

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1.Latar Belakang Masalah

Pasca terjadinya krisis moneter sejak 1997, kestabilan ekonomi Indonesia belum kunjung tercapai jika dilihat dari regulasi-regulasi perekonomian yang terus berubah dari tahun pertahun. Pada lapisan masyarakat dampak yang paling dirasakan adalah naiknya beberapa kebutuhan pokok akibat kelangkaan pasokan dan harga BBM yang terus mengalami peningkatan hampir tiap tahunnya. Keadaan ini juga membawa dampak bagi pengusaha otomotif kendaraan bermotor di Bandung. Direktur sekaligus pemilik perusahaan otomotif kendaraan bermotor di Bandung ini mengatakan bahwa semakin mahalnya barang-barang kebutuhan hidup dan naiknya BBM membuat daya beli masyarakat semakin turun, oleh karena itu masyarakat mulai menjadi selektif dalam menentukan daftar belanja pribadinya. Hal yang paling dirasakan adalah masyarakat sekarang mulai memperketat pengeluarannya untuk membeli *sparepart* kendaraan bermotor yang mereka pakai. Biasanya konsumen akan melakukan *service* kendaraannya sebulan sekali sedangkan sekarang orang dapat melakukannya dua bulan sekali, sehingga penjualan *sparepart* pun menjadi menurun. Otomatis *income* perusahaan pun menurun sedangkan pengeluaran perusahaan terus bertambah.

Bertahan hidup di tengah sempitnya lahan usaha dan persaingan memacu perusahaan-perusahaan termasuk PT. "X" sebagai perusahaan yang bergerak di bidang otomotif untuk berusaha menemukan strategi bisnis yang dapat

memberikan keuntungan yang kompetitif (*competitive advantage*) bagi konsumen-konsumennya. *Competitive advantage* ini menurut **Dessler (2000)** dapat diperoleh dengan mengerahkan seluruh kemampuan sumber daya manusia yang ahli untuk menghadapi kepentingan pasar sehingga memberikan nilai tambah (*added value*). Berdasarkan pernyataan di atas maka sumber daya manusia merupakan faktor sentral dalam suatu perusahaan. Walaupun semua sumber daya diperlukan untuk mencapai kesuksesan, manusia adalah kunci untuk mewujudkannya.

PT. "X" adalah perusahaan yang bergerak di bidang pendistribusian dan pemasaran (*Main Dealer*) suatu merek kendaraan bermotor roda dua beserta *sparepart*-nya. PT. "X" memiliki karyawan sebanyak 588 orang. Perusahaan ini memegang pendistribusian kendaraan bermotor roda dua untuk suatu merek dan pemasaran *sparepart*nya untuk wilayah Jawa Barat dengan tiga daerah perwakilan yaitu Bandung, Karawang dan Cirebon. Visi perusahaan ini adalah menjadi perusahaan yang terdepan dalam penjualan sepeda motor roda dua merek tertentu di wilayah Jawa Barat dengan slogan *focus to customers*. PT. "X" merupakan perusahaan yang mendapatkan penghargaan sebagai *Main Dealer* peringkat nomor satu secara Nasional dengan tingkat penjualan tertinggi dan memiliki manajemen perusahaan yang terbaik. Menurut HRD Manager PT."X" untuk mencapai visi perusahaan tentu saja perusahaan harus memiliki karyawan yang kompeten sesuai dengan setiap lini tugasnya.

PSD (*Part Sales Departement*) merupakan salah satu divisi dari perusahaan yang memiliki tugas menjual, memasarkan dan mempromosikan suatu produk

sparepart kendaraan bermotor. *Salesman Sparepart* sebagai salah satu ujung tombak perusahaan untuk memasarkan, mempromosikan, mendistribusikan produk dan sekaligus menjalankan fungsi sebagai kolektor kepada para konsumen (bengkel-bengkel motor yang menggunakan produk mereka) memiliki peran yang sangat penting. Jumlah *salesman sparepart* yang bekerja di PT."X" adalah sebanyak 22 orang, yang tersebar di tiga daerah perwakilan, yaitu sepuluh orang bertugas di daerah Bandung, delapan orang daerah Karawang dan empat orang daerah Cirebon. Pada posisi *salesman sparepart*, mereka diharapkan memiliki kompetensi dalam hal negosiasi, komunikasi dan integritas terhadap tugasnya. Selain itu, setiap karyawan juga harus mengetahui apa yang diharapkan dari mereka bagi kemajuan perusahaan.

