

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pada era globalisasi seperti sekarang ini, tuntutan akan mobilitas semakin tinggi. Dengan kondisi seperti itu, tentunya kendaraan bermotor menjadi salah satu alternatif untuk dapat mendukung mobilitas masyarakat yang cukup tinggi, khususnya di kota-kota besar. Salah satu alternatif kendaraan bermotor yang dapat digunakan untuk mendukung mobilitas adalah sepeda motor.

Sepeda motor adalah sebuah kendaraan yang dapat dengan lincah menembus kemacetan di jalan raya. Oleh karena itu, sepeda motor mendapat julukan kendaraan antimacet. Sepenuh apapun jalanan oleh kendaraan bermotor, sepeda motor selalu bisa mendapatkan celah untuk melewati kendaraan lain dan terbebas dari kemacetan. Jumlah pengendara sepeda motor di Indonesia pun semakin meningkat dari tahun ke tahun. Populasi sepeda motor di Jakarta dilaporkan naik 300 persen dalam empat tahun terakhir. Berdasarkan data Polda Metro Jaya, sampai dengan Mei 2010, jumlah sepeda motor di Jakarta tercatat 8 juta unit, nyaris hampir sama dengan total jumlah penduduk Jakarta.

Untuk mendukung kebutuhan masyarakat akan sepeda motor tersebut, perusahaan otomotif khususnya yang bergerak di bidang perakitan sepeda motor semakin menunjukkan persaingan yang ketat. Melihat begitu ketatnya

persaingan yang terjadi, menyebabkan semakin kompleksnya permasalahan yang dihadapi oleh pihak perusahaan-perusahaan tersebut, khususnya terkait sumber daya manusia. Cascio (Novliadi, 2007) menegaskan bahwa manusia merupakan sumber daya yang sangat penting dalam bidang industri dan organisasi. Sumber daya manusia pula yang menjadi penentu kesuksesan atau kegagalan suatu perusahaan.

PT. 'X' sebagai pelopor industri sepeda motor di Indonesia saat ini memiliki 3 (tiga) fasilitas pabrik perakitan. Dengan keseluruhan fasilitas ini, PT. 'X' memiliki kapasitas produksi 4,2 juta unit sepeda motor setiap tahunnya untuk memenuhi permintaan pasar sepeda motor di Indonesia yang terus meningkat. Guna menunjang kebutuhan serta kepuasan pelanggannya, saat ini PT. 'X' didukung oleh 1600 showroom, 3800 layanan service, serta 6500 gerai suku cadang yang siap melayani jutaan pengguna sepeda motor di seluruh Indonesia.

Hingga saat ini, jumlah karyawan PT. 'X' sendiri berjumlah sekitar 18.000 orang, jumlah tersebut belum termasuk 130 vendor dan supplier serta ribuan jaringan lainnya, yang memberikan dampak ekonomi berantai yang luar biasa. Untuk dapat menghasilkan sarana transportasi yang sesuai dengan harapan dan kebutuhan masyarakat Indonesia, tentunya diperlukan pengelolaan terhadap jumlah karyawan yang sedemikian besar.

Di PT. 'X', pengelolaan terhadap karyawan dari sejak masuk melalui proses *recruitment*, pengembangan kompetensi yang dimiliki karyawan, serta pengelolaan terkait hal-hal yang menjadi hak dan kewajiban karyawan,

menjadi tanggung jawab divisi HR PT. 'X'. Hal ini menunjukkan pentingnya peranan divisi HR PT. 'X' sebagai fungsi *supporting* bagi fungsi lainnya di perusahaan, khususnya bagian Produksi dan Marketing yang merupakan *core business* dari PT. 'X'.

