

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. LATAR BELAKANG MASALAH**

Memasuki era globalisasi ini, perkembangan perekonomian khususnya di Indonesia berkembang dengan pesat. Hal ini ditandai dengan banyaknya perusahaan-perusahaan baru baik yang bergerak dalam bidang produk ataupun jasa. Salah satu contoh perusahaan yang berkembang dengan pesat di Indonesia adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang industri dan distributor mobil.

Saat ini sangat banyak merek mobil yang digunakan di Indonesia. Banyaknya distributor mobil inilah yang membuat persaingan antara distributor mobil menjadi semakin ketat. Dengan adanya persaingan antar merek, setiap perusahaan perlu untuk mempertahankan kinerja perusahaannya agar tetap dapat menjadi penguasa pasar.

Salah satu contoh distributor mobil yang berkembang pesat di Indonesia adalah PT. Astra International, Tbk Cabang Bogor. PT. Astra International, Tbk Cabang Bogor adalah salah satu distributor mobil terbesar yang tersebar hampir di seluruh Indonesia. PT. Astra International, Tbk Cabang Bogor secara khusus mendistribusikan mobil dengan merek Toyota. Pelayanan yang diberikan PT. Astra International, Tbk Cabang Bogor mencakup banyak bidang, mulai dari penjualan mobil, penjualan *sparepart*, *service*, hingga melayani klaim atas keluhan pelanggan atas mobil yang mereka miliki.

Salah satu bagian terpenting PT. Astra International, Tbk Cabang Bogor adalah bagian *marketing*. Karyawan bagian *marketing* adalah pekerja yang berperan sebagai pelaksana dari kegiatan dunia usaha yang mengarahkan arus barang maupun jasa dari produsen ke konsumen. Karyawan bagian *marketing* adalah ujung tombak dari perusahaan karena karyawan bagian *marketing* dalam PT. Astra International, Tbk Cabang Bogor berperan sangat besar sebagai agen dalam menawarkan produk dan menyalurkan produk yang dimilikinya ke konsumen. Karyawan bagian *marketing* PT. Astra International, Tbk Cabang Bogor memiliki beberapa tugas yang wajib dilakukan dalam bekerja, mulai dari mencari daerah yang memiliki prospek bagus untuk memasarkan produk, mencari pelanggan, membuat laporan harian mengenai prospek dan penjualan serta yang terpenting adalah memasarkan produk. Karyawan bagian *marketing* PT. Astra International, Tbk Cabang Bogor memiliki *target* penjualan yang harus dicapai setiap enam bulannya yang ditetapkan oleh perusahaan, karyawan bagian *marketing* PT. Astra International, Tbk Cabang Bogor harus mencapai *target* minimal itu untuk tetap bekerja di PT. Astra International, Tbk Cabang Bogor.

Dalam PT. Astra International, Tbk Cabang Bogor, divisi *marketing* dibagi menjadi 2 bidang, yaitu divisi *marketing* yang bergerak di luar kantor atau yang disebut oleh PT. Astra International, Tbk Cabang Bogor sebagai *sales lapangan* dan divisi *marketing* yang bergerak di dalam kantor dengan menggunakan *counter* yang disebut oleh PT. Astra International, Tbk Cabang Bogor sebagai *sales counter*. Setiap divisi ini terbagi lagi dalam beberapa tahapan atau jenjang karir mulai dari S<sub>1</sub> hingga S<sub>3</sub> untuk *sales lapangan* dan C<sub>1</sub> hingga C<sub>3</sub> untuk *sales*

*counter*.  $S_1$  dan  $C_1$  adalah sebutan bagi karyawan bagian *marketing* yang baru bergabung dengan PT. Astra International, Tbk Cabang Bogor dengan *target* minimal terendah, yaitu menjual minimal 3 unit mobil dalam waktu 6 bulan. Apabila *target* tidak dapat terpenuhi dalam jangka waktu tersebut maka karyawan harus mengundurkan diri dari perusahaan, namun apabila *target* berhasil dipenuhi, karyawan dapat memasuki tahap berikutnya, yaitu sebagai  $S_2$  dan  $C_2$ .  $S_2$  dan  $C_2$  adalah *sales lapangan junior* dan *sales counter junior* yang kemudian berlanjut menjadi  $S_3$  dan  $C_3$  sebagai *sales lapangan* dan *sales counter senior*. Dalam kedua tahap ini, *target* yang harus dicapai semakin tinggi,  $S_2$  harus mampu menjual 5 unit mobil dan  $S_3$  harus mampu menjual 8 unit mobil dalam jangka waktu yang sama dengan  $S_1$  yaitu 6 bulan dan konsekuensi yang dihadapi oleh kedua tahap ini adalah penurunan jabatan.

Menurut salah satu karyawan bagian *marketing* divisi *sales lapangan* di PT. Astra International, Tbk Cabang Bogor, *Sales lapangan* dan *sales counter* tentunya memiliki beberapa perbedaan dalam pekerjaan, tanggung jawab yang dimiliki dan insentif yang diperoleh. Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya bahwa *sales lapangan* bekerja di luar kantor dan *sales counter* bekerja di dalam kantor. Aktivitas yang dilakukan oleh *sales counter* dalam bekerja adalah menjelaskan kepada pelanggan yang datang ke PT. Astra International, Tbk Cabang Bogor ataupun yang menelepon ke PT. Astra International, Tbk Cabang Bogor untuk menanyakan mengenai mobil mulai dari harga, spesifikasi, dan informasi-informasi lain. Oleh karena bekerja di luar kantor, *sales lapangan* tentunya akan memberikan pengorbanan yang lebih besar dalam bekerja, misalnya

dalam mencari pelanggan dengan menggunakan kendaraan operasional kantor, mengajak pelanggan bertemu di tempat makan untuk membangun relasi yang lebih baik, mengunjungi rumah pelanggan untuk menawarkan produk dan membantu pelanggan untuk menyampaikan keluhan kepada PT. Astra International, Tbk Cabang Bogor mengenai produk yang telah dibelinya.