Selain para *salesman sparepart* harus mengetahui apa yang diharapkan, mereka juga memiliki kebutuhan untuk mempertahankan hidupnya. Para *salesman sparepart* perlu memenuhi kebutuhannya seperti kebutuhan dasar (makan dan minum) dan kebutuhan psikologis (status sosial, aman, dan aktualisasi). Apabila kebutuhan karyawan tidak terpenuhi maka akan menimbulkan ketidakseimbangan, yang selanjutnya ketidakseimbangan ini akan memotivasi *salesman sparepart* untuk bertindak. Tindakannya tersebut diarahkan untuk mencapai tujuan dan meredakan ketegangannya. Apabila tujuan tercapai maka akan menimbulkan kepuasan dalam diri karyawan dan akan menimbulkan perasaan positif atau menyukai pekerjaannya. Sebaliknya apabila tujuan tidak tercapai akan menimbulkan ketidakpuasan dan akan menimbulkan perasaan negatif terhadap pekerjaannya. Timbal balik yang diberikan perusahaan berupa

kompensasi yang sesuai dengan hasil kerja mereka yang disepakati bersama dalam surat perjanjian kerja seperti gaji pokok, bonus akhir tahun dan tunjangan-tunjangan dapat menciptakan keseimbangan yang harmonis dan timbal balik antara perusahaan dan karyawannya. Salah satu usaha yang dapat dilakukan perusahaan adalah dengan memperhatikan kebutuhan karyawannya.

Di Indonesia ketidakpuasan karyawan terhadap kebijakan perusahaan ditunjukkan dengan unjuk rasa dan aksi-aksi mogok yang kadang disertai kekerasan. Contohnya pada kasus karyawan PT. Dirgantara Indonesia yang mencuat sejak tahun 2003 dan hingga kini masih menimbulkan ketidakpuasan pada ribuan karyawan yang dirumahkan dimana perusahaan dinilai melakukan kelalaian dalam pembayaran upah karyawan pada bulan Oktober dan Desember 2003 (**Suara Merdeka, 08 Januari 2005**), juga kasus karyawan PT. Kereta Api pada bulan Agustus 2005 tentang tuntutan peningkatan kesejahteraan. Selain itu kasus pada PT. Krama Yudha Kusuma Motor di tahun 2005 lalu, para karyawannya menuntut pembicaraan langsung tentang pesangon akibat rencana penutupan perusahaan (**www. kompas.com**). Keadaan ketidakpuasan karyawan ini tentu saja membawa dampak bagi kedua pihak. Bagi perusahaan, hal tersebut memberi dampak aktivitas produksi menjadi terhambat dan menderita kerugian. Imbasnya bagi para karyawan, mereka bisa kehilangan nafkah bahkan kehilangan pekerjaan sehingga tidak dapat lagi atau merasa kekurangan dalam memenuhi kebutuhan dasar dan psikologis mereka.

Kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja pada diri *salesman sparepart* di PT."X" merupakan salah satu aspek penting yang perlu diperhatikan dalam

penanganan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan. Aspek ini dianggap penting karena kepuasan kerja akan meningkatkan motivasi seseorang pada level yang lebih tinggi dalam pekerjaannya. Sedangkan ketidakpuasan kerja akan berpengaruh terhadap perilaku para *salesman sparepart* yang antara lain diungkapkan dalam bentuk keluhan, berhenti dari pekerjaan (*turn over*), ketidakhadiran dan penurunan motivasi, pencurian, kecelakaan dan kekerasan. Kepuasan kerja tergantung pada konsep kesesuaian antara *salesman* dengan lingkungan pekerjaannya, yaitu kondisi yang menunjukkan adanya hubungan harmonis, timbal balik dan saling mengisi antara *salesman* dengan lingkungannya. Selama para *salesman sparepart* dapat memenuhi tuntutan dari lingkungan kerjanya dengan bekerja sebaik-baiknya dalam pencapaian target penjualan *sparepart* dan perusahaan pun memenuhi kebutuhannya dengan kompensasi seperti gaji dan insentif maka interaksi akan tetap terpelihara dan terjaga. Bila kesesuaian tercapai, para *salesman sparepart* tersebut akan berusaha memenuhi tuntutan dari lingkungan kerjanya dan akan berpengaruh terhadap pekerjaannya, misalnya produktivitas meningkat dan motivasi kerja yang tinggi **(Lofquist & Dawis, dalam Vincent, 1998 : 28)**.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti terhadap 6 orang *salesman sparepart* di PT."X" tampak adanya ketidakpuasan sebesar 50% terhadap kebijakan perusahaan yang dirasakan menyulitkan para *salesman* dalam mencapai target penjualan. Kebijakan perusahaan yang menetapkan pembayaran dari konsumen terhadap pembelian *sparepart* harus dilakukan melalui *transfer* rekening, sedangkan di lapangan beberapa konsumen belum tentu bersedia