Karyawan divisi HR PT. 'X' saat ini hanya berjumlah kurang lebih 150 orang, yang tersebar ke tiga pabrik. Hal ini menyebabkan *loading* pekerjaan masing-masing karyawan divisi HR PT. 'X' cukup tinggi dengan permasalahan yang cukup beragam, dalam operasional kesehariannya. Melihat jauhnya perbandingan antara jumlah karyawan divisi HR PT. 'X' dengan total jumlah karyawan di PT. 'X' secara keseluruhan, maka pengelolaan terhadap kepuasan kerja dari karyawan divisi HR PT. 'X' menjadi hal yang penting untuk diperhatikan.

Kepuasan kerja dari karyawan divisi HR di PT. 'X' sendiri dapat dilihat dari dua puluh faktor yang menjadi tolak ukur kepuasan kerja. Kedua puluh faktor tersebut yaitu *ability utilization* (pemanfaatan kemampuan), *activity* (aktivitas), *achievement* (prestasi), *authority* (otoritas), *independence* (kemandirian), *moral values* (nilai moral), *responsibility* (tanggung jawab), *security* (keamanan), *creativity* (kreativitas), *social service* (pelayanan sosial), *social status* (status sosial), *variety* (variasi), *advancement* (kemahiran), *company policies and practices* (kebijakan perusahaan), *compensation* (imbalan), *recognition* (pengakuan), *supervision-human relation* (hubungan dengan atasan), *supervision technical* (kemampuan teknikal atasan), *working*

condition (kondisi kerja), *co-worker* (rekan kerja) (Rene V. Dawis dan Lloyd H. Lofquist, 1984).

Berdasarkan survey awal yang dilakukan oleh peneliti terhadap 8 (delapan) orang karyawan divisi HR di PT. 'X' Jakarta, diketahui bahwa 5 (lima) orang di antaranya merasa kurang puas terhadap pekerjaannya saat ini. Salah satu penyebabnya adalah kurangnya kedekatan secara personal dengan atasan, sehingga karyawan merasa sungkan untuk menyampaikan *progress* kerjanya kepada atasan apabila tidak ditanya. Selain itu kurangnya arahan dan bimbingan dari atasan ketika karyawan menghadapi kesulitan dalam menjalankan pekerjaannya semakin mempertegas jarak antar atasan-bawahan.

Penyebab lain yang dikeluhkan karyawan divisi HR PT. 'X' yang merasa kurang puas terhadap pekerjaannya adalah kurangnya kejelasan mengenai prosedur kenaikan pangkat. Karyawan merasa hasil kerjanya selama bertahun-tahun kurang dihargai karena hingga saat ini belum dipromosikan untuk dapat menjalankan tuntutan tugas atau tanggung jawab yang lebih tinggi.

Sumber daya manusia memiliki karakteristik yang beraneka ragam, dan dibutuhkan penanganan khusus untuk meningkatkan kepuasan kerja dalam rangka peningkatan hasil kerjanya. Kepuasan kerja sangat mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas hariannya di organisasi. Karyawan yang tidak puas dalam bekerja akan terlihat tidak bersemangat dalam menyelesaikan tugasnya, yang akhirnya mempengaruhi kualitas hasil kerja. Kondisi ini jika dibiarkan terus menerus dalam jangka waktu singkat akan membawa perusahaan ke dalam keterpurukan.

Oleh karena itu, kepuasan dari para karyawan menjadi hal penting yang perlu mendapat perhatian khusus. Apabila tidak diperhatikan maka bukan tidak mungkin masalah besar akan timbul seiring dengan berjalannya waktu. Seperti yang saat ini sedang terjadi, banyak karyawan yang mangkir dari pekerjaannya. Selain itu, dalam satu tahun terakhir beberapa karyawan mengundurkan diri dengan berbagai alasan seperti tidak betah di lingkungan kerjanya, melanjutkan studi, maupun alasan lain yang sifatnya pribadi. Hal ini dapat dilihat pula dari data yang diperoleh mengenai jumlah karyawan yang mengundurkan diri dari perusahaan.