Usaha *sales* lapangan dalam mengerjakan tugasnya ini tentunya memiliki beberapa hambatan seperti kondisi cuaca yang tidak dapat diprediksi saat *sales* lapangan harus mencari pelanggan, kemacetan dan kecelakaan yang mungkin dialami di jalanan selama bertugas, dan juga perebutan pangsa pasar antar *sales* lapangan. Dengan adanya usaha yang lebih besar dan hambatan-hambatan yang dialami oleh *sales* lapangan, PT. Astra International, Tbk Cabang Bogor memberikan beberapa insentif yang tidak diperoleh *sales counter* mulai dari gaji yang lebih besar, uang transportasi, uang makan, hingga asuransi jiwa. Insentif yang didapatkan oleh *sales* lapangan PT. Astra International, Tbk Cabang Bogor ini dianggap seimbang dengan besarnya pengorbanan yang harus dilakukan dalam mencari dan mendapatkan pelanggan. Kelebihan lain yang mungkin didapatkan oleh *sales* lapangan, terutama yang telah mencapai tingkat S<sub>3</sub> adalah kemungkinan untuk mengembangkan karir menjadi *supervisor marketing*, kemudian kepala divisi *marketing*, bahkan hingga menjadi kepala cabang yang tidak mungkin didapatkan oleh *sales counter*.

Salah satu karyawan bagian *marketing* divisi *sales* lapangan menyatakan bahwa selain memiliki kelebihan dibandingkan dengan *sales counter*, jabatan *sales* lapangan juga memiliki kekurangan, yaitu dalam hal kepastian pencapaian

*target*. *Sales* lapangan memerlukan usaha yang lebih dalam mendapatkan pelanggan sedangkan *sales counter* hanya perlu menunggu pelanggan datang ke *counter* untuk mendapatkan pelanggan. Dengan ketidakpastian mendapatkan pelanggan ini, maka tingkat *turnover sales* lapangan lebih tinggi dibandingkan dengan *sales counter*. Berdasarkan data yang didapat, *sales* lapangan pada level  $S_1$  memiliki tingkat *turnover* mencapai 50%. Tingginya *turnover* ini diakibatkan oleh ketidakmampuan *sales* lapangan untuk mencapai *target* yang ditetapkan oleh perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara terhadap Supervisor bagian marketing, pekerjaan sebagai *sales* lapangan bukan pekerjaan yang mudah karena sulitnya pencapaian *target*. Selain itu pendapatan yang diperoleh terkadang tidak menentu karena harus digunakan untuk menjalin hubungan dengan pelanggan, misalnya dengan mengajak pelanggan makan bersama atau memberikan hadiah seperti bonus aksesoris mobil. Terlebih banyak masyarakat yang memandang sebelah mata terhadap pekerjaan *sales* lapangan. Keluhan karyawan terhadap pekerjaan ini menunjukkan tidak dirasakannya kepuasan kerja, padahal kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang perlu diperhatikan dalam penanganan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan.

Kepuasan kerja dianggap penting untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam melakukan pekerjaannya, misalnya motivasi untuk mencapai tingkat yang lebih tinggi dalam jenjang karirnya. Kepuasan kerja berkaitan dengan kesesuaian antara karyawan dengan lingkungan pekerjaannya, yaitu kondisi yang menunjukkan adanya hubungan timbal balik antara karyawan dengan

lingkungannya. Selama karyawan dapat memenuhi tuntutan dari lingkungan kerjanya dengan bekerja sebaik-baiknya dalam pencapaian target dan perusahaan memenuhi kebutuhannya dengan pemberian insentif, maka interaksi akan tetap terjaga. Bila kesesuaian tercapai, karyawan akan berusaha memenuhi tuntutan dari lingkungan kerjanya dan akan berpengaruh terhadap pekerjaannya.

Kepuasan kerja menurut Wexley & Yukl (1984 : 45) adalah sikap umum individu kepada pekerjaan berdasarkan dengan penilaian pada beberapa faktor pekerjaan. Menurut Herzberg (dalam Wexley dan Yukl tahun 1984), terdapat dua faktor yang dapat menentukan kepuasan kerja, yaitu *motivator factor* dan *hygiene factor*. *Motivator factor* adalah faktor-faktor yang mampu memberikan kepuasan kerja dengan membangkitkan motivasi karyawan untuk bekerja keras dan mencapai hasil yang memuaskan dalam pekerjaannya. Ketidakterdapatnya satu atau lebih faktor dari *motivator factor*, misalnya otoritas dan variasi dalam pekerjaan tidak memiliki pengaruh yang signifikan kepada kepuasan kerja karena hanya mempengaruhi individu dalam hal motivasi untuk mengerjakan pekerjaannya dengan lebih baik lagi, terutama apabila dibandingkan dengan kepuasan kerja yang akan ditimbulkan oleh *hygiene factor* misalnya keamanan jabatan dan status sosial yang diberikan oleh pekerjaan yang akan memberikan kesejahteraan bagi karyawan. *Hygiene factor* memiliki beberapa faktor yang pemenuhannya akan membuat karyawan semakin merasakan kepuasan kerja.

Setelah melakukan wawancara awal kepada 20 orang karyawan bagian *marketing* divisi *sales* lapangan dari PT. Astra International, Tbk Cabang Bogor, didapatkan data yang bervariasi dalam setiap faktor dari kedua faktor kepuasan

kerja, baik dalam *motivator factor* ataupun *hygiene factor*. Pada *motivator factors*, faktor pelayanan sosial oleh 75% responden merasakan kurang memiliki kesempatan untuk melakukan sesuatu bagi orang lain sedangkan 25% responden merasakan cukup memiliki kesempatan untuk melakukan sesuatu bagi orang lain terutama apabila *target* pribadinya telah terpenuhi yang membuat karyawan memiliki kesempatan untuk memberikan konsumen yang didapatkannya kepada karyawan lain yang belum memenuhi *target* yang ditetapkan oleh perusahaan.