mengikuti kebijakan tersebut. Hal ini dapat mempengaruhi pencapaian target penjualan *salesman* yang bersangkutan karena akhirnya beberapa konsumen menolak melakukan transaksi. Target penjualan yang tidak mencapai target akan mempengaruhi perolehan insentif yang mereka terima. Pencapaian target menurut para salesman dipengaruhi juga oleh kondisi lapangan dimana semakin tingginya persaingan penjualan dengan merek-merek *sparepart* lainnya. Hal ini menyebabkan semakin besarnya usaha dikeluarkan oleh para *salesman* untuk mencari transaksi baru agar mereka tidak terdesak dan mendapat lahan penjualan yang sempit.

Masalah lain yang juga dikeluhkan oleh 33% *salesman sparepart* adalah kurang jelasnya jenjang karir dan perusahaan kurang memperhatikan evaluasi kerja, hal ini menyangkut peluang mencapai kenaikan jabatan yang dilihat dari evaluasi hasil kerja. Sikap atasan (pada level *manager*) yang kurang peduli dengan kondisi mereka di lapangan, menurut 66% *salesman sparepart* juga menjadi sumber ketidakpuasan. Dari seluruh *salesman sparepart* yang diwawancara mengungkapkan bahwa dengan meningkatnya kebutuhan hidup, gaji saja tidak dapat mencukupi kebutuhan hidup. Akan tetapi mereka juga merasa cukup puas dengan apa yang diberikan oleh perusahaan yaitu berupa tunjangan-tunjangan. Misalnya tunjangan kesehatan yang mereka dapat sehingga mereka merasa cukup diperhatikan. Khususnya ini dirasa berguna bagi kesejahteraan keluarga mereka dan besarnya insentif yang diberikan atas pencapaian target dirasa lebih besar jika dibandingkan dengan profesi *salesman* di perusahaan lain yang sejenis. Disamping itu mereka juga merasakan puas terhadap hubungan yang

terjalin dengan sesama rekan kerja mereka rasakan cukup akrab dimana para salesman saling bekerjasama dalam tukar menukar informasi dan berbagi pengalaman. Selain itu, mereka juga merasakan pekerjaan yang digeluti sekarang sesuai dengan minat pekerjaannya, dan mereka mengungkapkan itu cukup membantu untuk bertahan dalam pekerjaannya.

Salah seorang *Supervisor Salesman Sparepart* di PT “X” mengatakan, ketidakpuasan pada *salesman sparepart* salah satunya terhadap kebijakan perusahaan misalnya dalam hal ketentuan perusahaan agar konsumen melakukan transaksi pembayaran lewat rekening. Cara pembayaran seperti ini menyulitkan bagi para *salesman* ketika berada di lapangan. Dalam hubungan dengan atasan misalnya sikap atasan (*level manager*) yang kurang memperhatikan kondisi bawahannya ketika di lapangan sehingga para *salesman* menilai hubungannya dengan atasan kurang menyenangkan karena kurang adanya saling pengertian. Hal ini terjadi khususnya ketika para *salesman* mengajukan diskon untuk mendongkrak penjualan kepada atasan mereka akan tetapi tidak mendapat persetujuan. Padahal menurut mereka pemberian diskon dapat mendongkrak penjualan mereka apalagi pada saat sedang sepi *order* dari konsumen. Dalam hal imbalan misalnya perhitungan bonus yang kadang-kadang dirasa kurang jelas. Selain itu kesempatan untuk mengembangkan karir yang lebih baik dirasa kurang terbuka lebar. Perusahaan lebih cenderung untuk merekrut karyawan baru jika ada posisi yang kosong atau baru di divisi mereka. Dan yang terakhir penghargaan atasan terhadap hasil kerja yang dicapai dirasa kurang sehingga dorongan untuk mencapai prestasi pun dirasa oleh mereka kadang-kadang menjadi berkurang.

