap adalah faktor penentu dari perilaku karena berkaitan dengan persepsi, kepribadian, perasaan dan motivasi. Jika salah satu atau beberapa faktor yang berkaitan dengan kepuasan tersebut tidak terpenuhi, maka karyawan akan memiliki sikap yang negatif terhadap pekerjaannya karena merasa kebutuhannya kurang terpenuhi (Ivancevich, 1996).

Berdasarkan survey awal yang dilakukan peneliti terhadap 10 orang karyawan, diperoleh data bahwa sebanyak 60% merasa cukup puas dengan

menyatakan gaji yang diterima cukup sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan. Meskipun sambil bercanda bahwa mereka ingin naik gaji, tetapi mereka mengakui bahwa gaji pada PT. Sinar Sosro di Pamanukan sepertinya lebih besar dibandingkan dengan perusahaan lain yang ada di Pamanukan. Kemudian 50% menyatakan cukup puas, bahwa mereka merasa nyaman walaupun terkadang jenuh karena pekerjaan mereka cenderung bersifat monoton. Ada yang sempat ingin berhenti, namun karena tetap harus membiayai hidup dan belum mendapat pekerjaan lain yang sesuai maka tidak jadi mengundurkan diri. Selain itu ada juga yang menganggap pekerjaannya menarik karena dapat langsung turun ke lapangan untuk bertemu para pelanggan.

Setelah itu, 70% karyawan merasa kurang puas dengan menyatakan mengenai jarang tersedianya kesempatan untuk kenaikan jabatan dan kejelasan jenjang karir. Mereka menyatakan bahwa yang menjadi dasar penilaian dan sistem kerja manajemen terhadap kenaikan jabatan, dirasakan tidak transparan dan sepihak. Para karyawan tidak dapat mengetahui secara pasti kualifikasi seperti apa yang dibutuhkan agar dapat ditempatkan dipromosikan. Biasanya pimpinan menanyakan langsung pada karyawan setelah dilihat bahwa kinerjanya lebih baik dibandingkan dengan yang lain. Hal ini mengakibatkan mereka tidak dapat melakukan umpan balik bagi diri mereka sendiri. Terkadang bagi karyawan yang sebenarnya ingin dipromosikan, merasa telah menunjukkan performansi kerja dengan sebaik-baiknya, namun yang mengalami kenaikan jabatan justru yang menurut mereka performansi kerjanya biasa saja. Akan tetapi, ketika ada karyawan yang ditawarkan oleh pimpinan untuk dipromosikan, ada diantara

mereka yang menolak karena tidak mau menerima tanggung jawab yang lebih besar dan mengatakan bahwa gaji yang akan diterima tidak akan beda jauh. Kemudian 40% menyatakan kurang puas dengan atasan mereka karena baru berada di Pamanukan kurang dari satu tahun. Pengawasan yang dilakukan tidak terlalu ketat sehingga terkadang karyawan bertindak ceroboh. Semua karyawan mendapat perlakuan yang sama, meskipun mereka enggan untuk mengungkapkan pendapat pada pimpinan.

Kemudian 20% menyatakan kurang puas dengan beberapa rekan kerja yang bersikap kurang profesional dalam bekerja, yaitu seperti sering datang terlambat dan meminta tolong untuk diabsenkan. Lainnya menyatakan pertemanan diantara mereka terjalin cukup baik, sudah seperti keluarga sendiri karena kebanyakan karyawan berasal dari Pamanukan. Setelah itu 70% merasa tidak puas dengan menyatakan bahwa lingkungan kerja mereka kurang nyaman. Ruangan kerja bagian administrasi cukup bersih, memakai AC, tetapi karena AC-nya sudah hampir rusak, maka keluar bunyi sehingga berisik dan mengganggu pendengaran. Kemudian bagian personalia dan gudang tidak menggunakan AC, sedangkan udara di Pamanukan panas. Meja dan kursi yang tersedia pun sudah banyak yang kurang layak pakai dan terkelupas kulit kayunya. Fasilitas toilet kurang terawat karena embernya yang hampir berlumut jarang diganti. Kemudian 60% karyawan kurang puas dengan pihak personalia sekaligus yang menangani keuangan karena dirasakan lama saat melakukan pencairan tunjangan kesehatan.