Berdasarkan data dari divisi HR PT. 'X', dapat terlihat adanya tingkat keluar masuk karyawan yang cukup tinggi di divisi tersebut. Berikut data keluar masuk karyawan pada tahun 2012:

Bulan	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Ags	Sep	Okt	Nov	Dec	Total
Masuk	0	0	0	1	1	1	1	2	1	0	0	0	7
Keluar	1	2	3	0	0	1	3	2	0	0	0	0	12

Angka keluar masuk karyawan yang tinggi akan merugikan perusahaan karena perusahaan harus mengeluarkan biaya untuk mencari karyawan pengganti dan mengadakan pelatihan bagi karyawan tersebut. Hal ini menjadi salah satu indikasi bahwa karyawan yang ada memiliki kepuasan kerja yang rendah. Berdasarkan hasil exit interview, diketahui bahwa 7 (tujuh) dari 12 (dua belas) karyawan yang keluar di tahun 2012, mengundurkan diri dengan alasan sulit bekerja sama dengan atasan. 3 (tiga)

orang di antaranya mengeluhkan atasan yang cenderung mengabaikan anak buah, 3 (tiga) orang lainnya merasa tuntutan atasan terlalu berat namun tidak disertai bimbingan dan arahan untuk menyelesaikan tugas, sedangkan 1 (satu) orang lainnya merasa kurang memiliki hubungan interpersonal yang baik dengan atasan sehingga komunikasi yang terjalin menjadi sangat terbatas.

Dari hasil survey awal yang dilakukan peneliti terhadap 8 orang karyawan divisi HR PT. 'X', diketahui bahwa sebanyak 3 orang (37,5%) karyawan merasa puas apabila terdapat kebijakan perusahaan seperti peraturan dan prosedur kerja yang jelas, 5 orang (62,5%) menyatakan puas apabila mendapat supervisi dan arahan yang jelas mengenai pencapaian target dalam bekerja seperti diberikannya umpan balik selama proses kerja berjalan, 6 orang (75%) merasa puas jika memiliki rekan kerja yang dapat memahami dan bekerja sama dengan baik, 5 orang (62,5%) menyatakan pentingnya hubungan interpersonal yang baik dengan atasan, 6 orang (75%) menyatakan pentingnya kenaikan insentif dari apa yang sudah diterima saat ini, 3 orang (37,5%) menyatakan keamanan dalam bekerja merupakan hal yang terpenting, dan 8 orang (100%) menganggap lingkungan/kondisi kerja lah yang memegang peran penting dalam menentukan puas tidaknya seseorang dalam bekerja.

Melihat adanya perbedaan kepuasan kerja dan alasan akan ketidakpuasan tersebut pada karyawan PT. 'X' khususnya di divisi HR, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut guna mengetahui kepuasan kerja yang dimiliki karyawan divisi HR PT. 'X' Jakarta.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan pemaparan latar belakang di atas, peneliti ingin mengetahui kepuasan kerja pada karyawan divisi HR di PT. 'X' Jakarta.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran mengenai kepuasan kerja pada karyawan divisi HR di PT. 'X' Jakarta.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendapatkan gambaran mengenai tingkat kepuasan kerja dilihat dari dua puluh faktor yang menjadi tolak ukurnya pada karyawan divisi HR di PT. 'X' Jakarta.

1.4 Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian tentang kepuasan kerja pada karyawan divisi HR di PT. 'X' Jakarta ini diharapkan dapat memberikan beberapa manfaat sebagai berikut:

1.4.1 Kegunaan Ilmiah / Teoritis

- a. Memberikan informasi tambahan bagi ilmu Psikologi, khususnya Psikologi Industri dan Organisasi mengenai kepuasan kerja pada karyawan.
- b. Memberi masukan bagi peneliti lain yang berminat melakukan penelitian lanjutan mengenai kepuasan kerja pada karyawan.

