

BAB I

PENDAHULUAN

1. 1 LATAR BELAKANG MASALAH

Situasi perekonomian dewasa ini berkembang dengan sangat pesat, terlebih pada masa globalisasi seperti sekarang ini. Perubahan teknologi dan arus informasi yang sangat pesat mendorong laju persaingan dalam dunia usaha. Keadaan ini memaksa perusahaan agar lebih tanggap terhadap perubahan yang sangat cepat dan dinamis.

Pada saat perekonomian Indonesia dilanda krisis yang berkepanjangan, di semua sektor mengalami kemunduran. Keadaan seperti ini sangat mempengaruhi kegiatan perbankan di negara kita karena dapat dikatakan bahwa di dalam perekonomian modern, bank memegang peranan yang sangat penting. Oleh karena itu bank selalu diikutsertakan dalam menentukan kebijakan di bidang moneter, pengawasan devisa, pencatatan efek-efek dan hal-hal lain. Salah satu akibat dari krisis moneter yang terjadi adalah terjadinya likuidasi beberapa bank swasta pada tahun 1997 dan 1998. Jumlah bank juga mengalami penyusutan karena pemerintah melaksanakan reformasi perbankan pada bulan Maret 1999 yang terdiri dari penutupan 38 Bank, pengambilalihan 7 bank, rekapitalisasi 9 bank, dan mengintruksi 73 bank untuk melanjutkan operasinya tanpa mengikuti program rekapitalisasi. Selain itu terjadi juga merger antara 4 bank pemerintah yaitu Bank Exim, Bank Bumi Daya, Bank Dagang Negara, dan Bapindo.

Agar perusahaan dapat bersaing dan tetap bertahan, tidak hanya tergantung pada modal, peralatan dan bahan baku, tetapi juga sangat tergantung pada Sumber Daya

Manusia (SDM). Manusia sebagai pekerja dan modal dasar pembangunan, merupakan faktor yang berperan penting dan turut menentukan keberhasilan suatu perusahaan.

SDM diakui sebagai faktor yang menentukan keberhasilan setiap perusahaan yang mampu memberikan nilai tambah bagi setiap produk, jasa atau barang. **Louis A. Allen (Moh. As'ad, 2001: 103)** mengatakan tentang pentingnya unsur manusia dalam menjalankan roda industri:

“ Betapapun sempurnanya rencana-rencana, organisasi dan pengawasan serta penelitiannya, bila mereka tidak dapat menjalankan tugasnya dengan minat dan gembira maka suatu perusahaan tidak akan mencapai hasil sebanyak yang sebenarnya dapat dicapainya.”

Dalam kehidupan, manusia mempunyai berbagai macam kebutuhan yang selalu ingin dipenuhi. Untuk memenuhi kebutuhannya, manusia tersebut harus melakukan usaha dengan bekerja. Sumber daya manusia sebagai tenaga kerja dalam proses kerjanya tidak saja dipengaruhi oleh peralatan yang digunakan, kekuatan fisik, latar belakang kehidupan ataupun latar belakang pendidikan, akan tetapi juga manusia dengan berbagai perasaannya. Oleh karena itu dalam bekerja seseorang akan dipengaruhi oleh motif yang menggerakkan dirinya untuk mencapai tujuan, agar tujuan dalam bekerja dapat tercapai. Hal ini terlihat pada saat melamar pekerjaan, dimana setiap orang telah mempunyai tujuan yang ingin dicapai.

Menurut **Maslow (dalam Davis & Newstrom, 1985)**, kebutuhan-kebutuhan seseorang tersusun dalam urutan kepentingan atau hierarki mulai dari yang dasar (misalnya makan, minum) sampai ke yang kompleks (aktualisasi diri). Orang akan bergerak naik dari dasar ke hierarki berikutnya, setelah kebutuhan yang di bawahnya terpuaskan. Kebutuhan yang tidak terpuaskan seringkali menjadi awal dari suatu

masalah bagi perusahaan seperti terjadinya kemangkiran-kemangkiran sampai dengan pemogokan kerja.

