

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Seiring dengan perkembangan pertumbuhan perekonomian yang terus menerus mengalami kemajuan, suatu perusahaan sebaiknya tidak hanya memperhatikan hasil yang akan diperoleh, tetapi suatu perusahaan harus juga memperhatikan sumber daya manusia (SDM) yang potensial yang merupakan kebutuhan suatu organisasi atau perusahaan. Dalam suatu organisasi atau perusahaan akan mencari SDM yang berkualitas untuk dapat menjalankan tugas-tugas yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Seringkali perusahaan menuntut karyawannya untuk dapat bekerja seoptimal mungkin agar mendapatkan hasil yang diharapkan oleh perusahaan.

Kebutuhan karyawan menjadi perhatian dari perusahaan misalnya berupa gaji, rasa aman, dan fasilitas-fasilitas kerja yang dapat menunjang agar karyawan dapat bekerja dengan baik. Cara karyawan bekerja, berpikir, dan berperilaku menentukan arah dan keberhasilan suatu perusahaan. Sumber daya manusia atau karyawan di dalam perusahaan merupakan suatu yang sangat penting untuk menjalankan roda perusahaan untuk mencapai tujuannya (Ivancevich, 2009). Untuk itu, perusahaan memiliki kewajiban untuk dapat memenuhi kebutuhan karyawan, sebagai usaha untuk dapat mendorong munculnya kinerja yang baik dari para karyawan

Industri kertas dan *pulp*, merupakan salah satu industri madya (industri pengolahan) dimana bahan baku atau bahan mentah (dalam bentuk kayu dan kertas bekas) diubah menjadi bahan setengah jadi untuk kegiatan industri berikutnya, yaitu kertas. Dalam perkembangannya, pada tahun 2014 Industri kertas dan bubur kertas mengalami kenaikan yang drastis dalam kegiatan usahanya, karena ditopang naiknya harga kertas antara 5-7%.

Perkembangan ini tidak lepas dari kebutuhan masyarakat akan barang-barang cetakan, yang semakin meningkat setiap tahun (dalam kontan.co.id, 2014). Salah satu perusahaan terbesar penghasil bubur kertas (*pulp*) dan pengolahan *tissue* adalah PT “X” yang didirikan di Jambi pada tahun 1974.

Ketika menjalankan kegiatan operasionalnya sebagai sebuah perusahaan manufaktur, PT “X” memiliki visi menjadi perusahaan bubur kertas (*pulp*) dan *tissue* nomor satu di dunia dengan standar internasional pada abad ke-21 yang berdedikasi memberikan yang terbaik bagi para pelanggan, pemegang saham, karyawan dan masyarakat. Sedangkan misi PT “X” meningkatkan pangsa pasar ke seluruh dunia, menggunakan teknologi mutakhir dalam pengembangan produk baru serta penerapan efisien pabrik, meningkatkan sumber daya manusia melalui pelatihan, mewujudkan komitmen usaha berkelanjutan di semua kegiatan operasional.

Bagian produksi PT “X” berdomisili di Jambi dan memiliki pabrik yang terletak di Tebing Tinggi, Jambi. Kegiatan usaha PT “X” adalah memproduksi bubur kertas (*pulp*), *tissue* dan kertas. PT “X” mulai memproduksi kertas pada tahun 1976, bubur kertas (*pulp*) pada tahun 1994 dan *tissue* pada tahun 1998, dengan keseluruhan kapasitas produksi terpasang saat ini adalah bubur kertas (*pulp*) sebesar 1.020.800 ton per tahun dan *tissue* sebesar 60.000 ton per tahun. Dalam menjalankan operasinya, perusahaan memiliki sekitar 2.080 karyawan aktif. Karyawan yang bekerja pada bagian *pulp* PT. “X” Jambi berjumlah 1.045 orang dan memiliki tingkat pendidikan dari sekolah dasar sampai dengan S2. Dengan demikian, PT “X” yang berada di Jambi, kini menjadi salah satu perusahaan yang dapat menyediakan lapangan kerja bagi masyarakat yang membutuhkan.

Merujuk pada visi dan misi PT “X”, pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu hal yang penting dalam menyiapkan tenaga kerja yang handal dan penuh dedikasi. Persaingan antar perusahaan bubur kertas (*pulp*), *tissue* dan kertas semakin

membutuhkan kejelian dalam melihat peluang pasar, agar mampu bersaing dengan perusahaan bubur kertas (*pulp*), *tissue* dan kertas yang lain.

Salah satu upaya yang dilakukan PT “X” agar karyawannya menampilkan kinerja yang optimal, dengan memenuhi kewajiban-kewajiban perusahaan terhadap karyawan, sesuai dengan perjanjian kerja yang dibuat sebelumnya. Kewajiban ini misalnya upah karyawan sesuai dengan UMK (Upah Minimum Kerja) setempat, adanya kesempatan untuk promosi, fasilitas-fasilitas berupa tempat tinggal sementara/mess, sarana prasarana olah raga, dan tunjangan-tunjangan misalnya, tunjangan hari raya dan bonus yang diberikan saat target tercapai, atau perusahaan mendapatkan keuntungan setiap akhir tahun. Perusahaan berharap karyawan dapat memberikan kinerja terbaik, sesuai dengan penghasilan yang diberikan dan berbagai fasilitas yang disediakan perusahaan untuk membantu pekerjaan karyawan.

