BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Seperti yang kita ketahui dewasa ini, Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) berlomba-lomba untuk memberikan kinerja dan hasil yang terbaik dalam melayani masyarakat daerah tersebut. Oleh karena itu, BUMD perlu dioptimalkan pengelolaannya agar benar-benar menjadi kekuatan ekonomi yang handal sehingga dapat berperan aktif, baik dalam menjalankan fungsi dan tugasnya maupun sebagai kekuatan perekonomian daerah. Untuk mencapai sasaran tujuan BUMD, perlu adanya upaya optimalisasi BUMD yaitu dengan adanya peningkatan profesionalisasi baik dari segi manajemen sumber daya manusia maupun sarana dan prasarana yang memadai sehingga memiliki kedudukan yang sejajar dengan kekuatan sektor perekonomian lainnya.

Salah satu dari BUMD tersebut adalah Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM). PDAM merupakan salah satu unit usaha milik daerah, yang yang bergerak dalam distribusi air bersih bagi masyarakat umum. PDAM terdapat di setiap provinsi, kabupaten, dan kotamadya di seluruh Indonesia. PDAM merupakan perusahaan daerah sebagai sarana penyedia air bersih yang diawasi dan dimonitor oleh aparat-aparat eksekutif maupun legislatif daerah.

PT "X" merupakan perusahaan swasta yang berada di bawah naungan PDAM Kota Jakarta yang mengelola, mengoperasikan, memelihara sistem penyediaan air bersih dan melakukan investasi di wilayah timur Jakarta yaitu,

sebagian Jakarta Utara, sebagian Jakarta Pusat dan Jakarta Timur bagian selatan. Semenjak penandatanganan kerjasama antara PDAM Kota Jakarta dengan mitra swata, PT "X" sudah mengalami tiga kali perubahan pemegang saham dan manajemen perusahaan. Pada tahun 1997 PT "X" dipegang oleh salah satu perusahaan swasta di Indonesia lalu berlanjut kepada perusahaan swasta dari negara Inggris pada tahun 1998 dan pada akhirnya dipegang oleh perusahaan swasta dari negara Filipina yang berkantor pusat di negara Singapura pada tahun 2008 sampai dengan sekarang (http://goo.gl/vBDKAH).

Pada tahun 2008, PT "X" Jakarta memutuskan untuk melakukan perubahan dalam strategi bisnisnya yaitu dengan membagi *Strategic Business Unit* (SBU) menjadi tiga area, yaitu: SBU Utara, Tengah dan Selatan. Latar belakang dibentuknya SBU adalah untuk mengubah proses sentralisasi menjadi proses desentralisasi, terutama untuk penjualan air agar segala keputusan dan strategi penjualan air menjadi lebih cepat. SBU memiliki kewenangan untuk mengatur strategi penyediaan air, perpipaan, penjualan dan pengumpulan uang hasil penjualan. Untuk SBU Selatan dan Tengah mempunyai kurang lebih sebanyak 263 ribu pelanggan, SBU Tengah kurang lebih 168 ribu konsumen dan SBU Selatan kurang lebih sebanyak 95 ribu konsumen.

Dari ketiga SBU yang ada di PT "X" Jakarta, terdapat divisi *Non-Revenue Water* (NRW) merupakan divisi yang paling penting dalam melayani para pelanggan di daerah pelayanan PT "X" Jakarta. Divisi *Non Revenue Water* sendiri mempunyai beberapa sub-divisi yaitu *Illegal Inspection, Illegal penalty, Leak repair, Leak Detection* dan *District Metering Area*. Salah satu sub-divisi sangat

penting yaitu divisi *district metering area* karena pekerjaan harian divisi ini adalah mengawasi aliran air minum yang dikirim dari pusat pengolahan air kepada para pelanggan dan tekanan air secara teratur, mendeteksi kebocoran secara aktif, melakukan penghitungan volume kebocoran dan melakukan pengujian-pengujian untuk melokalisir kebocoran. Jika didapatkan data-data mengenai kebocoran, maka data tersebut akan dikirim kepada sub-divisi lain yang menangani kebocoran tersebut untuk ditangani. Untuk SBU Utara tidak memiliki divisi ini, dikarenakan di SBU Utara jauh dari tempat pengolahan air, sehingga tekanan air yang ada di SBU Utara tidak sebaik seperti di SBU Tengah dan Selatan, sehingga pekerjaan *district metering area* di SBU Utara ditiadakan.