1.4.2 Kegunaan Praktis

- a. Memberikan informasi kepada karyawan divisi HR PT. 'X' Jakarta mengenai kepuasan kerja. Diharapkan informasi ini dapat membantu karyawan untuk dapat meningkatkan kepuasannya.
- b. Memberikan informasi kepada PT. 'X' Jakarta khususnya divisi HR mengenai kepuasan kerja karyawan di perusahaan tersebut. Diharapkan informasi ini dapat dijadikan bahan pertimbangan tambahan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

1.5 Kerangka Pemikiran

Pada dasarnya setiap individu memiliki kebutuhan-kebutuhan tertentu dalam kehidupannya. Kebutuhan tersebut timbul karena adanya kekurangan akan sesuatu yang diperlukan untuk ketahanan dan kelangsungan hidup seseorang. Pemenuhan kebutuhan itu tergantung dari kepentingan individu. Dan secara disadari atau tidak, individu tersebut berusaha memenuhi

kebutuhannya tersebut. Perbedaan kebutuhan tersebut akan mendasari perilaku kerja masing-masing karyawan.

Untuk dapat memenuhi kebutuhannya individu melakukan usaha, setiap individu akan melakukan usaha yang berbeda-beda. Salah satu yang dilakukannya adalah dengan bekerja. Karyawan dituntut untuk dapat bekerja dengan optimal sesuai dengan tuntutan perusahaan. Oleh sebab itu, tuntutan perusahaan dan imbalan mempengaruhi masing-masing individu.

Agar pengembangan sumber daya manusia bisa optimal, maka kepuasan kerja menjadi aspek yang harus diperhatikan. Menurut Lofquist dan Dawis (1969), korespondensi adalah sebuah relasi di mana individu dan lingkungan saling berespon secara mutual. Dalam hal ini, karyawan divisi HR PT. 'X' membawa syarat-syarat untuk PT. 'X', sedangkan PT. 'X' memiliki syarat-syarat bagi karyawan divisi HR PT. 'X'. Karyawan divisi HR PT. 'X' membawa keterampilan tertentu ke PT. 'X' dan PT. 'X' memberikan penghargaan-penghargaan, berupa gaji, prestise, dan relasi personal bagi karyawan divisi HR PT. 'X'. Apabila syarat-syarat dari karyawan divisi HR PT. 'X' bisa dipenuhi oleh PT. 'X', maka karyawan divisi HR PT. 'X' merasa puas dalam bekerja. Sebaliknya, apabila syarat-syarat dari karyawan divisi HR PT. 'X' tidak bisa dipenuhi oleh PT. 'X', maka karyawan divisi HR PT. 'X' tidak akan merasa puas dalam bekerja.

Menurut Dawis & Lofquist (1984), terdapat 20 faktor yang menunjukkan kepuasan kerja individu yaitu *ability utilization* (pemanfaatan kemampuan),

activity (aktivitas), *achievement* (prestasi), *authority* (otoritas), *independence* (kemandirian), *moral values* (nilai moral), *responsibility* (tanggung jawab), *security* (keamanan), *creativity* (kreativitas), *social service* (pelayanan sosial), *social status* (status sosial), *variety* (variasi), *advancement* (kemahiran), *company policies and practices* (kebijakan perusahaan), *compensation* (imbalan), *recognition* (pengakuan), *supervision-human relation* (hubungan dengan atasan), *supervision technical* (kemampuan teknikal atasan), *working condition* (kondisi kerja), *co-worker* (rekan kerja).

Faktor *ability utilization* (pemanfaatan kemampuan) adalah kesempatan individu untuk melakukan sesuatu dengan memanfaatkan kemampuan yang dimiliki. Karyawan divisi HR PT. 'X' akan merasakan kepuasan kerja jika mereka memiliki kesempatan untuk melakukan sesuatu dengan memanfaatkan kemampuan yang dimiliki. Sebaliknya, karyawan divisi HR PT. 'X' tidak akan merasakan kepuasan kerja jika mereka tidak memiliki kesempatan untuk melakukan sesuatu dengan memanfaatkan kemampuan yang dimiliki.