Pada kenyataannya, tidak semua divisi pada PT “X” dapat memenuhi target yang ditentukan perusahaan. Salah satu sub-divisi yang masih belum memenuhi target tersebut adalah divisi *Recovery Boiler Plant Department (RBD) Shift Leader. Manager HRD PT “X”* Jambi. Saat ini, para *Shift Leader* bagian RBD masih belum menjalankan tugas secara optimal, misalnya *Recovery Boiler Plant Department (RBD) Shift Leader* masih kurang teliti dalam mengawasi aktifitas kerja karyawan, dimana sekitar 3-5 orang karyawan masih belum berada di tempat kerja pada saat jam kerja, atau bahkan meninggalkan lokasi pada saat jam kerja dengan berbagai alasan. Hal ini cukup sering terjadi (2/3 kali setiap minggu) sehingga kerja bawahan tidak terawasi dengan optimal. Dengan adanya situasi seperti ini, Divisi *Recovery Boiler Departement* setiap bulan selalu mengalami masalah *under performance* yang dapat dilihat dari tidak tercapainya target yang ditentukan perusahaan (berada di bawah 80% pencapaian target), atau adanya bahan baku yang terbuang percuma.

Hal ini, merupakan hal yang dapat dihindari, jika para *Shift Leader* dapat mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik. Itu membuat karyawan RBD, terutama *shift leader* masih dinilai

oleh pihak Manajemen sebagai divisi yang sering mengalami kesalahpahaman dan miskomunikasi dalam kegiatan kerja. Contohnya, baru-baru ini telah terjadi kesalahpahaman antara karyawan *RBD shift leader* dan atasan, sehingga menyebabkan terjadinya unjuk rasa yang dilakukan para karyawan *shift leader* dan serikat pekerja kepada perusahaan. Adanya kegiatan unjuk rasa yang dilakukan oleh para karyawan, dapat membuat aktivitas kerja menjadi terhenti, yang berdampak pada tidak tercapainya target yang telah ditetapkan.

Tugas-tugas yang dilakukan oleh para karyawan di bagian *Recovery Boiler Division*, merupakan salah satu tugas yang sangat vital, yaitu melakukan kegiatan *recovery* atau mencegah kerugian yang terjadi, pada saat bagian produksi melakukan kesalahan produksi. Dengan adanya bagian *Recovery Boiler*, maka *pulp* yang memiliki kesalahan spesifikasi, ukuran, ketebalan, atau berbagai masalah lainnya dapat diolah kembali menjadi bubur kertas. Hal ini dapat meminimalisir terjadinya kerugian dari bahan baku, dan mencegah adanya limbah terbuang dengan jumlah yang besar.

Shift leader tidak hanya membutuhkan kemampuan teknis yang baik untuk mengoperasikan mesin dan mengawasi parameter produksi yang dilakukan, namun juga harus mampu berpikir strategis, dalam merencanakan kegiatan *recovery* yang terjadi, untuk meminimalisir *loss* atau bahan buangan dan limbah. Para *shift leader* harus secara rutin dan terus-menerus mengawasi kinerja para karyawannya dengan tujuan memastikan pencapaian target yang sudah ditetapkan oleh perusahaan, dan mencegah adanya bahan baku maupun limbah yang terbuang. Hasil kerja dari para karyawan ini, akan berhubungan dengan tingkat produksi dari perusahaan, dimana semakin banyak bahan baku yang bisa mengalami proses *recovery*, maka akan semakin banyak juga potensi produksi yang bisa dilakukan oleh perusahaan. Peran *shift leader* menjadi semakin penting, karena ia harus memiliki keterampilan yang dibutuhkan untuk dapat menangani mesin-mesin yang dioperasikan,

bersama-sama dengan anak buahnya, sekalipun dengan jumlah karyawan yang lebih sedikit dibandingkan divisi lain.

Dalam melaksanakan aktivitasnya, sebagian besar karyawan pekerja harian divisi ini harus senantiasa berkoordinasi dengan atasan untuk pengambilan keputusan masalah proses, mengawasi dan mengkoordinir aktifitas kerja bawahannya (staff pelaksana), mengkoordinir karyawan produksi, memeriksa dan menganalisa dan menandatangani dokumen produksi untuk mengetahui serta mengambil tindakan yang diperlukan untuk meminimalkan resiko dalam pencapaian target produksi dan *shift leader* harus melaporkan kepada atasan (*plant supervisor/division head*) mengenai gangguan-gangguan yang muncul dalam proses produksi, seperti adanya kesalahan proses, kurangnya bahan baku, atau tidak adanya bahan kimia yang dibutuhkan dalam fase pembuatan kertas tertentu, *shift leader* juga harus mengevaluasi pemakaian air, listrik, *steam* dan *chemical* untuk mengendalikan biaya produksi.

Mengingat tugas mereka berhubungan dengan tugas-tugas utama dalam lingkungan manufaktur *pulp*, setiap kesalahan yang dilakukan oleh bagian RBD, akan memiliki dampak besar pada aktivitas kerja yang dilakukan di bagian lain, karena adanya kesalahan akan menghambat proses produksi yang dilakukan di lingkungan PT "X".