Menurut seorang *Supervisor Salesman Sparepart* dampak yang dirasakan dari ketidakpuasan *salesman* terhadap beberapa kondisi-kondisi dalam pekerjaannya muncul dalam bentuk turunnya motivasi kerja mereka. Ini terlihat dari turunnya pencapaian target dan absensi mereka. Namun ternyata selain ketidakpuasan tadi mereka juga merasakan kepuasan kerja dalam hubungan interpersonal dengan rekan kerja yang lebih akrab satu sama lain dan adanya tunjangan-tunjangan yang diberikan perusahaan yang dirasakan cukup baik misalnya dalam hal tunjangan kesehatan dan JAMSOSTEK. Selama ini target perusahaan masih cukup dapat dipenuhi oleh para *salesman* walaupun ada saat bulan-bulan tertentu beberapa *salesman* tidak dapat mencapai target yang diharapkan. Perusahaan sendiri juga turut membantu para *salesman*nya yang bermasalah, yaitu lewat *coaching and counseling* yang diberikan kepada mereka yang mengalami penurunan target, meningkatnya ketidakhadiran dalam pekerjaan dan jarang melakukan kunjungan kepada konsumen-konsumen.

Dijelaskan lebih lanjut oleh *salesman Supervisor*, jika target penjualan seorang *salesman* selama tiga bulan berturut-turut tidak dapat dipenuhi maka ia akan dikenakan sanksi dari sebatas teguran keras hingga dikenakan SP3 (surat peringatan) atau PHK. Selama ini para *salesman supervisor* cukup memahami kondisi para *salesman*nya karena mereka pun merasa pernah merasakan kesulitan-kesulitan apa yang mereka rasakan akan tetapi cukup sulit bagi seorang *salesman supervisor* untuk menjadi jembatan antara keinginan atasan mereka dengan harapan para *salesman*nya.

Menurut pihak HRD, selama ini perusahaan dirasakan sudah cukup memberikan perhatiannya terhadap semua karyawannya khususnya *salesman sparepart*. Untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawannya, perusahaan memberikan tunjangan-tunjangan yang memadai sesuai kebutuhan mereka seperti tunjangan kesehatan dan diikutsertakan JAMSOSTEK, fasilitas penunjang yang cukup memadai seperti ruangan ber AC, meja, dan kursi, serta pemberian hari libur (cuti) serta rekreasi setiap tahunnya. Perlu diakui bahwa pendapatan tetap yang diperoleh para *salesman sparepart* ini kecil dan tidak ada perhitungan upah lembur buat mereka akan tetapi perusahaan juga memberikan perhitungan yang sesuai dengan hasil kerja mereka tentang komisi dan insentif dari hasil pencapaian target.

Merujuk pada teori kepuasan kerja menurut Herzberg (1959), terdapat dua faktor yang berbeda yang menentukan kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja. Faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja adalah faktor-faktor yang berada di dalam pekerjaan, yaitu kondisi-kondisi pekerjaan yang menghasilkan rasa puas ketika seseorang mengerjakan pekerjaannya, seperti prestasi, tantangan dalam tanggung jawab, pengakuan atau penghargaan, pengembangan diri dan kemandirian dalam melaksanakan pekerjaannya. Sedangkan faktor-faktor yang menentukan ketidakpuasan kerja adalah faktor-faktor yang berada di luar pekerjaan, yaitu kondisi-kondisi pekerjaan yang diperoleh sebagai akibat dilakukannya pekerjaannya, seperti upah yang diperoleh, pengawasan yang dilakukan oleh atasan, hubungan interpersonal, kondisi kerja, keamanan dalam melaksanakan pekerjaannya dan status sosial yang mereka peroleh.

Mencermati berbagai keluhan dan permasalahan yang dihadapi oleh para salesman, maka permasalahan yang berkaitan dengan kebijakan perusahaan tentang *Standard Operational Procedure* (SOP) cara pembayaran konsumen, hubungan dengan atasan, imbalan, dan rekan kerja jika ditinjau melalui teori Herzberg dapat dikategorikan sebagai faktor *Hygiene*, sedangkan masalah yang berkaitan dengan pengakuan atas hasil kerja yang baik dan pemanfaatan kemampuan karena bekerja sesuai minat pekerjaannya ditinjau dari teori Herzberg dikategorikan sebagai Motivator. Berdasarkan uraian di atas peneliti merasa tertarik untuk meneliti mengenai “Survey Mengenai Kepuasan Kerja Pada *Salesman Sparepart* PT “X” di Jawa Barat Berdasarkan *Two Factors Theory*”.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas maka lewat penelitian ini yang ingin diketahui adalah “Bagaimana gambaran Kepuasan Kerja Pada *Salesman Sparepart* PT “X” di Jawa Barat Berdasarkan *Two Factors Theory*?”