Faktor *activity* (aktivitas) adalah kesempatan individu untuk selalu sibuk dalam pekerjaannya. Karyawan divisi HR PT. 'X' akan merasakan kepuasan kerja jika mereka memiliki kesempatan untuk selalu sibuk dalam pekerjaannya. Sebaliknya, karyawan divisi HR PT. 'X' tidak akan merasakan kepuasan kerja jika mereka tidak memiliki kesempatan untuk selalu sibuk dalam pekerjaannya.

Faktor *achievement* (prestasi) adalah peluang individu untuk melakukan yang terbaik dan merasa bangga dengan hasil kerjanya. Karyawan divisi HR PT. 'X' akan merasakan kepuasan kerja jika mereka memiliki peluang untuk melakukan yang terbaik dan merasa bangga dengan hasil kerjanya. Sebaliknya, karyawan divisi HR PT. 'X' tidak akan merasakan kepuasan kerja jika mereka tidak memiliki peluang untuk melakukan yang terbaik dan merasa bangga dengan hasil kerjanya.

Faktor *authority* (otoritas) adalah kesempatan untuk memberi petunjuk pada orang lain tentang apa yang harus dilakukan. Karyawan divisi HR PT. 'X' akan merasakan kepuasan kerja jika mereka dapat memberi petunjuk pada orang lain tentang apa yang harus dilakukan. Sebaliknya, karyawan divisi HR PT. 'X' tidak akan merasakan kepuasan kerja jika mereka tidak dapat memberi petunjuk pada orang lain tentang apa yang harus dilakukan.

Faktor *independence* (kemandirian) adalah kesempatan individu untuk melakukan pekerjaan tanpa bergantung pada orang lain. Karyawan divisi HR PT. 'X' akan merasakan kepuasan kerja jika mereka memiliki kesempatan untuk melakukan pekerjaan tanpa bergantung pada orang lain. Sebaliknya, karyawan divisi HR PT. 'X' tidak akan merasakan kepuasan kerja jika mereka tidak memiliki kesempatan untuk melakukan pekerjaan tanpa bergantung pada orang lain.

Faktor *moral values* (nilai moral) adalah kesempatan untuk melakukan pekerjaan yang sesuai dengan hati nurani. Karyawan divisi HR PT. 'X' akan

merasakan kepuasan kerja jika mereka memiliki kesempatan untuk melakukan pekerjaan yang sesuai dengan hati nurani. Sebaliknya, karyawan divisi HR PT. 'X' PT "X" tidak akan merasakan kepuasan kerja jika mereka tidak memiliki kesempatan untuk melakukan pekerjaan yang sesuai dengan hati nurani.

Faktor *responsibility* (tanggung jawab) adalah kebebasan individu dalam mengambil keputusan berdasarkan pertimbangannya sendiri. Karyawan divisi HR PT. 'X' akan merasakan kepuasan kerja jika mereka memiliki kebebasan untuk mengambil keputusan berdasarkan pertimbangannya sendiri. Sebaliknya, karyawan divisi HR PT. 'X' tidak akan merasakan kepuasan kerja jika mereka tidak memiliki kebebasan untuk mengambil keputusan berdasarkan pertimbangannya sendiri.

Faktor *security* (keamanan) adalah pekerjaan yang ada dapat menjamin adanya kemantapan jabatan. Karyawan divisi HR PT. 'X' akan merasakan kepuasan kerja jika pekerjaan yang ada dapat menjamin adanya kemantapan jabatan. Sebaliknya, karyawan divisi HR PT. 'X' tidak akan merasakan kepuasan kerja jika pekerjaan yang ada tidak dapat menjamin adanya kemantapan jabatan.