Harapan dari pihak manajemen perusahaan, adalah adanya kinerja yang baik yang dimunculkan oleh para *shift leader* RBD, karena pentingnya tugas mereka. Perusahaan sadar bahwa kepuasan yang dimiliki oleh para karyawan, penting dalam memunculkan kinerja. Untuk itu, perusahaan memiliki sistem umpan balik untuk dapat menilai kepuasan, dalam bentuk menyiapkan kotak saran. Para karyawan dapat memberikan umpan balik kepada perusahaan mengenai hal-hal yang dapat memunculkan ketidakpuasan dalam bekerja. Namun, masukan dalam kotak saran yang diberikan saat ini, tidak semua keluhan-keluhan yang masuk pada kotak saran dapat diakomodir atau langsung ditindaklanjuti dalam kegiatan kerja, karena masih adanya karyawan yang memasukkan saran mengenai keluhan-keluhan terhadap hal

baru seperti peraturan-peraturan baru yang diterapkan, mengenai adaptasi dengan rekan kerja yang baru, dan ada beberapa keluhan mengenai kenaikan gaji.

Adanya variasi dalam cara pandang, sikap, dan pengalaman yang berbeda-beda saat berinteraksi dalam lingkungan perusahaan, setiap karyawan dapat memiliki penilaian sendiri-sendiri tentang kepuasan kerja yang dirasakan di lingkungan perusahaan. Harapannya, pada saat saat karyawan merasakan kepuasan, maka mereka dapat melaksanakan aktivitas kerja dengan lebih baik, dan menghasilkan kinerja yang lebih baik bagi perusahaan, sehingga dengan mengetahui dan meningkatkan kepuasan kerja pada para kaywanan *shift leader* RBD, maka perusahaan dapat menilai adanya kinerja yang baik pada para karyawan ini di kemudian hari, yang dapat berkontribusi positif bagi pencapaian tujuan perusahaan.

Untuk itu, agar dapat mengetahui berbagai masalah yang dihadapi dalam lingkungan kerja sebagai *shift leader*, peneliti diberi kesempatan untuk dapat mewawancarai sepuluh karyawan *Recovery Boiler Plant Department (RBD) Shift Leader* pada PT "X". Dalam wawancara ini, peneliti menanyakan mengenai gambaran dalam aktivitas kerja, dari hasil wawancara, peneliti menemukan informasi bahwa sebagian besar aktivitas karyawan sebagai *Shift Leader* adalah melakukan koordinasi dengan atasan (*plant supervisor / division head*) mengenai tugas-tugas yang harus dilaksanakan, dan memberikan informasi mengenai spesifikasi hasil produksi yang harus dibuat kepada para operator, untuk meminimalisir kesalahan produksi. Selain itu, mereka juga rutin melakukan pemeriksaan pada mesin-mesin yang digunakan, dan memastikan bahwa para operator melakukan kegiatan kerja sesuai dengan prosedur.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada sepuluh karyawan *Recovery Boiler Plant Department (RBD) Shift Leader* pada aspek *work itself*, tujuh dari sepuluh orang karyawan mengungkapkan bahwa kegiatan kerja yang dilaksanakan memiliki resiko yang tinggi, karena berhubungan dengan mesin-mesin produksi yang besar, panas, dan

mengandung bahan kimia yang berbahaya. Sementara, tiga orang mengungkapkan bahwa mereka tidak merasa kegiatan kerja yang dilaksanakan merupakan hal yang beresiko, karena mereka sudah dilengkapi adanya APD (alat pelindung diri) yang dapat mencegah kecelakaan. Selain itu, peneliti menanyakan juga mengenai pendapat para karyawan mengenai bayaran yang didapatkan, dalam bentuk gaji, yang menggambarkan aspek *pay*. Pada enam dari sepuluh orang karyawan, mereka merasa bahwa gaji yang diterima tidak sesuai dengan resiko dan kelelahan dari aktivitas kerja, sementara sebanyak empat orang sudah merasa bahwa gaji yang dimiliki sudah mencukupi.

Untuk aspek kedua adalah *working condition* yang didefinisikan oleh Ivancevich & Matteson, (2002:121) sebagai kondisi lingkungan kerja fisik yang nyaman dan dapat mendukung produktivitas dalam bekerja. Dari kondisi kerja (aspek *working condition*), peneliti menemukan bahwa sebanyak tujuh orang merasa bahwa kondisi kerja belum sesuai dengan standar yang diharapkan. Berbagai peralatan dan fasilitas kerja yang ada masih belum mencukupi untuk melaksanakan kegiatan kerja. Peralatan-peralatan (kunci pas, meteran, dll) harus dipakai bersamaan dengan *shift leader* lain, yang dapat mengganggu aktivitas kerja yang sedang dilakukan, karena para karyawan harus pergi ke bagian lain. Sementara, sebanyak tiga orang mengungkapkan, kondisi kerja yang ada di PT "X" sudah cukup memadai, dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan sejenis.

Untuk aspek ketiga, yaitu *co-workers*, Ivancevich & Matteson, (2002:121) mendefinisikan aspek ini sebagai rekan-rekan kerja yang menunjukkan sikap bersahabat dan saling mendukung antara satu dengan yang lainnya. Peneliti menanyakan kepada para karyawan mengenai rekan-rekan kerja yang dimiliki yang menggambarkan aspek *co-workers*, dan menemukan bahwa sebanyak lima orang mengungkapkan bahwa mereka sering berselisih pendapat dengan sesama *shift leader*, baik karena sebab pribadi maupun karena masalah yang muncul dari kegiatan kerja. Dengan kondisi seperti itu situasi kerja menjadi tidak nyaman.