Kebutuhan timbul karena adanya kekurangan akan sesuatu yang diperlukan untuk ketahanan dan kelangsungan hidupnya. Keadaan ini akan menimbulkan ketidakseimbangan pada diri manusia, dan ketidakseimbangan ini akan memotivasi seseorang untuk bertindak. Tindakan tersebut akan menghasilkan pencapaian tujuan dan menghasilkan keseimbangan. Apabila tujuan tercapai maka akan menimbulkan kepuasan, sebaliknya apabila tujuan tidak tercapai maka akan menimbulkan ketidakpuasan.

Job satisfaction / kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya termasuk lingkungan kerjanya. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan kebutuhannya. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya, demikian pula sebaliknya, semakin sedikit aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhan individu tersebut maka semakin rendah tingkat kepuasan yang dirasakannya. Kebutuhan yang tidak terpuaskan ini yang akan bertindak sebagai motivator yang akan mempengaruhi tingkah laku seseorang (**Moh. As'ad, 2001: 104**). Apabila karyawan termotivasi untuk memenuhi kebutuhannya, dan lingkungan kerja menyediakan kesempatan untuk memenuhi kebutuhan tersebut sehingga karyawan dapat memenuhi kebutuhannya, maka hal ini dapat menimbulkan kepuasan kerja yang tinggi pada diri karyawan.

Kepuasan kerja mempunyai arti penting baik bagi karyawan maupun bagi perkembangan dan kemajuan perusahaan, terutama untuk menciptakan keadaan positif

di dalam lingkungan kerja perusahaan. Kepuasan kerja dapat diamati melalui tingkah laku yang ditampilkan oleh karyawan dalam perusahaan.

Karyawan yang merasa puas biasanya lebih rajin dan memiliki prestasi kerja yang lebih baik. Sedangkan karyawan yang merasa tidak puas biasanya mempunyai semangat kerja yang rendah, cepat lelah dan bosan, serta memiliki emosi yang tidak stabil (**Weiss, Dawis, England & Lofquist, dalam Wexley & Yukl, 1984**). Untuk melihat apakah kepuasan karyawan dalam bekerja dapat dikatakan sudah terpenuhi atau belum yaitu dengan melihat derajat kepuasan yang dirasakan oleh karyawan. Tingkat kepuasan merupakan perbandingan dari tingkat kebutuhan yang ada di dalam diri dengan imbalan yang didapatkan dari lingkungan kerjanya, seperti gaji yang diterima, kebijaksanaan perusahaan, kondisi kerja, pengakuan atas prestasi, status sosial dalam masyarakat, keamanan dalam bekerja, tanggung jawab yang diberikan, hubungan atasan dengan bawahan, kemahiran, kemampuan-kemampuan, kemandirian, pelayanan sosial, dan prestasi (**Weiss, Dawis, England & Lofquist, dalam Wexley & Yukl, 1984**). Demikian pula yang terjadi pada karyawan Bank 'X', karyawan yang merasa puas lebih rajin daripada karyawan yang merasa tidak puas.

Bank 'X' adalah salah satu cabang dari Bank pemerintah yang telah mengalami beberapa masa peralihan. Pada masa pemerintahan Hindia Belanda, berdasarkan *Koninklijk Besluit* (KB) No. 27 tahun 1897 tanggal 16 Oktober 1897, dan surat keputusan Gubernur Jendral Hindia Belanda tanggal 30 Mei 1898 No. 102 ditetapkan berdirinya *Postspaarkbank* yang mulai beroperasi tanggal 1 Juli 1898 dengan dipimpin seorang Direktur. Pada masa pemerintahan Jepang, *Postspaarkbank* diubah menjadi *Tyokin Kyoku* berdasarkan *Osamu Sairai* pada tahun 1942. Ketika Indonesia memproklamkan kemerdekaannya pada tanggal 17 Agustus 1945, Bapak

Darmosoetanto terinspirasi untuk memprakarsai pengambilalihan *Postspaarkbank* dari pemerintahan Jepang ke pemerintahan RI. Sejak tahun 1950, banyak kejadian yang membuat nama Bank 'X' ini berubah-ubah. Perubahan nama menjadi Bank 'X' didasarkan Perpu No. 4 th 1963 tanggal 22 Juni 1963 yang dikuatkan dengan UU No. 2 tahun 1964 tanggal 25 Mei 1964. Bentuk Bank 'X' kembali banyak mengalami perubahan hukum. Akhirnya berdasarkan kajian konsultan independent, *Price Waterhouse Coopers*, pemerintah melalui Menteri BUMN dalam surat nomor S-544/M-MBU/2002 tanggal 21 Agustus 2002 memutuskan Bank 'X' sebagai Bank Umum dengan fokus bisnis pembiayaan perumahan tanpa subsidi.