Faktor kreativitas dari *motivator factor* menunjukkan bahwa 100% karyawan diberikan kebebasan oleh perusahaan untuk menggunakan metodenya sendiri dalam mendapatkan konsumen dan memenuhi *target*. Setelah faktor kreativitas, faktor berikutnya adalah nilai moral, 70% karyawan PT. Astra International, Tbk Cabang Bogor menganggap PT. Astra International, Tbk Cabang Bogor hanya mementingkan pencapaian *target* saja tanpa mementingkan kesejahteraan karyawan, tetapi 30% karyawan menganggap bahwa nilai moral yang diterapkan oleh perusahaan sesuai dengan nilai moral pribadinya. Survey awal mengenai faktor kemandirian dari *motivator factor* menunjukkan bahwa seluruh karyawan merasa memiliki kebebasan untuk bekerja sendiri dalam mendapatkan konsumen dan memenuhi *target*.

Faktor variasi dari *motivator factor* menunjukkan bahwa 100% karyawan merasa memiliki kebebasan untuk merancang jadwalnya sendiri dalam usaha untuk mendapatkan konsumen dan memenuhi *target* mulai dari mencari konsumen, melakukan kunjungan ke rumah konsumen, dan lain-lain yang tidak membuatnya merasa bosan. Faktor berikutnya adalah otoritas, yaitu kemampuan

individu untuk mengatur bawahan. Faktor ini dirasakan oleh 100% karyawan tidak berpengaruh karena *sales* lapangan bekerja secara individual dan tidak memiliki bawahan untuk diberitahukan apa yang harus dikerjakan dalam pengerjaan tugasnya. Pada faktor penghargaan atau pengakuan, 90% karyawan merasa mendapatkan kenaikan pangkat yang mengakibatkan kenaikan dari berbagai hak karyawan seperti tunjangan, gaji, dan sebagainya yang setimpal dengan apa yang telah dikerjakannya sedangkan 10% karyawan merasa meskipun akan mendapatkan kenaikan pangkat, karyawan merasa usaha yang harus dikeluarkannya tidak sebanding dengan penghargaan yang akan diterimanya.

Faktor tanggung jawab menunjukkan bahwa 100% responden merasa memiliki kebebasan untuk mengambil keputusan sendiri dan bertanggung jawab atas pemenuhan *target*nya sendiri. Faktor prestasi dipandang oleh 65% karyawan tidak memiliki pengaruh yang signifikan karena keberhasilan dalam mendapatkan konsumen atau mencapai *target* dan naik jabatan tidak mengubah pekerjaan yang dikerjakannya sedangkan 35% karyawan menganggap bahwa pencapaian *target* dan kenaikan jabatan akan menimbulkan kebanggaan pribadi sehingga membuatnya merasa senang meraih prestasi. Faktor berikutnya, faktor kemahiran, yaitu kesempatan yang diberikan oleh perusahaan untuk menjadi lebih mahir dalam melakukan pekerjaannya yang didapatkan melalui pelatihan atau kursus, dipandang oleh 70% karyawan tidak penting karena kesempatan untuk menjadi mahir dalam pekerjaan tidak memberikan perbedaan dalam kemampuan dalam mencari dan mendapatkan konsumen sedangkan 30% karyawan menganggap bahwa kesempatan untuk menjadi mahir yang ada dalam pekerjaan ini penting



karena dapat menumbuhkan kemampuannya dalam mencari dan mendapatkan konsumen. Faktor kesepuluh, faktor aktivitas menunjukkan bahwa 100% karyawan merasa melakukan banyak aktivitas, mulai dari mencari konsumen, mengunjungi konsumen, hingga melakukan proses penjualan produk dari PT. Astra International, Tbk Cabang Bogor sehingga tidak merasa bosan dalam menjalani pekerjaannya. Faktor terakhir dari *hygiene factor*, pemanfaatan kemampuan menunjukkan bahwa 80% karyawan merasa memiliki kesempatan untuk memanfaatkan kemampuannya terutama dalam bidang persuasi, yaitu dalam mempengaruhi konsumen untuk membeli produk dari PT. Astra International, Tbk Cabang Bogor sedangkan 20% karyawan merasa bahwa bekerja di bidang ini tidak memberinya kesempatan untuk memanfaatkan kemampuannya karena sebagian karyawan merasa kurang mampu mempengaruhi konsumen untuk membeli produk.

Selain *motivator factor*, ada faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang, yaitu *hygiene factor*. Survey awal mengenai faktor-faktor dari *hygiene factor* juga menunjukkan hasil yang bervariasi. Faktor pertama dari *hygiene factor*, status sosial menunjukkan bahwa 70% karyawan merasa bekerja sebagai *sales* lapangan membuat status sosialnya menurun sedangkan oleh 30% karyawan merasa bekerja sebagai *sales* lapangan dapat menaikkan status sosialnya dan memungkinkannya untuk mencapai jabatan yang lebih tinggi lagi yang tentunya akan memberinya prestise dalam bidang status sosial. Faktor yang selanjutnya adalah faktor kebijakan perusahaan. Faktor kebijakan perusahaan menunjukkan bahwa 40% karyawan merasa kebijakan perusahaan untuk memecat karyawan