Dalam menjalankan bisnisnya, perusahaan dituntut untuk mempertahankan dan mengembangkan kualitas kinerjanya agar dapat menguasai pasar. Didalam proses produksi tidak dapat dipungkiri bahwa peran sumber daya manusia (karyawan) sangatlah penting dalam menjaga berjalannya proses produksi tersebut. Karyawan menjadi penting dalam sebuah perusahaan karena karyawan merupakan *living asset* yang menjaga keberlangsungan sebuah perusahaan melalui sebuah organisasi dan manajemen organisasi. Untuk mempertahankan dan mengembangkan kualitas kinerja sebuah perusahaan tidak terlepas dari kemampuan sumber daya manusia yang berada didalam perusahaan tersbut.

Kesejahteraan psikologi dalam berjalannya sebuah perusahaan merupakan modal utama dalam meningkatkan produktivitas kerja para karyawan. Jika produktivitas kerja tidak maksimal maka *output* yang dihasilkan oleh perusahaan

akan menurun dan akan membuat kepercayaan masyarakat terhadap PT "X" Jakarta juga berkurang. Untuk memotivasi karyawan, perusahaan harus dapat mengerti kebutuhan karyawan seperti memberikan insentif atau imbalan yang sesuai dengan apa yang sudah karyawan kerjakan dan dari pihak karyawan pun harus dapat mengikuti peraturan yang dibuat oleh perusahaan dengan baik sehingga produktivitas perusahaan dapat dipertahankan dan ditingkatkan.

Semakin berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi saat ini memberikan pengaruh dan dorongan yang besar untuk perusahaan agar tetap bertahan dan berkembang di dalam masyarakat. Kekuatan pertama dalam perusahaan adalah kekuatan sumber daya manusia atau karyawan. Cara karyawan bekerja, berpikir, dan berperilaku menentukan arah dan keberhasilan suatu perusahaan. Sumber daya manusia atau karyawan didalam perusahaan merupakan suatu yang sangat penting untuk menjalankan roda perusahaan untuk mencapai tujuannya (Ivancevich, 2009).

Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas sangat dibutuhkan saat ini. SDM yang memiliki prestasi kerja dan produktivitas yang baik akan mendukung perusahaan mencapai tujuannya. Dalam hal ini produktivitas individu merupakan perwjudan dari cara kerjanya. Dengan kata lain, hasil yang ditunjukan oleh cara kerja individu merupakan produktivitas individu tersebut. Keberhasilan dibedakan berdasarkan jenis pekerjaan yang dilakukan, yaitu: *productivity job* dan *non productivity job* (Maier, 1965). Oleh karena itu perusahaan harus memberikan timbal balik kepada pegawai dalam bekerja yaitu dengan memperhatikan faktor kepuasan kerja para pegawai karena kepuasan kerja memiliki efek kepada

kehidupan organisasi. Sumber kepuasan kerja *(job satisfaction)* adalah sikap *(attitudes)* positif atau negatif yang dimiliki seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Sikap ini merupakan hasil persepsi karyawan terhadap pekerjaannya (Greenberg dan Baron, 2000; Ivancevich dan Matteson, 2002). Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan tingkat imbalan, dipengaruhi oleh ketrampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu.

Menurut Ivancevich (2002), terdapat aspek-aspek yang terkait dengan kepuasan kerja, yaitu: *Pay, Work Itself, Promotion Opportunities, Supervision, Co-Worker, Working Condition, Job Security.* Sedangkan menurut Lilly M. Berry (1994:294) ada beberapa dampak dari kepuasan kerja karyawan, yaitu: kepuasan kerja akan mempengaruhi produktivitas kerja, jika kepuasan kerja tinggi maka produktivitas kerja menjadi tinggi dan sebaliknya; kepuasan kerja dan perilaku penarikan diri, jika kepuasan kerja rendah, maka karyawan akan sering untuk absen dari pekerjaannya; *turnover*; dan yang terakhir *absenteeism*. Sementara, menurut Robbins (1996) hubungan antara kepuasan kerja dengan produktivitas didasarkan pada suatu asumsi bahwa karyawan yang merasa dirinya bahagia adalah karyawan yang produktif.