Pada bulan Maret 2005, Bank 'X' melakukan restrukturisasi di bidang SDM yang termasuk perubahan sistem penggolongan jabatan. Pada sistem terdahulu jabatan ditentukan oleh pangkat. Untuk naik ke jabatan yang lebih tinggi karyawan harus memiliki pangkat yang sesuai. Selain itu *job*/tugas tidak berpengaruh terhadap gaji, kecuali pangkat dan jabatan. Sementara pada struktur yang sekarang, tingkat kesulitan pekerjaan berpengaruh terhadap gaji dan tunjangan penghasilan, serta terkait pula dengan kompetensi, tanggung jawab, dan resiko tugas. Pada sistem sekarang, Bank 'X' mempunyai level golongan jabatan yang disebut '*grading*' yang terdiri atas *grade* 1 sampai 15. *Grade* tersebut dikelompokkan dalam 4 kelompok besar, yaitu kelompok 1 terdiri atas *grade* 1-3, kelompok 2 terdiri atas *grade* 4-7, kelompok 3 terdiri atas *grade* 8-12, dan kelompok 4 terdiri atas *grade* 13-15. *Grading* ini didasarkan dari tingkat kesulitan pekerjaan dan besarnya tanggung jawab. Semakin tinggi tingkat *grade*, semakin tinggi pula tingkat kesulitan dan tanggung jawab pekerjaannya. Kelompok 1 yang terdiri atas *grade* 1-3 merupakan para karyawan non staf (pengatur) yang mempunyai tingkat kesulitan pekerjaan yang paling rendah dan memiliki resiko tugas

yang kecil seperti administrasi. Kelompok 2 yang terdiri atas *grade* 4-7 berisi para karyawan non staf (pengatur) dan staf yang mempunyai tingkat kesulitan pekerjaan yang lebih tinggi dan tanggung jawab yang lebih besar, mulai dari pelaksana sampai dengan supervisor. Kelompok 3 yang terdiri atas *grade* 8-12 ditempati para manajer, mulai dari kepala seksi sampai wakil pimpinan kepala cabang. Kemudian kelompok 4 yang terdiri atas *grade* 13-15 ditempati pimpinan cabang. Untuk cabang Bandung, kepala cabang berada pada *grade* 14.

Menurut hasil wawancara dengan kepala seksi di Bank 'X', diketahui bahwa penentuan *grading* dilakukan dengan melakukan tes kompetensi yang dilaksanakan setiap 6 bulan. Tes kompetensi berguna untuk naik ke *grade* yang lebih tinggi. Untuk menempati *grade* tertentu seseorang harus mempunyai kompetensi yang dibutuhkan untuk menduduki *grade* tersebut. Jika seorang karyawan dipandang kurang memenuhi kompetensi yang dibutuhkan, maka ia akan diberikan pelatihan dan pendidikan untuk meningkatkan kompetensi yang ada di dalam dirinya agar sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan.

Perubahan sistem ini menimbulkan beberapa dampak terhadap karyawan *grade* 4-7 pada Bank 'X'. Mereka khawatir posisi mereka dapat turun jika mereka tidak memenuhi kompetensi yang dipersyaratkan. Hal ini berpengaruh pada aspek *security* dari aspek kepuasan kerja. Mereka juga merasa sulit untuk naik ke *grade* yang lebih tinggi karena kompetensi yang dimiliki terbatas dan mungkin tidak sesuai dengan kriteria yang ditentukan, sehingga berpengaruh pada aspek *advancement* dari aspek kepuasan kerja. Selain itu hal ini berpengaruh juga terhadap hubungan pertemanan antar sesama rekan kerja karena adanya kemungkinan terjadi pergantian posisi, dari yang dulunya selevel, menjadi naik atau turun menjadi atasan dan bawahan.