dalam tingkat  $S_1$  yang tidak mampu mencapai *target* dianggap sebagai suatu hal yang menyulitkan dan mengancam sedangkan 60% karyawan merasa kebijakan perusahaan untuk memecat karyawan dalam tingkat  $S_1$  yang tidak mampu mencapai *target* dianggap sebagai suatu hal yang memotivasi dirinya untuk mencapai *target* itu dan mendapatkan imbalan berupa promosi jabatan ke tingkat  $S_2$ . Faktor keempat dari *hygiene factor* yaitu hubungan dengan atasan yang berupa pengawasan dan pengarahan menunjukkan bahwa 80% karyawan merasa kurang mendapatkan pengawasan dan arahan dari atasannya dan hanya berhubungan dengan atasannya apabila telah mendekati batas akhir pencapaian *target* untuk mengetahui apakah bawahannya telah mencapai *target* atau memerlukan waktu percobaan selama 3 bulan untuk menunjukkan kemampuannya dalam menjadi *sales* lapangan sedangkan 20% karyawan merasa dengan sedikitnya pengawasan dan pengarahan, karyawan menjadi lebih mandiri dan mampu untuk mengerjakan tugasnya dibandingkan dengan banyak mendapatkan pengawasan.

Faktor keamanan dirasakan oleh keseluruhan karyawan tidak dapat menjamin kelangsungan jabatannya apabila belum atau bahkan tidak mampu memenuhi *target* yang ditentukan oleh perusahaan. Pada faktor yang selanjutnya, faktor imbalan menunjukkan bahwa 65% karyawan merasa imbalan yang diterimanya tidak sebanding dengan usaha yang dikeluarkan dalam mencari dan mendapatkan konsumen demi pemenuhan *target* sedangkan 35% karyawan merasa imbalan yang diberikan oleh perusahaan dirasakan cukup untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari dan apabila berhasil mendapatkan konsumen, umumnya karyawan mendapatkan imbalan tambahan dari konsumen berupa komisi. Faktor

kondisi kerja dirasakan karyawan bahwa mereka tidak memiliki tempat yang pasti untuk mencari dan mendapatkan konsumen. Dalam usahanya mencari dan mendapatkan konsumen pun karyawan harus menghadapi kondisi cuaca yang tidak menentu, baik hujan maupun panas terik. Kemampuan teknikal atasan dirasakan karyawan hanya berkaitan dengan mempromosikan atau memecat karyawan yang berhasil atau tidak berhasil mencapai *target* yang telah ditetapkan, bukan secara langsung melibatkan pengambilan keputusan oleh atasan. Faktor terakhir dari *hygiene factor* adalah rekan kerja. Faktor rekan kerja menunjukkan bahwa 80% karyawan merasa bekerja secara individual tanpa bantuan dan interaksi dengan rekan kerja sedangkan 20% karyawan merasa karyawan dapat saling membantu satu sama lain dalam mencari dan mendapatkan konsumen dalam rangka mencapai *target* yang diberikan oleh perusahaan.

Setelah melakukan survey awal ini, didapatkan data yang bervariasi dalam kepuasan kerja yang dirasakan oleh masing-masing karyawan sesuai dengan penghayatan pribadinya. Dengan adanya fenomena ini, peneliti merasa tertarik untuk meneliti dan mencari gambaran mengenai kepuasan kerja karyawan bagian *marketing* di PT. Astra International, Tbk Cabang Bogor yaitu dengan mengadakan penelitian mengenai kepuasan kerja karyawan bagian *marketing* divisi *sales* lapangan PT. Astra International, Tbk Cabang Bogor.

## **1.2. IDENTIFIKASI MASALAH**

Bagaimana kepuasan kerja karyawan bagian *marketing* divisi *sales* lapangan PT. Astra International, Tbk Cabang Bogor.

## **1.3. MAKSUD DAN TUJUAN PENELITIAN**

### 1.3.1. Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran kepuasan kerja karyawan bagian *marketing* divisi *sales* lapangan PT. Astra International, Tbk Cabang Bogor.

### 1.3.2 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran mengenai derajat kepuasan kerja karyawan bagian *marketing* divisi *sales* lapangan PT. Astra International, Tbk Cabang Bogor.

## **1.4. KEGUNAAN PENELITIAN**

### 1.4.1 Kegunaan Ilmiah

- a. Memberi tambahan informasi bagi ilmu pengetahuan, khususnya bidang psikologi industri dan organisasi.
- b. Memberi sumbangan bagi peneliti lain yang ingin meneliti lebih lanjut mengenai tingkat kepuasan kerja .

#### 1.4. 2. Kegunaan Praktis

- a. Memberi informasi kepada PT. Astra International, Tbk Cabang Bogor. dan juga manajer *marketing* mengenai kepuasan kerja karyawan bagian *marketing* divisi *sales* lapangan sehingga manajer *marketing* dapat lebih memahami tingkat kepuasan karyawan dan meningkatkannya dalam rangka mendapatkan kinerja yang lebih baik dari setiap karyawan divisi *marketing* divisi *sales* lapangan untuk memajukan perusahaan.
- b. Memberi informasi kepada karyawan bagian *marketing* divisi *sales* lapangan mengenai kepuasan kerjanya sehingga karyawan bagian *marketing* divisi *sales* lapangan dapat memahami serta mengkomunikasikan hal-hal yang dianggap kurang memuaskan sehingga perusahaan mendapatkan umpan balik positif.

#### 1.5. KERANGKA PIKIR

Seorang individu mulai menumbuhkan peran baru untuk bekerja pada masa dewasa awal yang dimulai pada usia 18 tahun. Masa dewasa awal yang akan berakhir pada saat individu berusia 40 tahun ini disebut juga sebagai usia produktif. Pada masa ini, individu mengalami perkembangan dalam pekerjaannya, mulai dari mencari pekerjaan hingga mencapai puncak karirnya baik dengan bekerja di perusahaan maupun memulai usaha baru.