Sebanyak lima orang merasa bahwa mereka tidak pernah mengalami konflik dengan sesama rekan kerja. Saat peneliti bertanya mengenai hubungan mereka dengan atasan yang menggambarkan aspek *supervisor*, sebanyak delapan orang mengungkapkan bahwa mereka terkadang dimarahi atau ditegur oleh atasan, pada saat ada masalah di lapangan, terutama pada saat pengolahan di RBD mengakibatkan adanya limbah atau produk sisa yang tidak dapat digunakan lagi, atau ketika tugas-tugas mereka tidak mencapai target pengolahan yang ditetapkan. Hanya tiga orang yang mengungkapkan bahwa mereka jarang ditegur atau dimarahi oleh atasan.

Aspek berikutnya, adalah *Promotional Opportunity*, yang didefinisikan oleh & Matteson, (2002:121) sebagai tersedianya kesempatan untuk maju atau tersedianya kesempatan untuk kenaikan jabatan. Kesempatan promosi dilakukan dengan tujuan untuk menempatkan karyawan yang bersangkutan. Peneliti menanyakan juga mengenai prospek ke depan dijenjang karir yang ada di PT "X" kepada para karyawan tersebut yang menggambarkan aspek *promotion*. Peneliti menemukan, pada tujuh orang karyawan, mereka merasa bahwa mereka akan membutuhkan waktu yang lama untuk mencapai jenjang karir yang mereka inginkan, sementara tiga orang merasa bahwa perusahaan akan memberikan jenjang karir yang sesuai dengan usaha dan kerja keras mereka sebagai *shift leader*.

Pertanyaan selanjutnya yang peneliti tanyakan, adalah mengenai aspek keamanan (*job security*) di lingkungan pekerjaan saat ini. Peneliti menemukan bahwa enam orang karyawan merasa bahwa jabatan mereka sebagai *shift leader* dapat digantikan oleh orang lain sewaktu-waktu, yang membuat mereka merasa tidak aman. Sementara, sebanyak empat orang merasa, bahwa pekerjaan dapat memberikan keamanan, karena mereka tahu bahwa posisi mereka membutuhkan keahlian dan kompetensi yang tidak dimiliki semua orang.

Berdasarkan pertanyaan yang peneliti tanyakan, peneliti menemukan bahwa adanya beragam tanggapan responden mengenai kepuasan kerja yang mereka rasakan di dalam

kegiatan kerja. Dengan demikian, terdapat variasi penghayatan antara para *shift leader* dalam lingkungan perusahaan, pada berbagai aspek kepuasan kerja yang dialami. Perbedaan kepuasan kerja yang dialami menjadi salah satu pokok bahasan yang penting untuk diteliti, karena perbedaan kepuasan kerja yang dialami akan dapat memunculkan perbedaan dalam perilaku kerja, dimana para responden yang puas dengan kegiatan kerja diharapkan akan lebih baik dalam mengerjakan pekerjaan mereka dan mencapai target bahkan melebihi target yang ditetapkan perusahaan. Sebaliknya, responden yang kurang puas akan memiliki kecenderungan untuk bersikap kontra-produktif dalam kegiatan kerja, misalnya dengan melanggar aturan-aturan perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dilihat ada beberapa aspek kepuasan kerja yang dirasa masih belum memuaskan oleh karyawan *Recovery Boiler Plant Department (RBD) Shift Leader*, untuk itu diperlukan data yang akurat tentang kepuasan kerja pada *Recovery Boiler Plant Department (RBD) Shift Leader* di PT “X”, maka penelitian mengajukan penelitian mengenai kepuasan kerja pada *Recovery Boiler Plant Department (RBD) Shift Leader* di PT “X” kota Jambi.

1.2 Identifikasi Masalah

Dari penelitian ini ingin diketahui gambaran kepuasan kerja pada karyawan *Recovery Boiler Plant Department (RBD) Shift Leader* di PT “X” di kota Jambi

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud penelitian ini adalah memperoleh data mengenai kepuasan kerja pada karyawan *Recovery Boiler Plant Department (RBD) Shift Leader* PT “X” di kota Jambi.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui gambaran mengenai kepuasan kerja terhadap aspek-aspek kepuasan kerja, yaitu upah (*pay*), pekerjaan itu sendiri (*work it self*), pengawasan (*supervision*), kesempatan mendapatkan promosi (*promotion opportunities*), rekan kerja (*co-workers*), kondisi pekerjaan (*working condition*), rasa aman dalam bekerja (*job security*) pada karyawan *Recovery Boiler Plant Department (RBD) Shift Leader* PT “X” di kota Jambi.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.2 Kegunaan Teoritis

1. Memberikan informasi mengenai kepuasan kerja pada karyawan PT “X” di kota Jambi untuk mengembangkan pengembangan bidang ilmu Psikologi Industri dan Organisasi
2. Memberikan masukan bagi peneliti lain yang berminat untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai topik yang sama.

1.4.3 Kegunaan Praktis

1. Memberikan informasi kepada jajaran direksi dan divisi HRD PT “X” Jambi mengenai kepuasan kerja pada karyawan dan aspek-aspek apa saja yang memunculkan kepuasan dan ketidakpuasan kerja pada karyawan yang selanjutnya berguna untuk meningkatkan aspek-aspek yang memunculkan kepuasan kerja pada karyawan.
2. Memberikan gambaran kepada bagian HRD PT “X”, Jambi, untuk dapat mengetahui berbagai aspek kepuasan kerja karyawan yang harus ditingkatkan pada para *shift leader*.