Dari seluruh *grade*, kelompok *grade* 4-7 merupakan kelompok yang berbeda dari kelompok lain, karena kelompok ini menjadi satu-satunya kelompok yang terdiri dari non staf (pengatur) dan juga staf. Selain itu kelompok ini juga memiliki jumlah karyawan yang paling banyak jika dibandingkan dengan kelompok *grade* yang lain, yaitu 49 orang dari 90 orang total karyawan yang ada di Bank 'X', sehingga ketidakpuasan yang terjadi di kelompok ini akan sangat berpengaruh terhadap perusahaan dan mengganggu kinerja perusahaan. Karyawan pada kelompok ini berada pada level menengah di bawah manager. Di kelompok ini para karyawan merasa sulit naik ke *grade* yang lebih tinggi karena posisi terbatas, sementara setiap orang ingin naik jabatan. Karier para karyawan pada kelompok *grade* ini juga terbatas sampai *grade* 7 jika mereka tidak mempunyai kompetensi untuk menjadi manager, karena untuk menjadi seorang manager ada persyaratan lain yang harus dipenuhi selain tes kompetensi.

Dari hasil wawancara dengan 15 orang karyawan yang berada pada kelompok *grade* 4-7 di Bank 'X', 46,67 % mengatakan bahwa mereka merasa senang dengan suasana kerja yang mereka anggap cukup menyenangkan, hubungan antara rekan kerja dan atasan yang cukup baik, dan standar gaji yang cukup, tetapi mereka merasa kurang senang dalam hal jenjang karier. Hal ini disebabkan mereka merasa sangat sulit untuk naik ke level yang lebih tinggi, sehubungan dengan jumlah karyawan yang sangat banyak sedangkan posisi terbatas, sehingga ada perasaan khawatir di dalam diri karyawan akan kelangsungan pekerjaannya.

Sedangkan 26,67 % karyawan yang lain juga merasa senang dengan suasana kerja yang nyaman dan kompetitif, serta hubungan dengan sesama rekan kerja dan atasan yang cukup baik, tetapi mereka merasa gaji serta sistem training dan pendidikan

yang diberikan oleh perusahaan masih kurang memadai. Para karyawan tersebut menganggap perlu adanya kenaikan gaji, karena kurang seimbangnya antara resiko ataupun pikiran yang mereka lakukan terhadap apa yang mereka dapatkan. Dalam hal *training* dan pendidikan yang diberikan oleh perusahaan, karyawan tersebut merasa bahwa training dan pendidikan yang diberikan sering kali kurang merata (hanya orang-orang tertentu saja berdasarkan kedekatan dengan atasan).

Selain itu 13,33 % karyawan merasa senang dengan gaji yang diberikan yang menurut mereka cukup memadai, dan hubungan dengan sesama rekan kerja yang cukup baik dan kompak, tetapi mereka merasa kurang senang dengan suasana kerja di perusahaan, hubungan dengan atasan, dan kebijakan perusahaan. Mengenai suasana kerja, mereka mengatakan suasana kerja tidak selalu sesuai dengan apa yang mereka harapkan, masih banyak terdapat kekurangan, seperti kurang profesional sehingga kadangkala suasana kerja menjadi kurang kondusif. Sedangkan dalam berhubungan dengan atasan, mereka menganggap kurang adanya komunikasi dengan atasan dan seringkali atasan menunjukkan sikap kurang profesional. Dalam hal kebijakan perusahaan dan sistem prosedur kerja mereka menganggap peraturan yang ada di perusahaan masih berbenturan antara aturan yang ditetapkan dengan pelaksanaannya. Banyak hal yang kurang sesuai dengan kebijakan yang ada di perusahaan tetap dilaksanakan. Sisanya yaitu sebanyak 13,33 % karyawan dari 15 karyawan mengatakan senang dengan semua yang ada di perusahaan tersebut, baik dalam hal jenjang karier, suasana kerja, gaji, sistem pelatihan dan pendidikan, serta hubungan dengan rekan kerja dan atasan yang semuanya di anggap telah cukup memadai.