Seorang karyawan bekerja pada suatu perusahaan dengan dilatarbelakangi oleh kebutuhan primer maupun sekunder yang berbeda-beda yang timbul karena adanya kekurangan akan sesuatu yang diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya. Usaha individu untuk mempertahankan kelangsungan hidup dan memenuhi kebutuhannya ini dipengaruhi oleh kondisi pekerjaan itu sendiri, mulai dari jumlah gaji yang didapatkan, tunjangan yang ditawarkan, hubungan dengan rekan sekerja, dan lain-lain. Kemampuan perusahaan untuk memenuhi kebutuhannya ini menimbulkan persepsi individu mengenai pekerjaannya, apakah pekerjaan itu dapat membuat kepuasan kerja atau tidak.

Menurut Wexley & Yukl (1984 : 45), kepuasan kerja adalah sikap umum individu kepada pekerjaan berdasarkan dengan penilaian pada beberapa faktor pekerjaan. Beberapa bagian yang secara umum sering dinilai penting oleh individu adalah gaji, kondisi lingkungan kerja, pengawasan, rekan sekerja, isi pekerjaan, keamanan kerja, dan peluang promosi jabatan. Sikap individu ini menggambarkan pengalaman menyenangkan dan tidak menyenangkan dalam pekerjaan dan harapan individu di masa yang akan datang. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, kemungkinan pemenuhan kebutuhan seseorang dalam pekerjaannya akan menimbulkan kepuasan kerja sehingga semakin banyak kebutuhan yang terpenuhi maka kepuasan kerja akan semakin tinggi dan semakin sedikit kebutuhan yang dapat dipenuhi, maka akan dirasakan ketidakpuasan kerja (Wexley & Yukl, 1984 : 45).

Menurut *Two Factor Theory* yang pertamakali dikemukakan oleh Herzberg (1959), ada dua faktor berbeda yang menentukan kepuasan dan ketidakpuasan seseorang dalam bekerja. Faktor pertama adalah *satisfiers* atau *motivator factors*, yaitu faktor yang terkandung dalam kondisi-kondisi pekerjaan yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dengan mendorong karyawan untuk melakukan usaha yang lebih keras dalam melakukan pekerjaannya. Ketidakberadaan satu atau lebih *motivator factor* tidak membuat karyawan merasakan ketidakpuasan kerja melainkan hanya membuat karyawan tidak termotivasi untuk bekerja keras dan meraih hasil yang maksimal dalam pekerjaannya.

Salah satu faktor dari *motivator factor* adalah pelayanan sosial. Pelayanan sosial adalah seberapa banyak kesempatan untuk melakukan sesuatu bagi orang lain. Karyawan akan merasakan kepuasan kerja pada faktor pelayanan sosial apabila karyawan divisi *marketing* dapat membantu karyawan lain mendapatkan pelanggan atau membantu pelanggan mengetahui jenis dan informasi mengenai mobil yang akan dibelinya dan akan membuat karyawan merasakan ketidakpuasan kerja apabila karyawan tidak memiliki kesempatan untuk melakukan sesuatu bagi karyawan lain atau bagi pelanggan.

Faktor kedua dari *motivator factor* adalah kreativitas. Kreativitas adalah seberapa banyak kesempatan untuk mencoba metodenya sendiri dalam melakukan pekerjaan. Faktor kreativitas akan memberikan kepuasan kerja apabila karyawan divisi *marketing* dapat mencoba

metodenya sendiri dalam mencari dan mendapatkan pelanggan dan akan membuat karyawan merasakan ketidakpuasan kerja apabila karyawan harus mengikuti prosedur baku yang telah ditetapkan oleh PT. Astra International, Tbk Cabang Bogor.

Faktor nilai moral adalah faktor ketiga dari *motivator factor*. Yang dimaksudkan dengan faktor nilai moral disini adalah seberapa banyak kesempatan untuk melakukan sesuai dengan paham yang dianut. Faktor nilai moral akan memberikan kepuasan kerja apabila karyawan dapat mengerjakan tugasnya dalam mencari dan mendapatkan pelanggan sesuai dengan paham yang dianutnya dan akan membuat karyawan merasakan ketidakpuasan kerja apabila karyawan harus mengikuti nilai moral perusahaan tanpa memperhatikan nilai moral pribadinya.

Faktor dari *motivator factor* yang keempat adalah kemandirian. Kemandirian disini adalah seberapa banyak kesempatan bekerja sendiri dalam melakukan pekerjaan. Faktor kemandirian akan memberikan kepuasan kerja apabila karyawan divisi *marketing* mencari dan mendapatkan pelanggan dengan usahanya sendiri dan tidak mendapatkan pengawasan dari atasannya dan faktor ini akan menimbulkan ketidakpuasan apabila karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya selalu diawasi dan tidak diberikan kesempatan untuk mencoba mencari dan mendapatkan pelanggan dengan usaha sendiri.

Faktor yang selanjutnya adalah variasi. Faktor variasi merujuk pada seberapa banyak kesempatan untuk melakukan hal-hal yang berbeda



dari waktu ke waktu. Karyawan akan merasakan kepuasan kerja apabila aktivitas yang dilakukannya dalam mencari dan mendapatkan karyawan tidak monoton dan karyawan akan merasakan ketidakpuasan kerja apabila pekerjaan yang dilakukannya monoton.

Faktor keenam dari *motivator factor* adalah otoritas. Yang dimaksudkan dengan faktor otoritas adalah seberapa banyak kesempatan untuk memberitahukan kepada orang lain tentang apa yang harus dilakukan. Karyawan akan merasakan kepuasan kerja apabila karyawan memiliki kesempatan untuk memberitahukan kepada karyawan lain mengenai apa yang harus dilakukan untuk mencari dan mendapatkan karyawan atau memiliki kesempatan untuk mempengaruhi pelanggan dalam membeli produk yang ditawarkan dan karyawan akan merasakan ketidakpuasan kerja apabila karyawan tidak memiliki kesempatan untuk mempengaruhi karyawan lain dalam mengerjakan tugasnya agar mendapatkan hasil yang lebih baik atau mempengaruhi pelanggan untuk membeli produk yang ditawarkan.