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1. Maksud Penelitian

Maksud penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran Kepuasan Kerja Pada *Salesman Sparepart* PT “X” di Jawa Barat Berdasarkan *Two Factors Theory*.

1.3.2. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran kepuasan kerja dalam kaitannya dengan faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja yang dijangin melalui *hygiene factor* dan *motivator* yang dirasakan *salesman sparepart* PT. “X” di Jawa Barat.

1.4. Kegunaan Penelitian

1.4.1. Kegunaan Ilmiah

Memberikan informasi mengenai gambaran kepuasan kerja dan aspek-aspek pekerjaan yang menunjang kepuasan kerja pada *salesman sparepart* sehingga dapat memperkaya ilmu psikologi khususnya di bidang industri dan organisasi, dan dapat menjadi bahan pertimbangan peneliti lain untuk melanjutkan atau melakukan penelitian mengenai variabel yang sama.

1.4.2. Kegunaan Praktis

Memberikan gambaran dan masukan mengenai kepuasan kerja para *salesman sparepart* kepada pihak perusahaan mengenai kondisi-kondisi yang menunjukkan kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja di perusahaan tersebut. Gambaran dan masukan tersebut diharapkan dapat digunakan sebagai acuan dalam mempertahankan kondisi-kondisi kerja *salesman* dalam rangka untuk meningkatkan motivasi kerja mereka dan memperbaiki kondisi-kondisi kerja yang dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja.

1.5. Kerangka Pikir

Salesman spareparts merupakan orang yang menjalankan fungsi pemasaran *sparepart* di PT. “X” di Jawa Barat. Para *salesman sparepart* memiliki jam kerja delapan jam perhari dengan hari kerja senin sampai dengan jumat dalam seminggu dan memiliki jatah cuti selama dua belas hari selama setahun. Setiap harinya para *salesman sparepart* mulai masuk kerja jam delapan pagi dan selama kira-kira 30 menit mereka melakukan penyetoran faktur serta *order* barang berdasarkan permintaan konsumen di bagian kasir. Sisa waktu kerja dihabiskan untuk *canvassing* dan melakukan penagihan ke konsumen di luar kantor. Tugas pokok yang dijalankan oleh para *salesman sparepart* sebagai bagian dari kebijakan perusahaan adalah menjual produk *spareparts* HGP (*Honda Genuine Part*) ke bengkel-bengkel sepeda motor di wilayah Jawa Barat yang meliputi area Bandung, Cirebon, dan Karawang serta melakukan penagihan kepada para konsumen. Kebijakan lainnya yang berlaku adalah para *salesman* dilarang untuk menjual produk *sparepart* lainnya. Untuk setiap *salesman* memiliki area yang berbeda tergantung pada penugasan yang ditentukan oleh atasannya. Setiap area memiliki potensi pasar yang berbeda sehingga besarnya target penjualan untuk setiap *salesman* tidak sama. Potensi pasar dihitung dari banyaknya bengkel dan ukuran bengkel pada setiap daerah. Walaupun besarnya target penjualan yang dikenakan kepada *salesman* berbeda-beda, perhitungan insentif tetap dilakukan berdasarkan persentase yang sama untuk setiap area, yaitu seratus persen. Jadi setiap *salesman sparepart* akan memperoleh perhitungan besar insentif yang sama berdasarkan pencapaian target penjualan masing-masing. Target penjualan

sparepart berkisar antara 200 juta hingga 1 miliar per *salesman sparepart* dalam satu bulan. Jumlah target penjualan *sparepart* dari seluruh *salesman* per area bisa mencapai 4,8 miliar dalam sebulan.

Tugas ini sekaligus menempatkan para *salesman* sebagai ujung tombak penjualan produk dari perusahaan langsung kepada konsumen di lapangan. Tercapai atau tidaknya target penjualan tentu saja menjadi beban para *salesman* dan perusahaan sebagai penentu kebijakan harus siap menerima resiko tersebut serta memberi solusi yang terbaik. Terlepas dari tugas tersebut, para *salesman* ini tentunya memiliki kebutuhan hidup yang harus mereka cukupi.