1.5 Kerangka Pikir

Sebagai perusahaan pemasok bubur kertas (*pulp*) yang telah cukup lama berdiri di Indonesia. PT “X” di Jambi berusaha untuk mempertahankan kualitasnya sebagai perusahaan yang telah memproduksi dan memasarkan produk bubur kertas (*pulp*) di pasar domestik dan ekspor. Oleh karena itu karyawan *Recovery Boiler Plant Department (RBD) Shift Leader* selaku bagian yang dituntut untuk memerhatikan dan mengoptimalkan pencapaian target produksi memiliki tuntutan pekerjaan dengan akurasi yang tinggi dan terstandarisasi.

Saat menjalankan aktivitas kerjanya, karyawan *Recovery Boiler Plant Departement (RBD) Shift Leader* PT “X” Jambi memiliki peranan yang besar dalam melakukan kegiatan untuk mengolah kembali hasil produksi yang gagal, ataupun limbah buangan yang terjadi dalam proses produksi. Karena itu, peranan yang dimiliki oleh karyawan *Recovery Boiler Plant Departement (RBD) Shift Leader* PT “X” Jambi, merupakan peranan yang penting dan vital bagi perusahaan. Dalam struktur organisasi PT “X” di Jambi, karyawan *Recovery Boiler Plant Department (RBD) Shift Leader* memiliki peran yang penting, karena menjadi satu-satunya divisi yang berfungsi untuk dapat mencegah terjadinya kerugian karena adanya kesalahan produksi dari bagian produksi. Untuk itu, kinerja karyawan produksi sangat penting untuk diperhatikan. Salah satu variabel yang dapat memunculkan kinerja karyawan, adalah kepuasan kerja.

Menurut Ivancevich dan Matteson (2002), kepuasan kerja karyawan merupakan sikap karyawan terhadap pekerjaannya, yang merupakan hasil dari penilaian mereka mengenai pekerjaan yang mereka jalani setiap harinya dan mengenai lingkungan pekerjaan yang ada disekitar mereka. Pada saat bekerja, karyawan *Recovery Boiler Plant Department (RBD) Shift Leader* PT “X” di Jambi tersebut akan sikap terhadap pekerjaannya, sesuai dengan penilaian terhadap pengalaman dan aktivitas kerja mereka yang mereka lakukan sehari-hari dalam bagian mereka. Sikap yang dimiliki terhadap pekerjaannya ini dapat dibagi menjadi tiga

komponen, yaitu Komponen kognitif, yaitu komponen yang tersusun atas dasar pengetahuan dan informasi yang dimiliki seseorang tentang objek sikapnya atau komponen yang berkaitan dengan pengetahuan, pandangan, keyakinan atau bagaimana mempersepsi objek, komponen afektif, yaitu komponen yang bersifat evaluatif yang berhubungan dengan rasa senang dan tidak senang, dan komponen konatif, yaitu kesiapan seseorang untuk bertindak laku yang berhubungan dengan objek sikapnya atau komponen yang berhubungan dengan kecenderungan bertindak terhadap objek

Menurut Ivancevich dan Matteson (2002), kinerja karyawan yang optimal dapat muncul dari kepuasan kerja. Karyawan yang memiliki kinerja yang baik akan dipertimbangkan untuk naik jabatan dan semakin diperhatikan oleh atasan sehingga karyawan tersebut akan merasa puas. Ivancevich dan Matteson (2002) mengungkapkan, bahwa para karyawan melihat kepuasan kerja melalui aspek-aspek upah (*pay*), pekerjaan itu sendiri (*work it self*), pengawasan (*supervision*), kesempatan mendapatkan promosi (*promotion opportunities*), rekan kerja (*co-workers*), kondisi pekerjaan (*working condition*), rasa aman dalam bekerja (*job security*).

Aspek yang pertama adalah upah (*pay*), yaitu besarnya pembayaran yang diterima oleh karyawan *Recovery Boiler Plant Department (RBD) Shift Leader*. Pada aspek ini, para karyawan dapat menilai besaran upah yang diterima, termasuk gaji, tunjangan, dan bonus yang diterima sebagai imbal balik dari perusahaan (Ivancevich dan Matteson, 2002). Penilaian yang mereka miliki dapat memunculkan suatu bentuk afek positif, misalnya rasa senang dan kepuasan akan gaji yang diterima. Hal ini mendorong munculnya kecenderungan untuk bertindak dalam aktivitas kerja mereka, misalnya mereka dapat bekerja dengan lebih bersemangat, dan menjaga hasil kerja mereka tetap sesuai dengan tuntutan dari perusahaan, yang menggambarkan adanya kepuasan kerja. Sebaliknya, karyawan *shift leader* menilai gaji yang mereka dapatkan tidak memadai, sehingga dapat yang memunculkan kecenderungan

emosi yang negatif, seperti merasa sedih, kecewa, atau marah. Hal ini dapat membuat para *shift leader* akan bermalas-malasan dalam bekerja, atau tidak bekerja sesuai dengan SOP dan tuntutan kerja yang dimiliki.