Menurut hasil wawancara dengan 15 orang karyawan *grade* 4-7 di Bank 'X', selain untuk mencari nafkah dan menghidupi keluarga, mereka bekerja juga agar

mempunyai kegiatan, mengaplikasikan disiplin ilmu yang mereka miliki, mengembangkan karier di bidang perbankan, meningkatkan status sosial, mengasah kemampuan berpikir dan berorganisasi, mengaktualisasikan diri, serta mendapatkan kepuasan. Para karyawan yang berada pada kelompok *grade* 4-7 di Bank 'X' yang kebutuhan dan keinginan yang ada di dalam dirinya belum terpenuhi oleh perusahaan merasakan adanya ketidakpuasan dalam diri mereka. Sebanyak 20 % karyawan mempunyai semangat kerja yang rendah, 20 % karyawan mengaku menjadi malas, 20 % karyawan merasa cepat bosan, dan 6,67 % karyawan merasa stess. Sedangkan para karyawan yang kebutuhan dan keinginan yang ada di dalam dirinya telah terpenuhi oleh perusahaan merasakan adanya kepuasan di dalam diri mereka. Sebanyak 33,33 % karyawan menjadi lebih rajin dalam bekerja dibandingkan dengan para karyawan yang merasa tidak puas.

Beranjak dari uraian latar belakang permasalahan di atas, maka peneliti tertarik untuk mengetahui lebih jauh mengenai gambaran tentang kepuasan kerja pada karyawan *grade* 4-7 pada Bank 'X' di Bandung.

1. 2 IDENTIFIKASI MASALAH

Dalam penelitian ini akan diteliti tentang:

“Sejauh mana tingkat kepuasan kerja pada karyawan *grade* 4-7 pada Bank 'X' di Bandung.”

1. 3 MAKSUD DAN TUJUAN PENELITIAN

Maksud dari penelitian ini adalah:

Untuk mendapat gambaran mengenai kepuasan kerja pada karyawan *grade* 4-7 pada Bank 'X' di Bandung.

Tujuan dari penelitian ini adalah:

Untuk mengetahui sejauh mana tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh para karyawan *grade* 4-7 pada Bank 'X' di Bandung.

1. 4 KEGUNAAN PENELITIAN

Kegunaan penelitian ini adalah:

1. 4. 1 KEGUNAAN TEORITIS

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi perkembangan ilmu psikologi, khususnya psikologi industri dan organisasi. Selain itu, diharapkan juga dapat memberikan informasi mengenai permasalahan kepuasan kerja dan dapat memberikan tambahan wawasan pengetahuan bagi peneliti lain yang tertarik untuk meneliti lebih lanjut tentang kepuasan kerja.

1. 4. 2 KEGUNAAN PRAKTIS

- 1) Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan manfaat bagi Bank 'X', agar Bank 'X' mengetahui aspek-aspek mana saja yang menimbulkan ketidakpuasan terbesar bagi karyawannya. Dengan demikian mereka dapat memperbaikinya.

- 2) Selain itu juga agar Bank 'X' mengetahui aspek-aspek mana saja yang menimbulkan kepuasan kerja terbesar sehingga mereka dapat mempertahankan dan meningkatkannya.

1. 5 KERANGKA PIKIR

Organisasi merupakan wadah yang terkait dengan koordinasi sejumlah kegiatan manusia yang direncanakan untuk mencapai suatu maksud atau tujuan bersama melalui pembagian tugas dan fungsi, serta melalui serangkaian wewenang dan tanggung jawab (Schein, dalam Moh. As'ad, 2001: 1). Efektivitas organisasi perusahaan tercapai apabila manajemen dapat memusatkan perhatiannya pada produksi maupun pada manusianya (Schein, dalam Moh. As'ad, 2001: 2), karena karyawan sebagai individu yang terlibat di dalamnya merupakan unsur terpenting dalam aktivitas organisasi sehubungan dengan organisasi sebagai suatu sistem, sehingga untuk memahami perilaku organisasi terlebih dahulu kita harus memahami perilaku individu yang terlibat di dalamnya.