Manusia akan selalu mengupayakan pemenuhan kebutuhannya agar ia dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya dan hal ini juga berlaku bagi para *salesman*. Kebutuhan merupakan suatu keadaan kekurangan pada diri individu baik secara fisiologis maupun psikologis, yang mencerminkan ketidakseimbangan. Jika kebutuhan dalam diri salesman belum terpenuhi maka di dalam dirinya akan muncul ketidakseimbangan dan ketidakseimbangan akan memotivasi *salesman* tersebut untuk bertindak. Tindakannya tersebut akan menghasilkan tercapainya tujuan dan meredakan ketegangannya. Munculnya kebutuhan akan mempengaruhi perilaku seseorang sampai kebutuhannya tersebut terpenuhi. Pemenuhan kebutuhan akan memotivasi individu menuju level yang lebih tinggi dalam kepuasan kerja (**Herzberg, Mausner & Synderman, 1959**).

Kepuasan kerja tergantung pada konsep terpenuhi atau tidak terpenuhinya faktor-faktor dalam *motivator* dan *hygiene factor*. Kesesuaian antara individu dengan lingkungan pekerjaannya, yaitu kondisi yang menunjukkan adanya

hubungan harmonis, timbal balik dan saling mengisi antara individu dengan lingkungannya. Ketika para *salesman* berada di lingkungan kerja mereka berhadapan dengan tuntutan untuk bekerja dengan baik dan di lain pihak *salesman* sebagai karyawan menuntut imbalan berupa kompensasi dari hasil kerjanya, tempat kerja yang nyaman, aman, teman kerja yang menyenangkan, atasan yang kompeten dan kesempatan untuk berprestasi. Selama kebutuhan para *salesman* ini terpenuhi maka akan menimbulkan kepuasan, sebaliknya jika tidak terpenuhi maka dapat menimbulkan situasi yang kurang menguntungkan bagi kedua pihak. Selama karyawan tersebut dapat memenuhi tuntutan dari lingkungan kerjanya dan perusahaan pun memenuhi kebutuhan karyawannya maka interaksi akan tetap terpelihara dan terjaga. Bila kesesuaian tercapai, karyawan tersebut akan berusaha memenuhi tuntutan dari lingkungan kerjanya dan apabila kesesuaian tidak tercapai akan berpengaruh terhadap pekerjaannya, misalnya produktivitas menurun, motivasi kerja yang rendah hingga *turn over* karyawan (**Lofquist & Dawis, dalam Vincent, 1998 : 28**).

Kepuasan kerja karyawan penting untuk diperhatikan, agar karyawan termotivasi untuk menunjukkan performance kerja yang sesuai dengan tuntutan perusahaan (**Herzberg, Mausner & Synderman, 1959**). Kepuasan kerja adalah perasaan senang atau tidak senang yang dirasakan pekerja terhadap pekerjaannya sesuai dengan terpenuhi atau tidak terpenuhinya kebutuhan-kebutuhan yang ada dalam diri pekerja. Semakin banyak aspek – aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhannya, semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan para salesman, demikian juga sebaliknya.

Menurut **Mohammad As'ad** (1995) terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja secara umum antara lain faktor psikologi, faktor sosial, faktor fisik, dan faktor finansial. Faktor psikologi merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan. Faktor sosial merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama karyawan, atasan, maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya. Faktor fisik merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan jam kerja dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur dan sebagainya. Faktor finansial merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

Para *salesman* dapat menunjukkan perasaan puas dan sekaligus tidak puas terhadap pekerjaannya. Misalnya saja para *salesman* perusahaan “X” menyatakan bahwa mereka merasa cukup diperhatikan oleh perusahaan dengan tunjangan-tunjangan yang mereka peroleh khususnya tunjangan kesehatan. Tunjangan lain yang mereka peroleh adalah bensin 5 liter dan uang makan sebesar sebelas ribu rupiah perhari, setelah masa kerja lebih dari satu tahun para *salesman* berhak mendapatkan kredit lunak untuk pembelian sepeda motor, serta JAMSOSTEK. Tunjangan ini diberikan mengingat kondisi lingkungan kerja yang menuntut para *salesman* harus sering berada di lapangan, sehingga mereka merasa perusahaan

dapat menjamin kesejahteraan mereka. Di sisi lain kebijakan perusahaan yang mengatur tentang tata cara pembayaran konsumen lewat transfer rekening dirasa cukup menyulitkan karena ini berarti akan dibutuhkan lagi waktu yang cukup lama untuk beradaptasi dari konsumen yang secara otomatis akan mempengaruhi pencapaian target bagi para *salesman*. Kondisi di lapangan beberapa konsumen ada yang merasa keberatan dengan tata cara pembayaran langsung lewat transfer rekening dan hal ini dirasakan oleh para *salesman* sebagai situasi yang menyulitkan, mereka harus memilih menjalankan kebijakan perusahaan atau menolaknya. Masalah lain yang sering dihadapi para *salesman* adalah ketika melakukan penagihan, yaitu menghadapi keterlambatan pembayaran dari konsumen sedangkan *order* konsumen tersebut jumlahnya besar. Hal ini dapat menyebabkan para *salesman* akan mendapatkan potongan insentif sebesar 20% dari besar insentif *order* yang mereka dapat. Pencapaian target penjualan merupakan tuntutan perusahaan akan tetapi dengan tercapainya target perusahaan tersebut para *salesman* akan mendapatkan insentif yang sesuai.