Faktor dari *motivator factor* yang ketujuh adalah penghargaan atau pengakuan. Penghargaan atau pengakuan mengacu kepada seberapa banyak pujian yang diterima karyawan akibat melaksanakan tugas dengan baik. Karyawan akan merasakan kepuasan kerja apabila karyawan mendapatkan penghargaan apabila telah memenuhi atau bahkan melebihi batas target penjualan misalnya dengan mendapatkan gelar karyawan terbaik atau mendapatkan bonus dan akan merasakan ketidakpuasan kerja

apabila karyawan tidak pernah mendapatkan penghargaan meskipun telah menjual produk melebihi target yang telah ditetapkan perusahaan.

Faktor kedelapan dari *motivator factor* adalah tanggung jawab. Faktor tanggung jawab adalah seberapa banyak kebebasan karyawan untuk menggunakan keputusannya sendiri. Faktor tanggung jawab yang dimiliki karyawan akan membuatnya merasakan kepuasan kerja apabila karyawan dapat mengambil keputusan sendiri dalam menyelesaikan tugasnya dalam mencari dan mendapatkan pelanggan dan karyawan akan merasakan ketidakpuasan kerja apabila karyawan tidak pernah mendapatkan kesempatan untuk mengambil keputusan sendiri dalam mencari dan mendapatkan pelanggan.

Faktor kesembilan dari *motivator factor* adalah prestasi. Prestasi yang dimaksudkan disini adalah seberapa senang perasaan karyawan setelah mencapai sesuatu dalam pekerjaan. Karyawan akan merasakan kepuasan kerja apabila karyawan merasakan kesenangan saat karyawan meraih sesuatu dalam pekerjaannya misalnya meraih kenaikan pangkat dan karyawan akan merasakan ketidakpuasan apabila karyawan tidak merasakan kesenangan meskipun telah meraih sesuatu dalam pekerjaannya.

Faktor selanjutnya adalah kemahiran. Kemahiran disini merujuk kepada seberapa besar kesempatan untuk menjadi mahir atau maju dalam pekerjaan. Karyawan akan merasakan kepuasan kerja apabila karyawan memiliki kesempatan untuk menjadi semakin mahir dalam melakukan

pekerjaannya misalnya dengan mendapatkan pelatihan mengenai *marketing* dan dapat melangkah ke tingkatan pekerjaan yang lebih tinggi dari yang telah dicapainya dengan mendapatkan kenaikan tingkat.

Faktor berikutnya adalah aktivitas. Yang dimaksudkan dengan aktivitas disini adalah seberapa besar kemampuan untuk selalu bekerja atau sibuk. Karyawan akan merasakan kepuasan kerja apabila karyawan divisi *marketing* membutuhkan banyak waktu dalam mencari dan mendapatkan pelanggan dan akan membuat karyawan divisi *marketing* merasakan ketidakpuasan kerja apabila pekerjaannya mencari dan mendapatkan pelanggan hanya menyita sedikit waktunya dan membuatnya memiliki banyak waktu luang.

Faktor terakhir dari *motivator factor* adalah pemanfaatan kemampuan. Pemanfaatan kemampuan adalah seberapa banyak kesempatan melakukan sesuatu dengan memanfaatkan kemampuan yang dimiliki. Karyawan akan merasakan kepuasan kerja apabila karyawan divisi *marketing* memiliki kesempatan untuk memanfaatkan kemampuannya seperti kemampuan mempengaruhi orang lain dan kemampuan membangun relasi dengan orang lain dalam mencari dan mendapatkan pelanggan. Karyawan akan merasakan ketidakpuasan kerja apabila karyawan tidak memiliki kesempatan kemampuan dalam membangun relasi dengan orang lain ataupun kemampuan mempengaruhi orang lain yang dapat membantu dalam mencari dan mendapatkan pelanggan.

Faktor-faktor yang terjaring dalam *motivator factor* ini mampu memberikan kepuasan kerja dengan membangkitkan motivasi karyawan untuk bekerja keras dan mencapai hasil yang memuaskan dalam pekerjaannya. Ketidakberadaan satu atau lebih faktor dari *motivator factor* ini tidak memiliki pengaruh yang signifikan kepada kepuasan kerja apabila dibandingkan dengan kepuasan kerja yang akan ditimbulkan oleh *hygiene factor*. *Hygiene factors* adalah faktor-faktor yang dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja yang terkandung dalam kondisi-kondisi pekerjaan yang penting untuk membuat karyawan merasa sejahtera dalam pekerjaannya. Ketidakberadaan satu atau lebih faktor-faktor ini akan menyebabkan dirasakannya ketidakpuasan kerja akibat dari dirasakannya ketidaksejahteraan individu.

*Hygiene factor* memiliki beberapa faktor yang pemenuhannya akan membuat karyawan semakin merasakan kepuasan kerja. Faktor pertama dari *hygiene factor* ini adalah status sosial. Faktor status sosial merujuk kepada seberapa banyak kesempatan untuk menjadi seseorang dalam masyarakat. Faktor status sosial akan memberikan kepuasan kerja apabila bekerja menjadi karyawan divisi *marketing* dapat memberikan prestise berupa status sosial yang cukup tinggi di masyarakat dan akan memberikan ketidakpuasan kerja apabila status dalam pekerjaan sebagai karyawan divisi *marketing* menurunkan status sosial karyawan.