Setelah melakukan wawancara kepada *manager human capital* PT "X" Jakarta, didapatkan data bahwa divisi DMA SBU Tengah dan Selatan seringkali tidak mampu mencapai target yang sudah dibuat oleh perusahaan walaupun kebutuhan-kebutuhan seperti penggajian yang didasarkan dengan pekerjaan yang

dilakukan, tunjangan hari raya, asuransi, BPJS, rekreasi dan fasilitas-fasilitas yang berhubungan dengan pekerjaan dirasa sudah dipenuhi oleh perusahaan.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan kepada delapan karyawan dari SBU Tengah dan Selatan yang empat diantaranya berproduktivitas rendah (ditinjau dari hasil *key performance indicator* yang dimiliki oleh perusahaan) dan sisanya yang berproduktivitas tinggi, didapatkan data sebagai berikut: Pada karyawan dengan produktivitas kerja rendah dan tinggi tersebut lima orang karyawan mengatakan puas dengan pekerjaannya, para karyawan yang diwawancarai dan yang sudah merasa dirinya puas dengan pekerjaannya mengatakan mereka menyadari bahwa pendidikan formal mereka terbilang tidak tinggi, sehingga untuk mencari pekerjaan lain mereka tidak mampu dari bidang akademis sehingga mereka merasa puas dengan pekerjaan mereka dan berusaha untuk selalu mencapai target dan tiga orang karyawan sisanya mengatakan bahwa mereka tidak puas dengan pekerjaan mereka, karena tunjangan dan gaji yang dirasa masih belum sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan oleh mereka. Untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari para karyawan yang diwawancarai mengatakan mereka harus mengirit agar kebutuhan sehari-hari mereka dan keluarganya terpenuhi. Fasilitas keselamatan kerja yang diberikan oleh perusahaan seperti pengamanan dari pihak yang berwajib pada saat para karyawan mengerjakan pekerjaan mereka masih belum memadai, bahkan seringkali mereka menggunakan uang pribadi untuk membayar uang keamanan kepada preman-preman yang menjaga tempat dimana mereka harus melakukan pengecekan berkala pada pipa-pipa yang ada di daerah SBU Tengah dan selatan.

Oleh karena data-data yang diuraikan diatas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul "Hubungan Kepuasan Kerja Dan Produktivitas Kerja Pada Karyawan Divisi *Distric Metering Area Strategic Business Unit* Selatan dan Tengah PT "X" Jakarta"

1.2. Identifikasi Masalah

Dari Penelitian ini ingin diketahui apakah terdapat hubungan antara kepuasan kerja dan produktivitas kerja karyawan Divisi *Distric Metering Area Strategic Business Unit* Selatan dan Tengah PT "X" Jakarta.

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1. Maksud Penelitian

Memeroleh gambaran mengenai kepuasan kerja dan gambaran mengenai produktivitas karyawan divisi *distric metering area strategic business unit* selatan dan tengah PT "X" Jakarta.

1.3.2. Tujuan Penelitian

Mengetahui adanya hubungan antara kepuasan kerja dan produktivitas kerja karyawan divisi *distric metering area strategic business unit* selatan dan tengah PT "X" Jakarta.

1.4. Kegunaan Penelitian

1.4.1. Kegunaan Teoritis

1. Memperkaya dan menambah sumbangan informasi bagi pengembangan ilmu psikologi industri dan organisasi.
2. Memberikan masukan bagi peneliti lain yang berminat melakukan penelitian lanjutan mengenai kepuasan kerja dan produktivitas kerja.

1.4.2. Kegunaan Praktis

1. Memberikan informasi kepada jajaran direksi dan divisi *human capital* PT "X" Jakarta mengenai hubungan kepuasan kerja dan produktivitas kerja karyawan divisi *distric metering area strategic business unit* selatan dan tengah PT "X" Jakarta.
2. Memberikan masukan kepada PT "X" Jakarta untuk mempertimbangkan dan mengevaluasi mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawannya dalam menyusun rencana strategi bisnis PT "X" agar dapat meningkatkan produktivitas yang dihasilkan oleh karyawan divisi *distric metering area strategic business unit* selatan dan tengah PT "X" Jakarta.