Bagi para *salesman* besarnya insentif ini akan dapat membantu mencukupi kebutuhan hidup mereka karena dengan hanya mengandalkan gaji pokok sebesar UMR (Upah Minimum Regional) saja tidak akan cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari apalagi mereka yang sudah berkeluarga. Bentuk ketidakpuasan lainnya antara lain kurang adanya kesempatan bagi mereka untuk berjenjang karier dan hubungan dengan atasan dirasa cenderung kurang terbangun rasa saling pengertian. Kurangnya rasa saling pengertian ini ditunjukkan pada sikap atasan yang kurang memahami kondisi di lapangan dimana atasan sering

menerapkan kebijakan-kebijakan pencapaian target yang cenderung kurang sesuai untuk diterapkan di lapangan sehingga hal ini cenderung bertentangan dengan keinginan para *salesman* yang jelas bagi mereka lebih memahami kondisi di lapangan.

Selain ketidakpuasan tadi ternyata para *salesman* merasa masih mendapatkan kepuasan dari hubungan antara rekan kerja yang dirasa cukup akrab. Adanya pertukaran informasi, saling membantu dan meluangkan waktu bersama di waktu-waktu senggang turut membantu membangun kondisi kerja yang menyenangkan di kantor maupun di luar kantor.

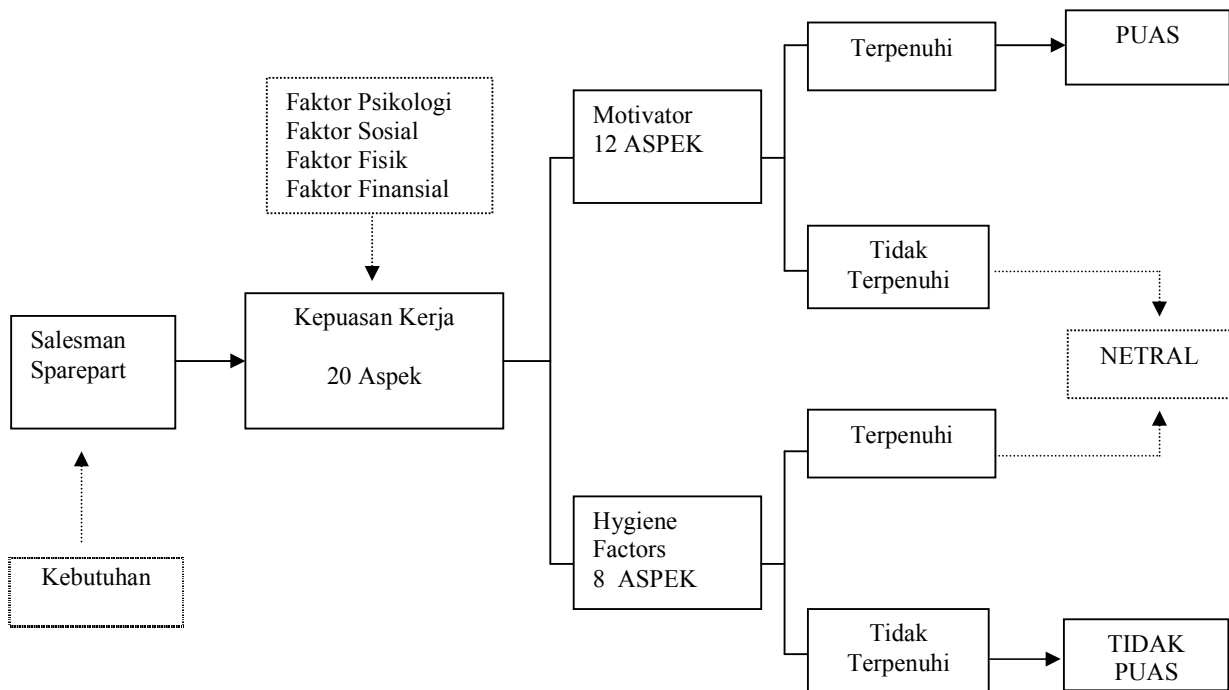
Usaha-usaha yang dilakukan para *salesman* dalam pekerjaannya tentu saja mendapat dukungan lain dari PT."X". Dukungan lain yang diberikan PT."X" selama ini adalah adanya program *coaching and counseling*, serta *training-traning* peningkatan *skill salesmanship*. Walaupun diadakan secara insidental sesuai kebutuhan, PT."X" tetap mengupayakan program ini berjalan secara periodik. Dukungan ini dimaksudkan untuk meningkatkan keterampilan para *salesman sparepart* dalam melaksanakan tugasnya dan menanggulangi masalah-masalah yang timbul seperti turunnya motivasi kerja. Menurunnya motivasi kerja menurut *salesman supervisor* dapat dilihat dari meningkatnya ketidakhadiran, penurunan target, dan para *salesman* ini tidak menjalankan tugasnya yaitu menjalin relasi dengan konsumen-konsumen mereka.