Aspek yang kedua adalah pekerjaan itu sendiri (*work it self*), yaitu tugas-tugas pekerjaan yang dianggap menarik dan memberikan kesempatan untuk belajar serta bertanggung jawab untuk karyawan yang bersangkutan (Ivancevich dan Matteson, 2002). Pada saat para karyawan mengetahui bahwa pekerjaan yang dilaksanakan merupakan aktivitas yang sesuai dengan kemampuan dan kompetensinya, mudah dikerjakan, dan dapat memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan perusahaan, maka para karyawan akan merasa senang/gembira dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini dapat mendorong mereka untuk dapat bekerja dengan lebih berhati-hati, teliti, dan melaksanakan aktivitasnya sesuai dengan standar yang diharapkan, yang menggambarkan adanya kepuasan kerja. Sebaliknya, jika para karyawan mengetahui bahwa aktivitas kerja yang dilakukan tidak penting atau tidak relevan dengan pencapaian tujuan perusahaan, tidak sesuai dengan kompetensi dan keterampilannya, atau memiliki tingkat kesulitan diluar kemampuannya, maka para karyawan dapat merasa kecewa terhadap kegiatan kerja yang dilaksanakan, yang menggambarkan adanya komponen afektif yang negative, yang menggambarkan ketidakpuasan kerja.

Aspek ketiga adalah pengawasan (*supervison*), yaitu kemampuan atasan memimpin bawahan baik secara teknikal atau interpersonal (Ivancevich dan Matteson, 2002). Karyawan *Recovery Boiler Plant Department (RBD) Shift Leader* yang mengetahui bahwa memiliki atasan yang mampu memimpin bawahannya secara interpersonal, *feedback* yang diberikan atasan mengenai hasil kerja mereka secara objektif, dan karyawan mengetahui apa yang diharapkan oleh atasan terhadap bawahan nya, akan menilai atasan tersebut sesuai dengan kegiatan kerja yang dilaksanakan. Karena itu, karyawan akan memiliki komponen afektif yang positif, dalam bentuk senang dalam diri karyawan. Hal ini akan mendorong karyawan

untuk dapat menjaga hubungan baik, bersikap sopan, dan menghormati atasan, yang menggambarkan kepuasan kerja. Di sisi lain, para karyawan *Recovery Boiler Plant Department (RBD) Shift Leader* PT “X” yang merasa atasan tidak berkompeten, tidak komunikatif, atau mudah bersikap kasar, akan memunculkan penilaian bahwa atasan tidak bersikap baik. Hal ini akan memunculkan komponen afektif yang negatif, dalam bentuk rasa tidak senang terhadap atasan. Hal ini membuat para karyawan menjadi tidak sopan, kurang menghormati, bahkan melawan atasan, yang menggambarkan ketidakpuasan kerja untuk aspek ini.

Aspek yang keempat adalah kesempatan mendapatkan promosi (*promotion opportunities*), yaitu tersedianya kesempatan untuk maju atau tersedianya kesempatan untuk menaikkan jabatan (Ivancevich dan Matteson, 2002). Karyawan *Recovery Boiler Plant Department (RBD) Shift Leader* yang menilai adanya kesempatan untuk dipromosikan ke posisi yang lebih tinggi, akan mengetahui kesempatan-kesempatan promosi yang ditawarkan oleh perusahaan, yang pada gilirannya akan memunculkan komponen afektif dalam bentuk perasaan senang dalam diri karyawan. Mereka akan mengarahkan perilakunya untuk bekerja sesuai dengan tuntutan dari perusahaan, dan berusaha memenuhi syarat-syarat untuk mendapatkan promosi dari perusahaan, yang menggambarkan kepuasan untuk aspek ini. Sebaliknya jika karyawan *Recovery Boiler Plant Department (RBD) Shift Leader* PT “X” menilai pekerjaannya tidak akan memberikan kesempatan untuk dipromosikan padahal ia telah bekerja cukup lama, maka ia akan menilai perusahaan bertindak tidak adil, akan memiliki komponen afektif yang cenderung negatif, dimana ia akan merasa tidak puas dan kecewa terhadap perusahaan. Hal ini akan mendorong munculnya kecenderungan bertindak yang malas-malasan, tidak bersemangat ketika bekerja, dan tidak mau melaksanakan aktivitas sesuai dengan tuntutan pekerjaan., yang menggambarkan ketidakpuasan untuk aspek ini.

Aspek yang kelima adalah rekan kerja (*co-workers*). Karyawan *Recovery Boiler Plant Department (RBD) Shift Leader* yang menilai rekan kerja mereka menunjukkan sikap bersahabat dan saling mendukung satu sama lainnya (Ivancevich dan Matteson, 2002). Dengan memiliki pengetahuan bahwa rekan kerja akan membantu, maka akan memunculkan perasaan senang dalam diri karyawan yang selanjutnya akan mendorong karyawan untuk membalas perilaku temannya, dengan membantu mereka saat mereka membutuhkan bantuan, yang menggambarkan kepuasan untuk aspek ini. Sebaliknya jika karyawan *Recovery Boiler Plant Department (RBD) Shift Leader* PT “X” menilai ketika bahwa rekan kerja sulit bekerja sama, maka hal tersebut akan membuat mereka merasa tidak senang, atau menilai rekan kerja dengan cara yang negatif. Hal ini membuat mereka tidak mau bekerja sama, segan meminta bantuan, dan bersikap tidak sopan terhadap rekan kerja lain, yang menggambarkan ketidakpuasan terhadap rekan kerja.