1.5. Kerangka Pemikiran

PT "X" Jakarta berupaya untuk memenuhi kebutuhan, harapan serta tujuan karyawan dalam bekerja yaitu dengan memberikan gaji tepat waktu, memberikan tunjangan dan fasilitas-fasilitas kantor, memberikan suasana kerja yang nyaman secara fisik dan psikis. Hal ini dimaksudkan sebagai bentuk kepedulian

perusahaan kepada karyawan agar mereka dapat memberikan kinerja yang terbaiknya kepada perusahaan. Pada dasarnya, perusahaan yang mampu untuk meghargai kinerja karyawannya dapat membuat karyawan merasakan hal-hal yang menyenangkan dari pekerjaannya dan menimbulkan kepuasan kerja.

Menurut Ivancevich (2002), kepuasan kerja adalah penghayatan karyawan divisi *distric metering area strategic business unit* selatan dan tengah PT "X" terhadap pekerjaan mereka, yang merupakan hasil dari pemikiran mereka mengenai pekerjaan yang mereka jalani setiap harinya dan mengenai lingkungan pekerjaan yang ada disekitar mereka. Usaha PT "X" dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan dihayati secara berlainan oleh setiap karyawan sehingga mereka merasakan tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda. Perbedaan kepuasan kerja tersebut terbentuk berdasarkan penghayatan setiap karyawan terhadap aspek-aspek kepuasan kerja. Aspek-aspek tersebut adalah: *pay, work itself, promotion opportunities, supervision, co-worker, working condition, job security* (Ivancevich, 2002).

Aspek kepuasan kerja yang pertama adalah *pay*, yaitu besarnya pembayaran yang diterima oleh karyawan divisi *distric metering area strategic business unit* selatan dan tengah di PT "X", sejauh mana pembayaran memenuhi harapan-harapan karyawan divisi *distric metering area strategic business unit* selatan dan tengah di PT "X" dan bagaimana pembayaran diberikan. PT "X" mempunyai pandangan bahwa pemberian gaji adalah cara perusahaan menghargai kinerja karyawannya. Ketika perusahaan memberikan gaji yang dinilai sesuai dengan pencapaian yang diberikan tiap karyawan kepada perusahaan, maka

karyawan divisi *distric metering area strategic business unit* selatan dan tengah di PT "X" akan merasa dihargai dan merasa puas dengan pekerjannya. Sebaliknya, ketika karyawan divisi *distric metering area strategic business unit* selatan dan tengah di PT "X" mempersepsikan bahwa gaji yang perusahaan berikan tidak sebanding dengan pencapaian yang telah mereka berikan, maka mereka akan merasa tidak puas. Pemberian tunjangan-tunjangan seperti tunjangan transport, tunjangan komunikasi, tunjangan lembur, asuransi, rekreasi dan tunjangan hari raya bagi karyawan dapat meningkatkan kepuasan dalam aspek *pay*.

Work Itself, adalah sejauh mana sebuah pekerjaan menyediakan tugas yang menyenangkan, kesempatan belajar dan kesempatan untuk mendapat tanggung jawab untuk karyawan. Pada faktor *work itself* terdapat, *skill variety*, yang berarti pekerjaan yang dimaksudkan memiliki berbagai tugas dan membutuhkan banyak keterampilan dan kemampuan karyawan. *Autonomy*, yang berarti pekerjaan mempunyai arti atau dampak yang kuat terhadap karyawan. *Feedback from the job*, yang berarti pekerjaan memiliki komponen *feedback* untuk memberikan masukan kepada karyawan untuk mempertahankan, memperbaiki atau bahkan meningkatkan hasil pekerjaannya (Ivancevich, 2002). Karyawan divisi *distric metering area strategic business unit* selatan dan tengah di PT "X" yang memiliki minat sesuai dengan pekerjaannyaakan merasa tertarik dan tertantang untuk menyelesaikan pekerjaannya secara optimal. Demikian juga ketika karyawan divisi *distric metering area strategic business unit* selatan dan tengah di PT "X" diberikan kebebasan dan tanggung jawab untuk melakukan pekerjaannya, maka mereka akan merasa berkontribusi dan memiliki peran penting bagi perusahan.

Sealin itu, karyawan divisi *distric metering area strategic business unit* selatan dan tengah di PT "X" cenderung akan merasa puas dalam aspek work itself ketika pekerjaan yang mereka kerjakan memberikan pengetahuan baru. Karyawan divisi *distric metering area strategic business unit* selatan dan tengah di PT "X", yang mendapatkan kesempatan untuk memelajari hal-hal yang baru baik melalui pelatihan khusus dan melalui atasan atau teman sejawatnya, akan dapat melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaannya sesuai apa yang diharapkan.