Faktor *creativity* (kreativitas) adalah peluang untuk mencoba cara yang berbeda dalam menyelesaikan pekerjaan. Karyawan divisi HR PT. 'X' akan merasakan kepuasan kerja jika mereka memiliki peluang untuk mencoba cara yang berbeda dalam menyelesaikan pekerjaan. Sebaliknya, karyawan divisi

HR PT. 'X' tidak akan merasakan kepuasan kerja jika mereka tidak memiliki peluang untuk mencoba cara yang berbeda dalam menyelesaikan pekerjaan.

Faktor *social service* (pelayanan sosial) adalah suatu kesempatan untuk dapat membantu dan melakukan sesuatu yang berguna bagi orang lain. Karyawan divisi HR PT. 'X' akan merasakan kepuasan kerja jika mereka dapat membantu dan melakukan sesuatu yang berguna bagi orang lain. Sebaliknya, karyawan divisi HR PT. 'X' tidak akan merasakan kepuasan kerja jika mereka tidak dapat membantu dan melakukan sesuatu yang berguna bagi orang lain.

Faktor *social status* (status sosial) adalah status yang diperoleh individu karena jabatan. karyawan divisi HR PT. 'X' akan merasakan kepuasan kerja jika mereka memperoleh status karena jabatan yang melekat pada dirinya. Sebaliknya, karyawan divisi HR PT. 'X' tidak akan merasakan kepuasan kerja jika mereka tidak memperoleh status karena jabatan yang melekat pada dirinya.

Faktor *variety* (variasi) adalah peluang individu untuk melakukan hal yang beragam dalam pekerjaannya. Karyawan divisi HR PT. 'X' akan merasakan kepuasan kerja jika mereka memiliki peluang untuk melakukan hal yang beragam dalam pekerjaannya. Pada faktor variasi, karyawan divisi HR PT. 'X' tidak akan merasakan kepuasan kerja jika mereka tidak memiliki peluang untuk melakukan hal yang beragam dalam pekerjaannya.

Faktor *advancement* (kemahiran) adalah kesempatan individu untuk menjadi mahir atau maju dalam pekerjaannya. Karyawan divisi HR PT. 'X' akan merasakan kepuasan kerja jika mereka memiliki kesempatan untuk menjadi mahir atau maju dalam pekerjaannya. Sebaliknya, karyawan divisi HR PT. 'X' tidak akan merasakan kepuasan kerja jika mereka tidak memiliki kesempatan untuk menjadi mahir atau maju dalam pekerjaannya.

Faktor *company policies and practices* (kebijakan perusahaan) adalah kebijakan perusahaan yang diterapkan dalam kegiatan kerja. Karyawan divisi HR PT. 'X' akan merasakan kepuasan kerja jika kebijakan perusahaan diterapkan dengan benar dalam kegiatan kerja. Sebaliknya, karyawan divisi HR PT. 'X' tidak akan merasakan kepuasan kerja jika kebijakan perusahaan tidak diterapkan dengan benar dalam kegiatan kerja.

Faktor *compensation* (imbalan) adalah imbalan yang diterima individu dibandingkan dengan pekerjaan yang dikerjakan. Karyawan divisi HR PT. 'X' akan merasakan kepuasan kerja jika imbalan yang diterima individu sesuai dengan pekerjaan yang dikerjakan. Sebaliknya, karyawan divisi HR PT. 'X' tidak akan merasakan kepuasan kerja jika imbalan yang diterima individu tidak sesuai dengan pekerjaan yang dikerjakan.

Faktor *recognition* (pengakuan) adalah pujian yang diterima pekerja setelah melakukan tugas dengan baik. Karyawan divisi HR PT. 'X' akan merasakan kepuasan kerja jika mereka mendapat pujian setelah melakukan tugas dengan baik. Sebaliknya, karyawan divisi HR PT. 'X' tidak akan

merasakan kepuasan kerja jika mereka tidak mendapat pujian setelah melakukan tugas dengan baik.