Weiss, Davis, England & Lofquis (1967) dalam **Wexley** mengemukakan secara terperinci 20 aspek yang menunjukkan kepuasan kerja karyawan secara lengkap dalam perusahaan. Sedangkan kondisi-kondisi yang dihadapi para

salesman di atas dapat dijelaskan berdasarkan teori *two factors* dari **Herzberg** (Wexley & Yulk, 1984) bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda artinya tidak merupakan variabel yang kontinyu dan terdapat dua faktor yang menentukan kedua hal tersebut dalam bekerja, yaitu *Motivator* dan *Hygiene factors*. *Motivator* merupakan faktor yang menentukan kepuasan kerja dan merupakan faktor-faktor yang terbukti sebagai sumber kepuasan kerja. Kondisi-kondisi pekerjaan yang merupakan sumber motivator adalah faktor-faktor yang berkaitan langsung dengan pekerjaan itu. Yang termasuk dalam *motivator* adalah Pelayanan sosial (*Social Service*), Kreativitas (*Creativity*), Nilai – nilai moral (*Moral Values*), Kemandirian (*Independence*), Variasi (*Variety*), Otoritas (*Authority*), Kemahiran (*Advancement*), Pengakuan (*Recognition*), Tanggung jawab (*Responsibility*), Prestasi (*Achievement*), Aktivitas (*Activity*), dan Pemanfaatan kemampuan (*Ability Utility*). Sedangkan *Hygiene Factors* merupakan faktor-faktor yang berada di luar pekerjaan, yaitu kondisi-kondisi pekerjaan yang diperoleh sebagai akibat dilakukannya pekerjaannya, seperti Status sosial (*Social Status*), Kebijakan Perusahaan (*Company Policies & Practices*), Hubungan dengan atasan (*Supervision – Human Relation*), Keamanan (*Security*), Imbalan (*Compensation*), Kondisi kerja (*Work Condition*), Kemampuan teknis atasan (*Supervision Technical*), dan Rekan kerja (*co-workers*). Agar mendapatkan gambaran yang jelas mengenai kepuasan dan ketidakpuasan kerja para salesman maka kondisi netral dalam penelitian ini tidak diteliti. Kondisi netral tercapai bila kondisi-kondisi pekerjaan dalam faktor

Motivator tidak terpenuhi dalam diri *salesman* dan kondisi-kondisi pekerjaan yang berada dalam *Hygiene Factors* terpenuhi.

Berdasarkan pemaparan di atas maka peneliti mencoba menggambarkan skema kerangka pikir sebagai berikut:



Bagan 1.5. Kerangka Pikir

1.6. ASUMSI PENELITIAN

1. Hadirnya *Motivator* menimbulkan kepuasan kerja pada *salesman sparepart*.
2. Ketidakhadiran *Hygiene Factors* menimbulkan ketidakpuasan pada *salesman sparepart*.
3. Kondisi netral dirasakan pada *salesman sparepart* bila *Motivator* tidak terpenuhi, yaitu para *salesman sparepart* merasakan kondisi-kondisi dalam *Motivator* tidak lagi menimbulkan kepuasan kerja tetapi tidak juga menimbulkan ketidakpuasan kerja.
4. Kondisi netral dirasakan pada *salesman sparepart* bila *Hygiene Factors* terpenuhi., yaitu para *salesman sparepart* merasakan kondisi-kondisi dalam *Hygiene Factors* tidak lagi menimbulkan ketidakpuasan kerja tetapi tidak juga menimbulkan kepuasan kerja.