Promotion Opportunities, adalah sejauh mana kesempatan untuk mengembangkan diri dan memperluas pengalaman kerja atau naik jabatan. Kesempatan promosi dilakukan dengan tujuan menempatkan karyawan yang tepat pada pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan karyawan yang bersangkutan. Kriteria yang digunakan untuk keputusan promosi adalah prestasi yang ditunjukan oleh karyawan dan kemampuan untuk memimpin selama jangka waktu tertentu (Ivancevich, 2002). Ketika karyawan divisi *distric metering area strategic business unit* selatan dan tengah di PT "X" memandang jabatan sebagai hasil prestasi kerja mereka selama bekerja di perusahaan. Seiring dengan meningkatnya jabatan, maka hak dan kewajiban karyawan pun semakin besar. Selain itu, status dan penghasilan akan meningkat sehingga dapat menimbulkan kebanggan diri serta kepuasan kerja pada karyawan divisi *distric metering area strategic business unit* selatan dan tengah di PT "X". Selain itu, karyawan divisi *distric metering area strategic business unit* selatan dan tengah di PT "X" akan merasa puas ketika perusahaan memberikan kesempatan kenaikan jabatan yang adil pada setiap karyawannya. Karyawan yang sudah lama bekerja namun belum mendapatkan

kesempatan promosi akan merasa dirinya diperlakukan tidak adil jika melihat karyawan yang masa kerjanya lebih singkat mendapat kesempatan promosi.

Supervision, adalah sejauh mana kemampuan karyawan dalam memimpin secara baik dan mempunyai kompetensi teknis seperti mengerti bagaimana menjadi pemimpin yang sesuai dengan hal-hal yang sudah ditetapkan oleh perusahaan, berperilaku positif seperti tidak melanggar ketetapan atau peraturan yang sudah dibuat oleh perusahaan dan memberikan tingkat kepuasan kerja yang paling besar dengan atasan (Ivancevich, 2002). Karyawan divisi *distric metering area strategic business unit* selatan dan tengah di PT "X" akan merasa puas apabila mampu atasannya mampu memberikan arahan, bimbingan, serta kebebasan kepada mereka dalam mengerjakan tugas tanpa melepaskan pengawasan. Komunikasi dua arah yang terjalin antara karyawan divisi *distric metering area strategic business unit* selatan dan tengah di PT "X" dengan atasan dapat menciptakan kerja sama dan suasana yang nyaman dalam lingkungan kerja. Selain itu, pemberian *feedback* langsung atas hasil pekerjaan karyawan akan membuat mereka mnilai positif atasannya. Perhatian serta dukungan yang diberikan atasan terhadap masalah pekerjaan maupun kehidupan pribadi karyawannya juga akan membuat para karyawan merasa nyaman dengan atasannya dan menimbulkan kepuasan kerja.

Menurut Ivancevich (2002) aspek *co-worker* adalah sejauh mana karyawan yang ramah, kompeten dan mendukung keberhasilan individu yang bekerja disebuah perusahaan dalam melaksanakan tugas-tugasnya sangat dipengaruhi oleh interaksi antara orang-orang yang terdapat dalam satu jabatan

tertentu. Termasuk didalamnya adalah kompetensi rekan kerja (*competent)* dalam melakukan pekerjaannya seperti mampu untuk menguasai penyusunan laporan ataupun prosedur dalam menjalankan sebuah mesin, kemampuan untuk saling mendukung (*supportive*) seperti membantu jika ada rekan yang mengalami kesulitan, dan kemampuan untuk saling bekerja sama (*team work*). Karyawan divisi *distric metering area strategic business unit* selatan dan tengah di PT "X" akan merasa puas dalam aspek *co-workers* jika mereka memiliki rekan kerja atau tim kerja yang bersahabat dan mampu bekerja sama. Rekan kerja yang saling mendukung dapat membuat karyawan merasa nyaman dalam bekerja. Perasaan nyaman akan timbul karena adanya dukungan rekan kerja yang dapat mengurangi rasa tegang dan cemas sehungga karyawan divisi *distric metering area strategic business unit* selatan dan tengah di PT "X" mampu menyesuaikan diri dengan tekanan-tekanan pekerjaan.