Kebijakan perusahaan adalah faktor kedua dari *hygiene factor*. Faktor kebijakan perusahaan disini adalah cara kebijaksanaan perusahaan

diterapkan dalam kegiatan kerja. Kebijakan perusahaan akan memberikan kepuasan kerja apabila kebijakan yang diterapkan oleh perusahaan yaitu karyawan harus memenuhi target yang telah ditetapkan untuk mendapatkan kenaikan pangkat dan harus mengalami penurunan pangkat apabila tidak mampu mencapai target dianggap menguntungkan oleh karyawan divisi *marketing* dan akan memberikan ketidakpuasan kerja apabila kebijakan perusahaan tersebut dirasa merugikan karyawan.

Faktor ketiga dari *hygiene factor* adalah hubungan dengan atasan. Hubungan dengan atasan disini lebih mengacu kepada cara pimpinan untuk mengatur anak buahnya. Kepuasan kerja akan dirasakan apabila atasan karyawan divisi *marketing* mampu mengatur anak buahnya dengan baik dan memperhatikan kesejahteraan anak buahnya dan akan menimbulkan ketidakpuasan kerja apabila karyawan divisi *marketing* mendapatkan pimpinan yang tidak memperhatikan kesejahteraan anak buahnya.

Faktor keempat dari *hygiene factor* adalah keamanan. Keamanan yang dimaksudkan adalah jaminan akan adanya kemantapan jabatan dalam pekerjaan. Keamanan akan menimbulkan kepuasan kerja apabila karyawan divisi *marketing* mendapatkan jaminan akan kemantapan jabatan berupa jaminan tidak akan adanya penurunan jabatan apabila karyawan mampu memenuhi target dan akan menimbulkan ketidakpuasan apabila meskipun karyawan telah memenuhi target tetap tidak mendapatkan jaminan akan kelangsungan karirnya di PT. Astra International, Tbk Cabang Bogor.

Faktor yang berikutnya adalah imbalan. Imbalan yang dimaksudkan disini adalah seberapa besar upah dan jumlah pekerjaan yang dikerjakan karyawan. Imbalan akan menimbulkan kepuasan kerja apabila karyawan divisi *marketing* memandang imbalan yang diterimanya setimpal dengan usaha yang dikeluarkannya dalam mencari dan mendapatkan pelanggan dan akan menimbulkan ketidakpuasan apabila karyawan menilai bahwa imbalan yang diterimanya tidak setimpal dengan usaha yang telah dikeluarkannya dalam mencari dan mendapatkan pelanggan.

Faktor keenam dari *hygiene factor* adalah kondisi kerja. Kondisi kerja merujuk kepada kondisi lingkungan pekerjaan karyawan, mulai dari kondisi lingkungan fisik seperti keadaan ruangan tempat kerja, dan sebagainya. Kondisi kerja akan memberikan kepuasan kerja apabila kondisi lingkungan kerja karyawan divisi *marketing* memudahkan karyawan untuk mencari dan mendapatkan pelanggan dan akan menimbulkan ketidakpuasan apabila kondisi lingkungan kerja karyawan dirasakan menyulitkan karyawan dalam mencari dan mendapatkan pelanggan.

Faktor selanjutnya adalah kemampuan teknis atasan. Kemampuan teknis atasan merujuk kepada seberapa banyak kesempatan supervisor karyawan dalam membuat keputusan. Kepuasan kerja akan dirasakan apabila atasan dari karyawan divisi *marketing* memiliki kemampuan untuk membuat keputusan dengan baik dan tidak merugikan

karyawan divisi *marketing* dan akan menimbulkan ketidakpuasan apabila karyawan menilai atasannya tidak mampu membuat keputusan dengan baik atau bahkan merugikan karyawan divisi *marketing*.

Faktor terakhir dari *hygiene factor* adalah rekan kerja. Faktor rekan kerja ini lebih dilihat sebagai cara rekan kerja atau karyawan saling berhubungan. Kepuasan kerja akan dirasakan apabila antar karyawan divisi *marketing* memiliki hubungan yang baik dan dapat membantu dalam mencari dan mendapatkan pelanggan dan akan memberikan ketidakpuasan kerja apabila hubungan antar karyawan hanya bersifat formal saja tanpa adanya kehangatan ataupun bantuan dalam mencari dan mendapatkan pelanggan.