Berdasarkan fenomena-fenomena yang diuraikan di atas, peneliti tertarik untuk meneliti sejauh mana derajat kepuasan kerja yang dirasakan oleh para karyawan PT. Sinar Sosro di Pamanukan.

## **1.2. Identifikasi**

Ingin mengetahui seperti apakah kepuasan kerja yang dirasakan oleh para karyawan Kantor Penjualan PT. Sinar Sosro di Pamanukan.

## **1.3. Maksud dan Tujuan**

### **1.3.1. Maksud**

Penelitian ini memiliki maksud untuk memperoleh gambaran mengenai kepuasan kerja pada karyawan Kantor Penjualan PT. Sinar Sosro di Pamanukan.

### **1.3.2. Tujuan**

Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui sejauh mana kepuasan kerja yang dirasakan oleh para karyawan Kantor Penjualan PT. Sinar Sosro di Pamanukan dengan lebih jelas dan mendalam terkait dengan faktor-faktor yang mempengaruhinya.

## **1.4. Kegunaan Penelitian**

### **1.4.1. Kegunaan Teoritis**

#### 1. Bidang Akademik

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memperkaya pemahaman mengenai kepuasan kerja pada masyarakat yang mengikuti organisasi dalam bidang Psikologi Industri dan Organisasi, khususnya dibidang jasa.

#### 2. Bidang Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi peneliti lain yang ingin mengadakan penelitian mengenai kepuasan kerja.

### **1.4.2. Kegunaan Praktis**

#### 1. Bagi manajemen PT. Sinar Sosro di Pamanukan

Memberi informasi mengenai gambaran kepuasan kerja kepada manajemen kantor penjualan PT. Sinar Sosro di Pamanukan, yang diharapkan dapat digunakan agar dapat meningkatkan dimensi-dimensi kepuasan kerja yang dirasakan belum terpenuhi oleh karyawan.

#### 2. Bagi karyawan PT. Sinar Sosro di Pamanukan

Memberi informasi mengenai gambaran kepuasan kerja pada karyawan PT. Sinar Sosro di Pamanukan agar lebih mengoptimalkan kinerja yang dirasakan belum terpenuhi.

### **1.5. Kerangka Pemikiran**

Para karyawan PT. Sinar Sosro tentunya memiliki berbagai macam kebutuhan yang harus dipenuhi dan menyesuaikannya dengan tuntutan lingkungan yang ada. Karyawan PT. Sinar Sosro tersebut tidak hanya harus memenuhi kebutuhan pribadinya, bagi karyawan yang sudah berkeluarga tentu memiliki kebutuhan dan pemenuhan yang lebih kompleks. Menurut Lily M. Berry (1993), terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kebutuhan karyawan yang kemudian akan berpengaruh pada kepuasan kerja yang dirasakan karyawan. Faktor-faktor tersebut adalah usia dan tahapan karir, pendidikan, dan jenis kelamin.

Faktor usia dan tahapan karir, yaitu terdapat hubungan positif antara usia dan kepuasan kerja. Karyawan yang lebih tua akan lebih puas daripada karyawan yang muda, bahwa seseorang yang merasa diri mereka memiliki alternatif pekerjaan yang lebih sedikit akan merasa lebih puas dengan pekerjaannya (Hulin, Roznowski, & Hachiya, 1985 dalam Lily M. Berry). Begitu pula dengan karyawan PT. Sinar Sosro di Pamanukan yang usianya lebih tua akan lebih puas daripada yang muda. Nilai-nilai karyawan PT. Sinar Sosro yang lebih tua telah berubah selama kehidupan kerja mereka. Selain itu, pendapatan dan pekerjaan yang lebih tinggi pada tingkat organisasi yang lebih tinggi berkaitan pula dengan kepuasan yang lebih besar, dan ini lebih memungkinkan muncul pada karyawan yang lebih senior.