Faktor *supervision-human relation* (hubungan dengan atasan) adalah cara pimpinan menumbuhkan perhatian dan dukungan pada anak buahnya. Karyawan divisi HR PT. 'X' akan merasakan kepuasan kerja jika pimpinan dapat menumbuhkan perhatian dan dukungan pada anak buahnya. Sebaliknya, karyawan divisi HR PT. 'X' tidak akan merasakan kepuasan kerja jika pimpinan tidak dapat menumbuhkan perhatian dan dukungan pada anak buahnya.

Faktor *supervision technical* (kemampuan teknis atasan) atasan adalah kemampuan atasan dalam membagi tugas dan petunjuk. Karyawan divisi HR PT. 'X' akan merasakan kepuasan kerja jika atasan mampu membagi tugas dan petunjuk. Sebaliknya, karyawan divisi HR PT. 'X' tidak akan merasakan kepuasan kerja jika atasan tidak mampu membagi tugas dan petunjuk.

Faktor *working condition* (kondisi kerja) adalah kondisi lingkungan fisik tempat individu bekerja. Karyawan divisi HR PT. 'X' akan merasakan kepuasan kerja jika kondisi lingkungan fisik tempat individu bekerja itu nyaman. Sebaliknya, karyawan divisi HR PT. 'X' tidak akan merasakan kepuasan kerja jika kondisi lingkungan fisik tempat individu bekerja itu tidak nyaman.

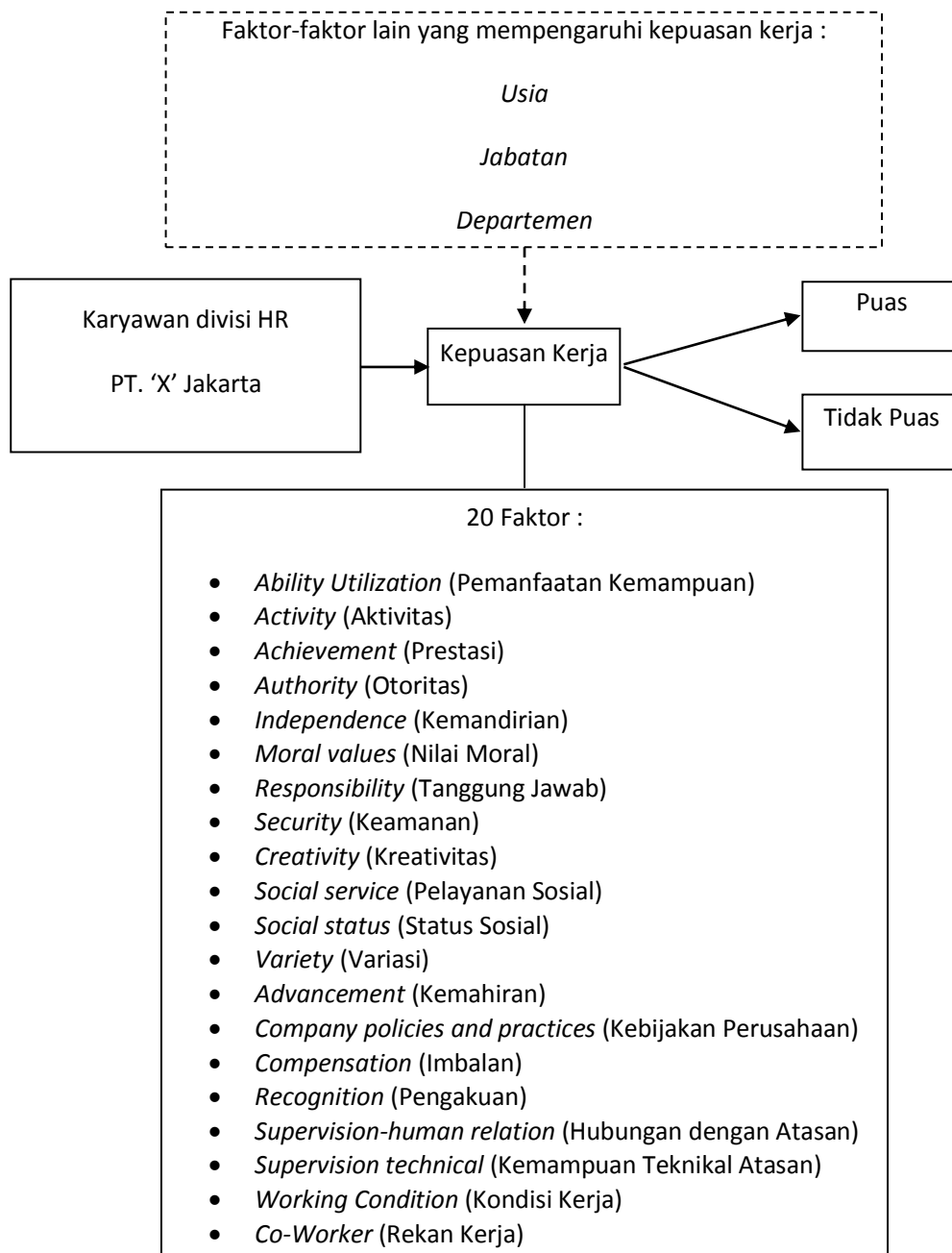
Faktor *co-worker* (rekan kerja) adalah peluang untuk menumbuhkan persahabatan yang akrab dan semangat di antara rekan kerja. Karyawan divisi