Working Condition, Sejauh mana lingkungan kerja fisik seperti keadaan kantor yang nyaman, ventilasi udara yang cukup agar ruangan tidak sumpek, peralatan keselamatan kerja yang memadai dan kondisi lainnya yang nyaman dan mendukung produktivitas kerja (Ivancevich, 2002). Tersedianya ruangan kerja yang bersih, suhu udara yang kondusif, serta fasilitas-fasilitas yang memnunjang dalam bekerja yang diberikan perusahaan kepada karyawan divisi *distric metering area strategic business unit* selatan dan tengah di PT "X" membuat karyawan dapat mengerjakan pekerjaannya secara optimal dan membuat karyawan merasa puas dengan kondisi tempatnya bekerja. Jika fasilitas yang didapatkan oleh karyawan tidak dipenuhi oleh pihak perusahaan, maka karyawan divisi *distric*

metering area strategic business unit selatan dan tengah di PT "X" menjadi tidak nyaman dengan lingkungannya dan akan menyebabkan kinerjanya menjadi tidak optimal, sehingga mereka merasa tidak puas dengan kondisi kerjanya.

Job Security, adalah sejauh mana keyakinan karyawan 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 (Ivancevich, 2002). Karyawan divisi *distric metering area strategic business unit* selatan dan tengah di PT "X" diberikan panduan dan orientasi mengenai kebijakan dan keamanan bekerja melalu peraturan yang perusahaan buat sampai mereka mengerti apa kewajiban dan hak-hak yang dapat mereka peroleh dari PT "X". semakin mengerti mereka dengan peraturan mengenai peraturan tentang keamanan bekerja, semakin puas mereka dengan aspek *job security*. Sebaliknya jika karyawan divisi *distric metering area strategic business unit* selatan dan tengah di PT "X" tidak mengerti apa kewajiban dan hak-hak mereka selama bekerja di PT "X" maka mereka akan kebingungan dan merasa bahwa perusahaan tidak ada niat untuk membantu mereka untuk mengerti tentang peraturan perusahaan dan akan mengakibatkan ketidak puasan pada aspek *job security*.

Menurut Lily M. Berry (1998:288) ada tiga faktor penunjang kepuasan kerja karyawan terhadap pekerjaannya, yaitu: usia dan tingkat pekerjaan, pendidikan dan jenis kelamin. Usia dan Tingkat Pekerjaan, terdapat hubungan yang positif antara usia dengan kepuasan kerja. Pekerja yang berusia lanjut akan lebih puas terhadap pekerjaannya daripada pekerja yang lebih muda (Rhodes, 1983. Dalam Lilly M. Berry). Salah satu alasan mengapa para karyawan divisi

distric metering area strategic business unit selatan dan tengah di PT "X" yang berusia lanjut merasa puas dengan pekerjaan dan tingkat pekerjaan mereka, karena diumur mereka yang sudah tidak muda lagi, kesempatan promosi maupun kesempatan bekerja diluar PT "X" tidak sebesar karyawan yang berusia lebih muda.

Pendidikan diperlukan untuk mendapatkan tingkat pekerjaan dan bayaran yang lebih tinggi. Sekarang lebih banyak orang-orang yang berpendidikan tinggi yang bekerja sebagai *technician*. Hal ini disebabkan karena kurang tersedianya pekerjaan pada tingkat yang lebih tinggi yang sesuai bagi para pekerja yang mempunyai pendidikan tinggi tersebut. Ini berarti banyak pekerjaan yang membutuhkan kemampuan yang sederhana namun yang mengerjakannya adalah karyawan yang memiliki kualitas pendidikan yang terlalu tinggi (*educationally overqualified*) untuk pekerjaan mereka pada perusahaan "X".