Kemudian terdapat tiga-tahap pembentukan karir: tahap pembentukan saat karir sedang dikembangkan, tahap menengah saat karir sedang maju, dan tahap terakhir saat karir dipertahankan. Pada model ini, mengasumsikan bahwa

karyawan dari usia yang berbeda akan memiliki sikap kerja yang berbeda. Kebutuhan-kebutuhan personal, harapan-harapan, dan nilai-nilai akan cenderung berubah seperti individu yang bergerak melalui tiga tahap tersebut (Kacmar & Ferris, 1989). Oleh karena itu, pekerjaan berevolusi menjadi bentuk yang lebih bermakna sebagai kemajuan karir. Pada karyawan PT. Sinar Sosro di Pamanukan misalnya, biasanya memulai karirnya sebagai asisten sales atau sales. Apabila pekerjaannya bagus, maka karirnya bisa maju dengan dipromosikan sebagai supervisor. Apabila, karyawan tersebut merasa cukup dengan menjadi supervisor, maka karyawan tersebut akan mempertahankan karirnya.

Kemudian faktor pendidikan membantu mengembangkan nilai-nilai dimensi tertentu dari pekerjaan, tetapi dimensi-dimensi atau harapan-harapan tersebut tidak dapat dipenuhi oleh pekerjaan yang sekarang tersedia bagi kaum muda dan juga banyak pekerjaan yang tidak benar-benar membutuhkan pendidikan perguruan tinggi dilakukan oleh karyawan-karyawan dengan gelar sarjana. Oleh karena itu, banyak karyawan yang merupakan *educationally overqualified* untuk pekerjaan mereka. Akan tetapi, karena mayoritas karyawan PT. Sinar Sosro Pamanukan memiliki pendidikan sampai SMA, hanya satu orang saja yang memiliki pendidikan sarjana, yaitu unit managernya, juga satu orang yang memiliki gelar Diploma, yaitu supervisornya, sehingga dimensi-dimensi atau harapan-harapan tersebut dapat dipenuhi oleh para karyawan PT. Sinar Sosro Pamanukan.

Setelah itu, faktor jenis kelamin yaitu terdapat perbedaan-perbedaan yang mengindikasikan bahwa kesempatan kerja bagi perempuan lebih terbatas daripada

laki-laki, hal ini juga yang menjadi pendapat bahwa perempuan sudah pasti merasa kurang puas dengan pekerjaannya ([www.google.com](http://www.google.com)) Selain itu mereka juga memiliki nilai yang berbeda dalam apa yang dianggap penting di tempat kerja. Telah disarankan bahwa pria lebih cenderung pada nilai *self-direction* atau *autonomy* dan *extrinsic rewards* (seperti, upah dan promosi), sedangkan wanita lebih cenderung pada nilai *interesting work* dan *social rewards* (seperti, rekan kerja yang baik dan hubungan dengan supervisor). Begitu halnya dengan PT. Sinar Sosro di Pamanukan, bahwa kesempatan kerja bagi kaum wanita lebih terbatas dibandingkan pria, karena PT. Sinar Sosro di Pamanukan berfokus pada bagian penjualan yang mengutamakan kemampuan pria. Meskipun sebenarnya, 50% karyawan perempuan tersebut ingin mencoba karirnya di bagian penjualan, seperti menjadi sales. PT. Sinar Sosro memiliki 2 karyawan perempuan dan 41 karyawan laki-laki.

PT. Sinar Sosro tentunya memiliki peraturan atau kebijakan yang berisi ketentuan-ketentuan yang mengatur hak dan kewajiban karyawan dan perusahaan. Kebijakan perusahaan ini memberikan pedoman kepada karyawan dan perusahaan dalam upaya memantapkan hubungan kerja dan syarat-syarat kerja untuk meningkatkan produktifitas, disiplin kerja, dan etos kerja yang baik serta mendapatkan ketenangan kerja. Kebijakan-kebijakan tersebut adalah kebijakan penggajian atau upah, kebijakan promosi, kebijakan jaminan sosial, dan pemeliharaan kesehatan.