HR PT. 'X' akan merasakan kepuasan kerja jika ada persahabatan yang akrab dan semangat di antara rekan kerja. Sebaliknya, karyawan divisi HR PT. 'X' tidak akan merasakan kepuasan kerja jika tidak ada persahabatan yang akrab dan semangat di antara rekan kerja.

Selain kedua puluh faktor yang menjadi tolak ukur kepuasan kerja, terdapat pula faktor-faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu *needs*, *values* dan *personal traits* (Wexley A. Yukl, 1984). Dari segi *needs*, bisa dikatakan bahwa semakin tercukupi kebutuhan-kebutuhan fisik maupun psikis karyawan divisi HR PT. 'X' maka semakin tinggi kecenderungan merasa lebih puas dengan pekerjaannya. Dari segi *values*, antara lain semakin mendekati nilai-nilai yang dianut oleh karyawan divisi HR PT. 'X' maka semakin tinggi kecenderungan merasa lebih puas dengan pekerjaannya. Kemudian dari segi *personality traits*, yaitu semakin positif kepribadian yang dimiliki karyawan divisi HR PT. 'X' maka semakin tinggi kecenderungan untuk merasa puas dengan pekerjaan yang dimilikinya.

Uraian di atas dapat dirangkum menjadi bagan kerangka pikir sebagai berikut:

Bagan 1.1. Kerangka Pikir



1.6 Asumsi

Berdasarkan hal-hal tersebut di atas, maka dapat ditarik sejumlah asumsi berikut :

1. Kepuasan kerja akan terjadi bila syarat-syarat dari karyawan divisi HR PT. 'X' dipenuhi oleh PT. 'X'.
2. Tingkat kepuasan kerja karyawan divisi HR PT. 'X' dipengaruhi oleh 20 faktor kepuasan kerja, yaitu *ability utilization* (pemanfaatan kemampuan), *activity* (aktivitas), *achievement* (prestasi), *authority* (otoritas), *independence* (kemandirian), *moral values* (nilai moral), *responsibility* (tanggung jawab), *security* (keamanan), *creativity* (kreativitas), *social service* (pelayanan sosial), *social status* (status sosial), *variety* (variasi), *advancement* (kemahiran), *company policies and practices* (kebijakan perusahaan), *compensation* (imbalan), *recognition* (pengakuan), *supervision-human relation* (hubungan dengan atasan), *supervision technical* (kemampuan teknis atasan), *working condition* (kondisi Kerja), *co-worker* (rekan kerja).
3. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah usia, jabatan, dan departemen.