Jenis Kelamin, pada kenyataannya wanita memperoleh gaji atau upah yang lebih sedikit daripada pria dan juga wanita sedikit mendapatkan kesempatan promosi. Karena perbedaan inilah yang menyebabkan kesempatan bekerja pada wanita lebih terbatas daripada pria di PT "X". Inilah alasannya mengapa karyawan wanita akan kurang puas terhadap pekerjaannya. Oleh karena itu karyawan wanita mempunyai harapan yang rendah terhadap pekerjaanya dan mereka tidak berharap banyak dari pekerjaannya tersebut maka mereka akan merasa puas dengan pekerjaannya (Murray & Attkinson, 1981. Dalam Lilly M. Berry). Jika karyawan pria dan wanita sama-sama puas terhadap pekerjaannya, karena mereka memiliki nilai (*value*) yang berbeda. Karyawan pria dan wanita

berbeda dalam apa yang mereka anggap penting dalam bekerja. *Value* pada karyawan pria adalah *self-direction* atau kemandirian dalam bekerja dan *extrinsic rewards* (seperti gaji dan kesempatan promosi), sedangkan *value* pada karyawan wanita adalah pekerjaan yang menarik dan *social rewards* (seperti rekan kerja yang baik dan hubungan baik dengan *supervisor*). Pada divisi *distric metering area strategic business unit* selatan dan tengah di PT "X" sendiri, pekerjaan sehari-hari yang mereka lakukan tidak dianjurkan untuk dilakukan oleh perempuan karena dalam divisi ini, pekerjaan mereka lebih banyak membutuhkan kekuatan fisik seperti bekerja diatas jam dua belas malam, mencari bocoran dan sambungan illegal, dan mengoperasikan *valve*.

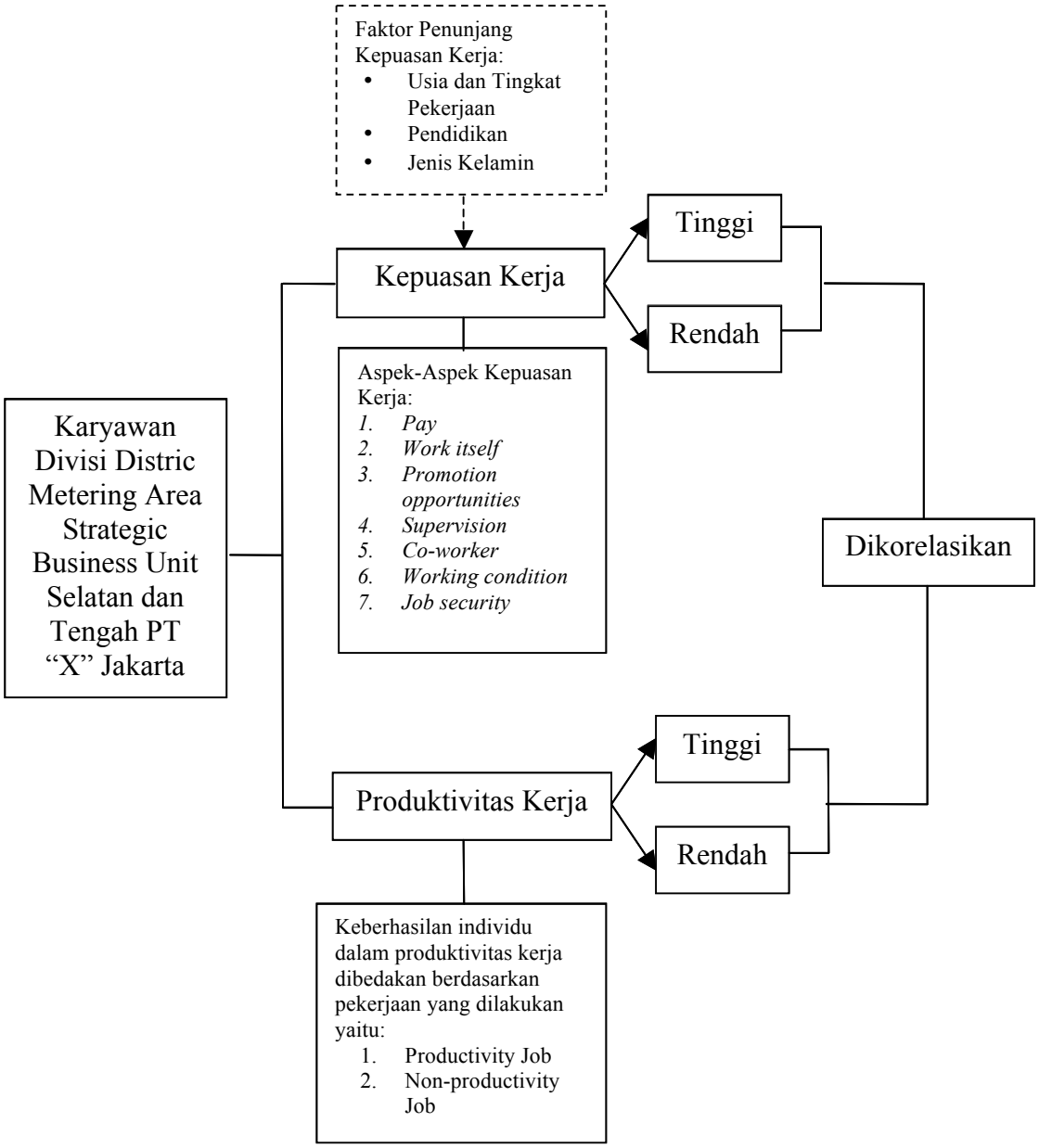
Karyawan divisi *distric metering area strategic business unit* selatan dan tengah PT "X" yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan mempunyai sikap yang positif terhadap pekerjaan dan organisasi tempatnya bekerja. Sedangkan karyawan *divisi distric metering area strategic business unit* selatan dan tengah PT "X" yang memiliki kepuasan kerja yang rendah akan mempunyai sikap negatif terhadap pekerjaan dan organisasi tempatnya bekerja.