Aspek yang keenam adalah kondisi pekerjaan (*working condition*), yaitu kondisi lingkungan kerja fisik yang nyaman dan dapat mendukung produktivitas dalam bekerja (Ivancevich dan Matteson, 2002). Karyawan *Recovery Boiler Plant Department (RBD) Shift Leader* yang menilai kondisi lingkungan kerja yang nyaman dan dapat mendukung produktivitas dalam bekerja, yaitu dengan menyediakan berbagai fasilitas, dan akses terhadap peralatan kerja yang memadai dan sesuai dengan kebutuhan dan dapat memberikan dukungan terhadap produktivitasnya. Hal ini membuat para karyawan memiliki komponen afektif yang positif, dimana mereka akan menjadi lebih semangat dalam mengerjakan tugas-tugasnya, dan dapat bekerja dengan lebih rinci dan teliti. Sebaliknya, para karyawan yang menilai bahwa lingkungan kerja tidak memiliki berbagai fasilitas pendukung, akan menilai bahwa perusahaan tidak mendukung produktivitasnya, sehingga karyawan akan merasa lebih mudah tersinggung, kecewa, atau kebingungan, yang menggambarkan adanya afek negatif dalam

bekerja, dan lebih mudah bertindak ceroboh, tidak hati-hati, atau melakukan kegiatan kontraproduktif saat bekerja.

Aspek yang ketujuh adalah rasa aman dalam bekerja (*job security*), yaitu keyakinan individu bahwa posisi atau jabatannya cukup aman, tidak ada rasa khawatir dan adanya harapan bahwa tidak ada pemutusan hubungan kerja sepihak atau secara tiba-tiba (Ivancevich dan Matteson, 2002). **Karyawan *Recovery Boiler Plant Department (RBD) Shift Leader* dapat mengetahui bahwa tempat kerjanya aman, dalam hal ini tidak adanya pemutusan kerja tiba-tiba oleh atasan, hal tersebut** akan memiliki afek positif dalam bentuk perasaan senang dan aman dalam diri karyawan. Hal ini akan mendorong mereka dapat bekerja lebih produktif dan sesuai dengan tujuan perusahaan yang pada akhirnya akan memunculkan kepuasan kerja. Sebaliknya karyawan *Recovery Boiler Plant Department (RBD) Shift Leader* PT “X” yang menilai bahwa perusahaan bisa saja memutuskan melakukan PHK atau memutuskan kontrak kerja mereka kapan saja, akan menilai perusahaan bertindak tidak adil, dan memiliki afek negatif dalam bentuk perasaan kesal, marah, dan kecewa terhadap perusahaan. Mereka akan memiliki kecenderungan untuk mengarahkan perilakunya pada kegiatan kontraproduktif, penundaan, dan malas dalam bekerja.

Menurut Lilli M. Berry (1998), terdapat tiga faktor penunjang kepuasan kerja seorang karyawan terhadap pekerjaannya, yaitu: usia, pendidikan, jenis kelamin, dan status marital. Faktor pertama yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan *Recovery Boiler Plant Department (RBD) Shift Leader* di PT “X” di Jambi adalah usia. Karyawan *Recovery Boiler Plant Department (RBD) Shift Leader* yang bekerja di PT “X” di Jambi berdasarkan data yang didapatkan, memiliki usia pada rentang dewasa awal dengan rentang usia 20-35 tahun, dan tidak banyak karyawan *Recovery Boiler Plant Department (RBD) Shift Leader* yang bekerja di PT “X” yang berada di tahap dewasa madya yaitu rentang usia 36-60 tahun. Karyawan *Shift Leader* yang berusia lebih tua dapat memiliki kecenderungan untuk merasa

lebih puas dengan pekerjaannya karena sudah memiliki waktu yang cukup lama dalam melakukan tugas-tugasnya dan sudah memiliki perkembangan dalam bekerja.