Kebijakan penggajian atau upah, yaitu uang tidak hanya membantu karyawan untuk mencapai kebutuhan dasar mereka tetapi juga sebagai penolong

dalam penyediaan kepuasan kebutuhan di level tertinggi (Luthans, 2002). Manajemen PT. Sinar Sosro di Pamanukan melihat gaji sebagai bentuk refleksi dari bagaimana karyawan berkontribusi terhadap perusahaan. Kebijakan promosi, kedudukan atau jabatan yang tinggi dalam suatu perusahaan menjadi impian setiap karyawan PT. Sinar Sosro di Pamanukan. Pada PT. Sinar Sosro di Pamanukan, manajemen dapat memberikan apresiasi dan penghargaan terhadap karyawan yang berprestasi. Penghargaan tersebut dapat berupa promosi atau kenaikan jabatan, misalnya dari sales menjadi supervisor. Promosi pada PT. Sinar Sosro di Pamanukan sangat diperlukan dalam rangka memberikan penyegaran terhadap perusahaan, pekerjaan serta penghargaan bagi karyawan. Dengan memiliki jabatan yang tinggi maka secara tidak langsung akan berpengaruh terhadap penghasilan, wewenang, tanggung jawab, dan fasilitas karyawan.

Kemudian kebijakan jaminan sosial, dan pemeliharaan kesehatan. PT. Sinar Sosro di Pamanukan memberikan jaminan kesehatan dan keselamatan bagi para karyawannya. Jaminan kesehatan disini adalah bentuk tanggung jawab perusahaan terhadap kondisi fisik karyawan. Tanggung jawab tersebut dapat berupa pemberian fasilitas berobat, pemeriksaan kesehatan dan rawat inap karyawan. Sedangkan jaminan keselamatan adalah bentuk tanggung jawab PT. Sinar Sosro di Pamanukan terhadap keselamatan karyawan dalam bekerja. Hal ini dapat berupa mengikutsertakan seluruh karyawan dalam program wajib asuransi tenaga kerja.

Kebijakan-kebijakan PT. Sinar Sosro di Pamanukan tersebut dihayati oleh karyawan yang memiliki kebutuhan-kebutuhan tertentu. Karyawan menghayati

kebijakan perusahaan dengan kondisi yang ada dalam dirinya dan dipengaruhi oleh keadaan lingkungan dimana karyawan tersebut berada. Kebijakan yang dihasilkan perusahaan dapat memberikan dampak yang positif maupun negatif bagi karyawan PT. Sinar Sosro di Pamanukan. Setiap karyawan PT. Sinar Sosro di Pamanukan tentu memiliki persepsi atau pandangan yang berbeda-beda terhadap kebijakan perusahaan. Untuk menilai manfaat kebijakan-kebijakan yang diterapkan perusahaan, maka karyawan PT. Sinar Sosro di Pamanukan akan membandingkan kebijakan-kebijakan tersebut dengan dimensi-dimensi yang mempengaruhi kepuasan kerja.

Menurut Ivancevich (2002), kepuasan kerja merupakan sikap yang dimiliki karyawan mengenai pekerjaan mereka. Hal ini merupakan hasil dari persepsi mereka terhadap pekerjaannya dan derajat dimana ada sebuah kecocokan antara karyawan dan kantor PT. Sinar Sosro di Pamanukan. Ivancevich mengembangkan tujuh dimensi yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dalam bekerja. Ketujuh dimensi ini menjadi tolak ukur untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja karyawan. Karyawan PT. Sinar Sosro di Pamanukan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung akan puas dengan ketujuh dimensi kepuasan kerja, yaitu pertama jumlah gaji (*pay*) yang diterimanya. Karyawan PT. Sinar Sosro merasa gaji tersebut telah dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan karyawan, gaji yang diterima karyawan telah sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan atau energi yang dikeluarkan dan karyawan juga mendapat tunjangan-tunjangan lain selain gaji pokok. Kemudian yang kedua karyawan juga menyukai dan menikmati pekerjaannya dan

tersedianya kesempatan untuk belajar serta menerima tanggung jawab (*work itself*). Karyawan PT. Sinar Sosro di Pamanukan melakukan pekerjaannya tanpa perasaan terpaksa, selalu dapat menyelesaikan target-target yang telah ditetapkan perusahaan. Pekerjaan tersebut dapat memberikan edukasi serta pengalaman yang baik untuk kemajuan dan memperluas *skill* karyawan dalam bekerja.