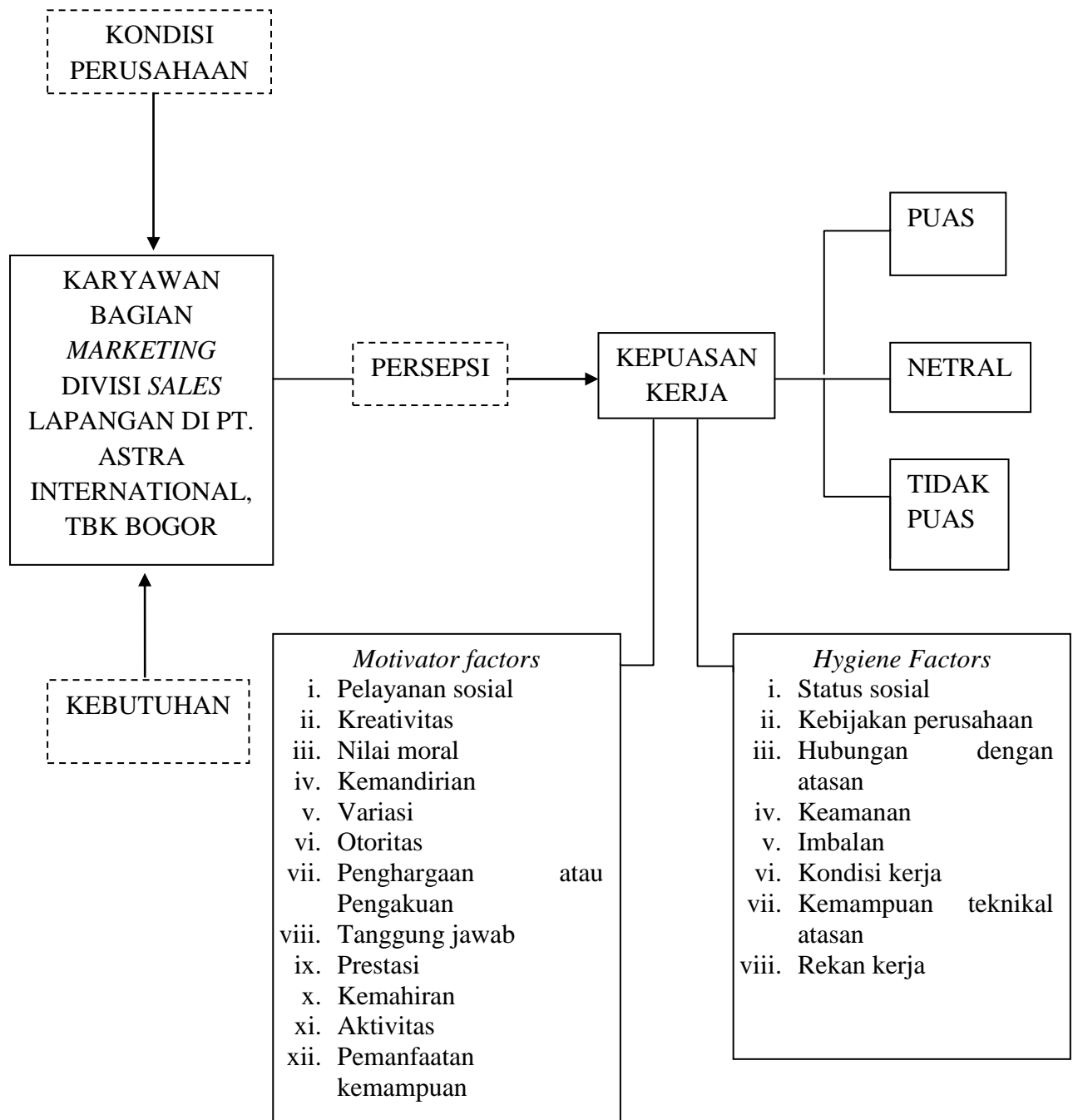
Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya, ketidakberadaan satu atau lebih faktor dari *motivator factor* tidak memiliki pengaruh yang signifikan kepada kepuasan kerja apabila dibandingkan dengan kepuasan kerja yang akan ditimbulkan oleh *hygiene factor* karena untuk merasakan kepuasan kerja, karyawan membutuhkan perasaan sejahtera yang akan timbul dengan pemenuhan dari *hygiene factor*. Berdasarkan uraian diatas, maka tidak terpenuhinya *motivator factor* apabila diimbangi dengan terpenuhinya *hygiene factor* akan membuat karyawan tidak merasakan kepuasan tetapi juga tidak merasakan ketidakpuasan, dalam kata lain kepuasan kerja karyawan berada dalam kondisi netral. Karena walaupun karyawan tidak mendapatkan *motivator factor* seperti pelayanan sosial, kreativitas, nilai moral, kemandirian, variasi, otoritas, penghargaan atau

pengakuan, tanggung jawab, prestasi, kemahiran, dan aktivitas yang memuaskan tetapi karyawan mendapatkan *hygiene factor* seperti pemanfaatan kemampuan, status sosial, kebijakan perusahaan, hubungan dengan atasan, keamanan, imbalan, kondisi kerja, kemampuan teknikal atasan, dan rekan kerja yang memuaskan. Dengan keadaan kepuasan kerja yang netral, karyawan akan menampilkan kinerja yang cukup tanpa melakukan usaha ekstra untuk bekerja maupun menurunkan kinerjanya dan karyawan hanya mengerjakan tugasnya sebagaimana semestinya saja.

Jika tidak terpenuhinya *motivator factor* diimbangi dengan tidak terpenuhinya *hygiene factor* akan membuat karyawan merasakan ketidakpuasan kerja. Setelah timbul ketidakpuasan, perbaikan dalam *hygiene factor* dapat mengurangi dan bahkan menghilangkan ketidakpuasan, tetapi tidak akan menimbulkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja akan dirasakan apabila baik *motivator factor* dan *hygiene factor* terpenuhi, atau apabila tidak terpenuhinya *motivator factor* apabila diimbangi dengan terpenuhinya *hygiene factor* namun kepuasan kerja yang diperoleh akan menjadi lebih rendah dibandingkan apabila keduanya terpenuhi. Dirasakannya kepuasan kerja akan memberi dampak pada kinerja yang ditampilkan seseorang, kerasnya usaha yang dikeluarkan, persentase ketidakhadiran yang sedikit, dan tanggungjawab yang ditunjukkan terhadap hasil kerjanya.



## 1.6. SKEMA KERANGKA PIKIR



Skema 1.1 Skema Kerangka Pikir

### 1.7. ASUMSI PENELITIAN

1. Setiap karyawan bagian *marketing* divisi *sales* lapangan PT. Astra International, Tbk Bogor memiliki kebutuhan yang berbeda-beda sehingga akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda.
2. Karyawan bagian *marketing* divisi *sales* lapangan PT. Astra International, Tbk Cabang Bogor akan merasa puas dengan pekerjaannya apabila pekerjaan mampu memenuhi *motivator factors* dan *hygiene factors*.
3. Karyawan bagian *marketing* divisi *sales* lapangan PT. Astra International, Tbk Cabang Bogor akan merasa tidak puas dengan pekerjaannya apabila pekerjaan tidak mampu memenuhi *hygiene factors*.
4. Karyawan bagian *marketing* divisi *sales* lapangan PT. Astra International, Tbk Cabang Bogor akan merasa kepuasan kerjanya netral apabila pekerjaan mampu memenuhi *hygiene factors* tetapi tidak mampu memenuhi *motivator factors*.