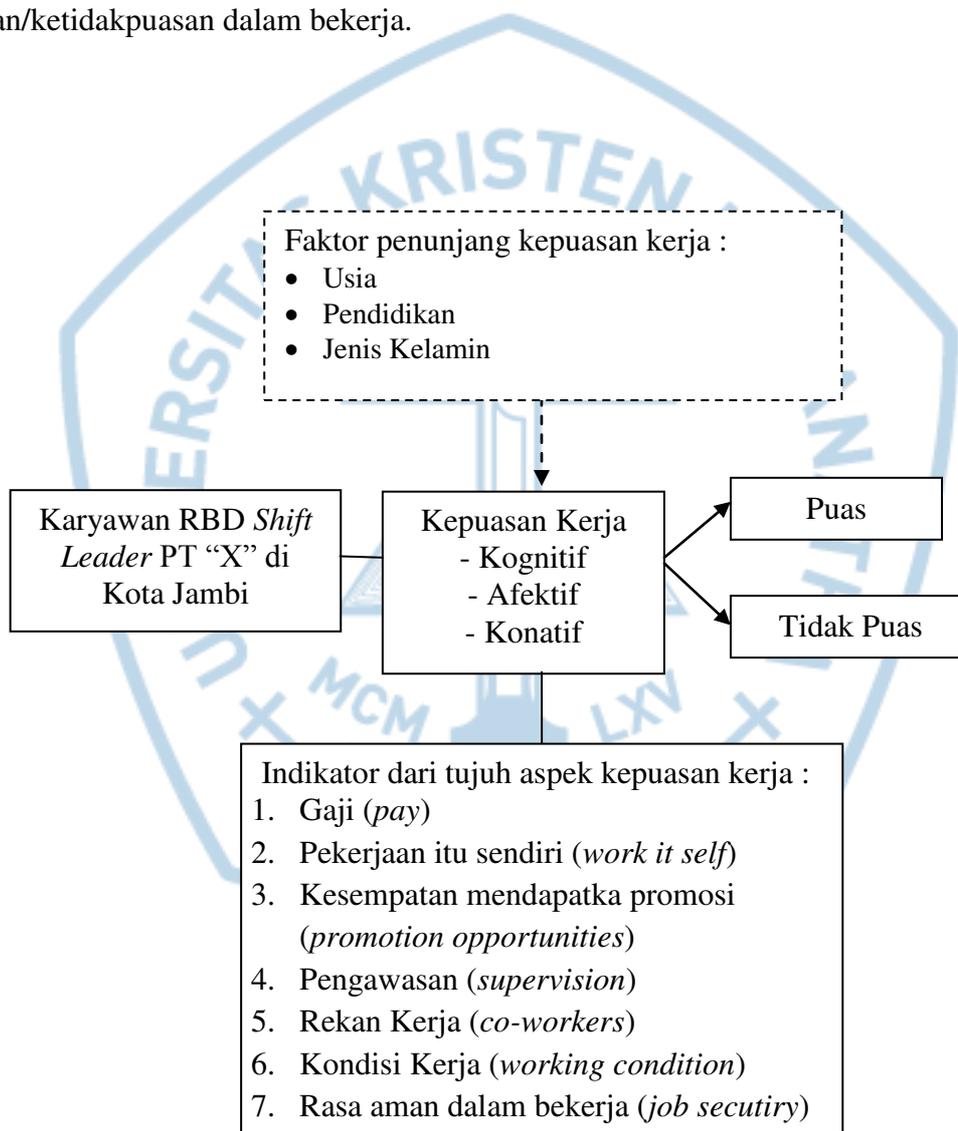
Faktor kedua adalah pendidikan. Dalam kenyataannya pendidikan diperlukan untuk mendapatkan tingkat pekerjaan dan bayaran yang lebih tinggi. Karyawan *Recovery Boiler Plant Department (RBD) Shift Leader* memiliki pendidikan yang lebih tinggi diberi tugas yang lebih dan lebih sering dilibatkan dalam tugas-tugas tersebut dibandingkan dengan karyawan *Recovery Boiler Plant Department (RBD) Shift Leader* dengan tingkat pendidikan yang lebih rendah. Di perusahaan ini, para karyawan *Recovery Boiler Plant Department (RBD) Shift Leader* memiliki taraf pendidikan dari SLTA hingga S1, dengan tingkat pendidikan yang dimiliki oleh karyawan *RBD shift leader*, maka tingkat pekerjaan dan upah yang diberikan oleh PT "X" di Jambi disesuaikan dengan tingkat pendidikannya tersebut.

Faktor ketiga adalah jenis kelamin. Karyawan *Recovery Boiler Plant Department (RBD) Shift Leader* yang bekerja pada PT "X" didominasi oleh pria, sedangkan hanya beberapa wanita yang menempati posisi tersebut. Dengan demikian, para karyawan pria lebih banyak menerapkan kebiasaan-kebiasaan yang dimiliki, seperti berorientasi pada tujuan, kurang menjaga relasi, memiliki kecenderungan untuk mengharapkan *reward* dalam bentuk hal-hal ekstrinsik, dalam lingkungan kerjanya.

Selain itu terdapat pula faktor yang dapat dikaitkan dengan kepuasan kerja yang dihayati oleh karyawan yaitu status marital. Kepuasan kerja yang dihayati oleh karyawan yang telah menikah berbeda dengan karyawan yang belum menikah. Para karyawan yang belum menikah merasa lebih puas dengan pekerjaannya dibandingkan dengan karyawan yang sudah menikah. Hal ini disebabkan karyawan yang belum menikah memiliki kebutuhan yang lebih sedikit dibandingkan karyawan yang sudah menikah sehingga upah yang diperoleh dari

pekerjaannya itu biasanya akan lebih terasa banyak pada karyawan yang belum menikah dibandingkan dengan karyawan yang sudah menikah.

Ketujuh aspek dari kepuasan kerja tersebut dihayati secara berbeda-beda oleh karyawan *Recovery Boiler Plant Department (RBD) Shift Leader* PT “X” di kota Jambi karena mendapat pengaruh dari faktor-faktor yang dimiliki oleh karyawan yang bersangkutan seperti usia dan tahapan karir, pendidikan dan jenis kelamin, yang akan memunculkan kepuasan/ketidakpuasan dalam bekerja.



1.6 Asumsi

1. Karyawan *Recovery Boiler Plant Department (RBD) shift leader* di PT “X” Jambi pada saat bekerja memiliki seperangkat sikap terhadap pekerjaannya , sesuai dengan pengalaman dan aktivitas kerjanya dengan bagian *Recovery Boiler Plant Department (RBD)*.
2. Para karyawan karyawan *Recovery Boiler Plant Department (RBD)* di PT “X” akan menilai kepuasan kerja melalui gaji (*pay*), pekerjaan itu sendiri (*work it self*), kesempatan mendapatka promosi (*promotion opportunities*), pengawasan (*supervision*), rekan kerja (*co-workers*), kondisi kerja (*working condition*), dan rasa aman dalam bekerja (*job security*)
3. Para karyawan karyawan *Recovery Boiler Plant Department (RBD)* di PT “X” kepuasan kerja, akan memunculkan perbedaan perilaku kerja dari tingkat kepuasan kerja yang dimiliki
4. Karakteristik berupa usia, pendidikan, jenis kelamin, status marital, lama bekerja dapat memengaruhi kepuasan kerja yang dimiliki oleh karyawan *Recovery Boiler Plant Department (RBD)* di PT “X”