Ketiga yaitu karyawan PT. Sinar Sosro di Pamanukan memiliki kesempatan untuk kenaikan jabatan dan mengembangkan karirnya (*promotion opprtunities*) dan promosi tersebut dilakukan dengan penilaian atau seleksi yang objektif. Keempat yaitu karyawan PT. Sinar Sosro di Pamanukan juga mendapatkan supervisi dari atasan secara objektif serta memiliki hubungan komunikasi interpersonal yang baik dengan atasan (*supervision*). Kelima, karyawan akan memiliki hubungan kerja yang baik, berkompetensi, dan saling mendukung dengan rekan sekerjanya (*coworkers*), seperti teman kerja yang kooperatif disertai persaingan yang sehat. Keenam yaitu kondisi fisik lingkungan pekerjaan akan membuat karyawan merasa nyaman, kondusif, dan mendukung produktivitasnya saat bekerja (*working conditions*) seperti lingkungan tempat kerja yang bersih, menarik, sejuk, tidak bising, pencahayaan baik, alat-alat yang dilakukan untuk bekerja tersedia dengan baik dan layak pakai, juga tersedianya tempat ibadah dan toilet yang bersih serta keamanan yang terjaga dengan baik. Apabila situasi pekerjaan kondusif maka karyawan akan lebih mudah dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaannya. Dimensi yang terakhir adalah karyawan PT. Sinar Sosro di Pamanukan yakin bahwa dirinya aman dengan pekerjaannya saat ini dan tidak akan dipecat sewaktu-waktu karena terdapat



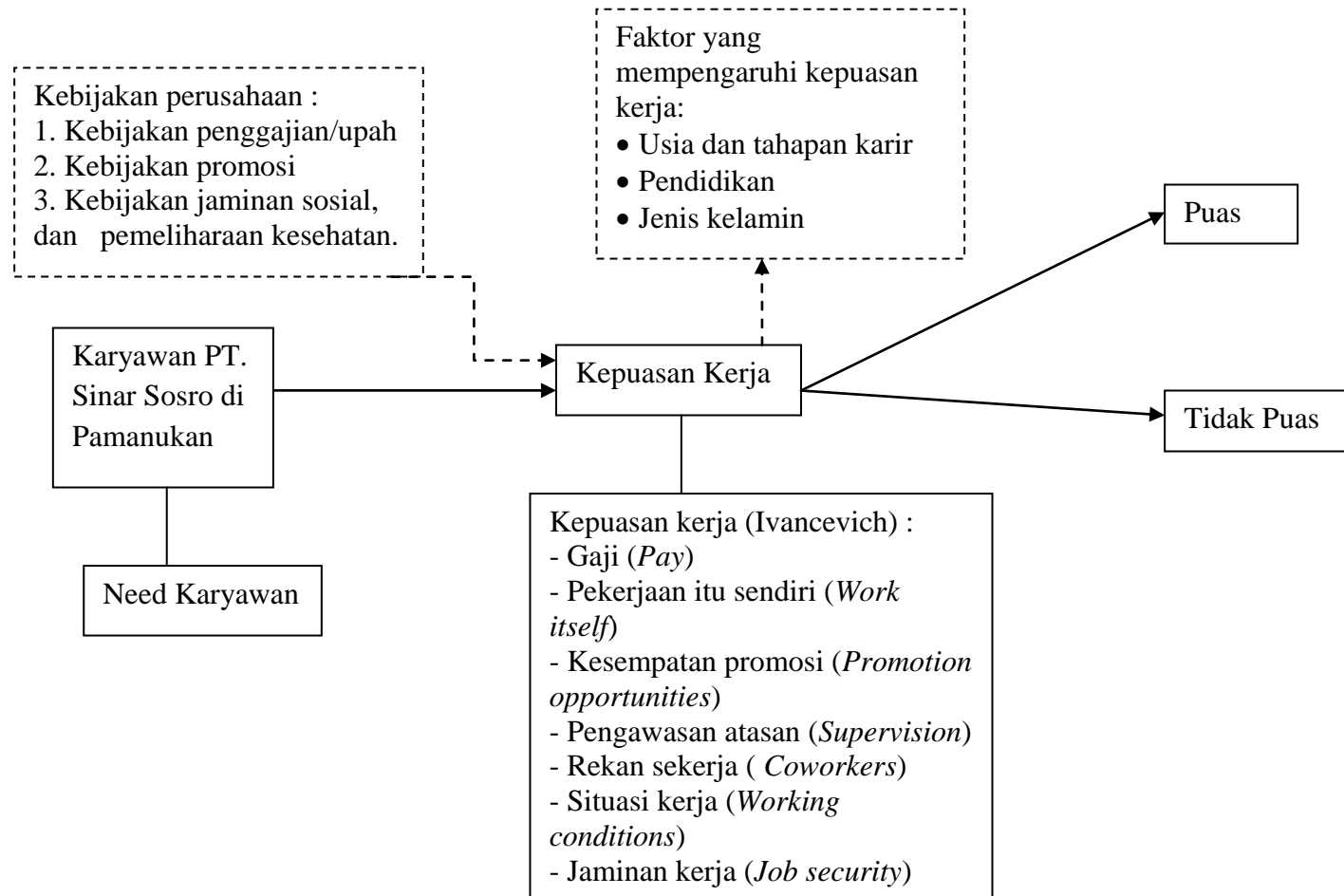
peraturan-peraturan yang jelas (PHK). Keselamatannya dan kesehatannya juga terjamin dengan mendapat asuransi atau jaminan-jaminan kesehatan (*job security*) dan tidak mengalami kesulitan ketika mengaplikasikan jaminan tersebut.