Produktivitas karyawan *divisi distric metering area strategic business unit* selatan dan tengah PT "X" mempunyai kaitan dengan "*job performance*", yang diartikan sebagai keberhasilan karyawan divisi *distric metering area strategic business unit* selatan dan tengah PT "X" dalam melakukan pekerjaannya. Dalam hal ini produktivitas karyawan divisi *distric metering area strategic business unit* Selatan dan Tengah PT "X" merupakan perwujudan atau *output* dari cara kerjanya. Dengan kata lain, hasil yang ditunjukan oleh cara kerja karyawan divisi

distric metering area strategic business unit selatan dan tengah PT "X" merupakan produktivitas individu tersebut.

Menurut Maier (1965), keberhasilan dibedakan berdasarkan jenis pekerjaan yang dilakukan, yaitu: *productivity job*, kuantitas merupakan karakteristik dari jenis pekerjaan ini, disamping kuantitas, kualitas pekerjaan yang dihasilkan pun turut menentukan tingkat keberhasilan karyawan divisi *distric metering area strategic business unit* selatan dan tengah PT "X" dalam pekerjaanya. Berdasarkan kuantitas dan kualitas tersebut, dapat dibuat suatu tolak ukur (sebagai titik acuan) untuk menemukan keberhasilan karyawan divisi *distric metering area strategic business unit* selatan dan tengah PT "X". *non-productivity job*, keberhasilan lebih ditentukan oleh bagaimana kualitas pelaksanaan kerja, seperti bagaimana karyawan divisi *distric metering area strategic business unit* selatan dan tengah PT "X" melakukan pekerjaan mereka sehari-hari, sikap mereka terhadap karyawan maupun orang lain yang ada didalam PT "X" Jakarta. Pekerjaan-pekerjaan tersebut tidak dapat diukur secara kuantitatif.

Menurut Robbins (1996) pandangan mengenai hubungan antara kepuasan kerja dan produktivitas didasarkan pada suatu asumsi bahwa karyawan divisi *distric metering area strategic business unit* selatan dan tengah PT "X" yang merasa dirinya bahagia adalah karyawan yang produktif.



Bagan 1.1 Kerangka Pemikiran

1.6. Asumsi Penelitian

1. Aspek-aspek kepuasan kerja *karyawan Divisi Distric Metering Area Strategic Business Unit* Tengah Dan Selatan PT "X", yaitu: *pay, work itself, promotion opportunities, supervision, co-worker, working condition, job security.*
2. Karyawan divisi *Distric Metering Area Strategic Business Unit* Tengah Dan Selatan PT "X" yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan mempunyai sikap yang positif terhadap pekerjaan Dan Organisasi Tempatnya Bekerja. Sedangkan Karyawan Divisi *Distric Metering Area Strategic Business Unit* Tengah Dan Selatan PT "X" yang memiliki kepuasan kerja yang rendah akan mempunyai sikap negatif terhadap pekerjaan dan organisasi tempatnya bekerja

1.7. Hipotesis Penelitian

Terdapat hubungan antara Kepuasan Kerja dan Produktivitas Kerja pada Karyawan *Divisi Distric Metering Area Strategic Business Unit* Selatan dan Tengah PT "X" Jakarta.