Karyawan PT. Sinar Sosro di Pamanukan yang merasa tidak puas dengan pekerjaannya cenderung tidak puas dengan gaji (*pay*) yang diterima, karena belum dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya atau gaji yang diterima karyawan tidak sesuai dengan energi yang telah dikeluarkan. Karyawan melihat pekerjaannya sebagai hal yang menjenuhkan dan membosankan sehingga karyawan bekerja dengan terpaksa dan cenderung asal-asalan. Kemudian target yang telah ditetapkan perusahaan tidak dapat tercapai (*work itself*). Karyawan PT. Sinar Sosro di Pamanukan juga tidak memiliki kesempatan untuk kenaikan jabatan dan mengembangkan karirnya (*promotion opportunities*). Hubungan interpersonal dengan atasan terjalin kurang baik, atasan dirasakan tidak dapat membantu kesulitan karyawan serta mendapat supervisi yang subjektif dari atasan (*supervision*). Karyawan PT. Sinar Sosro di Pamanukan juga memiliki hubungan yang kurang harmonis dengan rekan sekerjanya dan bersaing secara tidak sehat (*coworkers*). Kondisi fisik lingkungan pekerjaan membuat karyawan PT. Sinar Sosro di Pamanukan merasa tidak nyaman, alat-alat yang tersedia tidak memadai sehingga keadaan menjadi kurang kondusif untuk bekerja (*working conditions*). Yang terakhir adalah karyawan PT. Sinar Sosro di Pamanukan kurang memiliki keyakinan bahwa dirinya akan aman dengan pekerjaannya saat ini (PHK) dan keyakinan bahwa kesehatannya akan terjamin, dengan tidak mendapat jaminan-

jaminan kesehatan atau kesulitan saat pencairan jaminan-jaminan tersebut (*job security*).

Jika kebijakan PT. Sinar Sosro di Pamanukan, banyak yang dipersepsi positif atau mendukung dan mempertimbangkan dimensi-dimensi yang mempengaruhi kepuasan kerja maka karyawan akan merasakan kepuasan kerja. Sementara jika kebijakan PT. Sinar Sosro di Pamanukan lebih dipersepsi negatif atau tidak mendukung dimensi-dimensi kepuasan kerja maka karyawan akan merasakan ketidakpuasan kerja.

Secara skematik, kerangka pemikirannya dapat digambarkan sebagai berikut:



1.5.1. Bagan Kerangka Pemikiran

## **1.6. Asumsi**

Asumsi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Karyawan PT. Sinar Sosro di Pamanukan memiliki penghayatan yang berbeda-beda terhadap pekerjaannya.
2. Karyawan PT. Sinar Sosro di Pamanukan memiliki penghayatan puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya.
3. Apabila dimensi yang mempengaruhi kepuasan kerja dihayati secara positif, maka karyawan PT. Sinar Sosro di Pamanukan akan menghayati kepuasan kerja.
4. Apabila dimensi yang mempengaruhi kepuasan kerja dihayati secara negatif, maka karyawan PT. Sinar Sosro di Pamanukan akan menghayati ketidakpuasan kerja.