Karyawan biasanya akan mengerahkan kemampuan dan potensi yang dimilikinya secara lebih optimal jika ia merasa senang dengan pekerjaannya. Sikap senang pada pekerjaannya diartikan sebagai bentuk kepuasan kerja (Wexley & Yukl, 1984: 54). Seperti juga pada Bank 'X', kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan berpengaruh terhadap tingkah laku yang ditampilkan. Menurut hasil wawancara, karyawan yang merasa puas biasanya lebih rajin dan memiliki prestasi kerja lebih baik daripada karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja.

Tiap karyawan yang bekerja pada suatu perusahaan dilatarbelakangi oleh kebutuhan yang berbeda-beda. Kebutuhan merupakan faktor penting yang

menggerakkan individu untuk bertingkah laku dalam mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan. Bekerja adalah salah satu cara manusia untuk memenuhi kebutuhannya. Di tempat kerja, pekerja mempunyai seperangkat kebutuhan yang diharapkan dapat dipenuhi oleh perusahaan. Namun pada kenyataannya apa yang diterima oleh karyawan di perusahaan atau imbalan dari perusahaan (seperti gaji, bonus, penghargaan, dan keamanan) ada yang sesuai dengan harapannya dan ada juga yang tidak sesuai dengan harapan, sehingga menimbulkan kesenjangan. Apabila kebutuhan seseorang terpenuhi di lingkungan kerja maka akan menimbulkan kepuasan, tetapi sebaliknya apabila kebutuhan seseorang tidak terpenuhi di lingkungan kerja maka akan menimbulkan ketidakpuasan. Semakin banyak kebutuhan di dalam diri karyawan yang dapat dipenuhi oleh perusahaan maka semakin tinggi kepuasan yang dirasakan. Demikian pula sebaliknya, semakin sedikit kebutuhan di dalam diri karyawan yang dapat dipenuhi oleh perusahaan maka semakin rendah kepuasan yang dirasakan.

Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual, sehingga setiap orang akan merasakan kepuasan kerja yang berbeda-beda. Hal ini dipengaruhi oleh derajat kepuasan yang dirasakan masing-masing karyawan, yaitu dengan membandingkan kebutuhan yang dimiliki karyawan dengan imbalan/kompensasi yang didapatkan dari perusahaan.

Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, seperti kedudukan (posisi), pangkat (golongan), umur, jaminan finansial dan jaminan sosial, serta mutu pengawasan (**Ghiselli & Brown, dalam Moh. As'ad, 2001: 112**). Kedudukan (posisi) dianggap berpengaruh karena umumnya manusia beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada mereka yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah. Pada beberapa penelitian menunjukkan

bahwa hal tersebut tidak selalu benar, tetapi justru perubahan dalam tingkat pekerjaanlah yang mempengaruhi kepuasan kerja (**Ghiselli & Brown, dalam Moh. As'ad, 2001: 112**).

Pangkat (golongan) dianggap berpengaruh karena pada pekerjaan yang mendasarkan perbedaan tingkat/golongan, pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya, apabila ada kenaikan upah, maka sedikit banyaknya akan dianggap sebagai kenaikan pangkat, dan kebanggaan terhadap kedudukan yang baru itu akan merubah perilaku dan perasaannya (**Ghiselli & Brown, dalam Moh. As'ad, 2001: 112**).

Umur dianggap mempengaruhi kepuasan kerja karena dinyatakan bahwa ada hubungan antara kepuasan kerja dengan umur karyawan. Umur di antara 25 tahun sampai 34 tahun dan umur 40 tahun sampai 45 tahun adalah merupakan umur-umur yang bisa menimbulkan perasaan kurang puas terhadap pekerjaan. Ketika para karyawan makin bertambah lanjut usia mereka cenderung lebih puas dengan pekerjaannya. Ada sejumlah alasan mengenai hal ini, seperti makin rendahnya harapan dan penyesuaian yang lebih baik dengan situasi kerja karena telah berpengalaman dengan situasi itu. Sebaliknya karyawan yang lebih muda cenderung kurang puas karena memiliki harapan yang lebih tinggi, kurang penyesuaian, dan berbagai sebab lain (**Ghiselli & Brown, dalam Moh. As'ad, 2001: 112**).

Masalah finansial dan jaminan sosial kebanyakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Mutu pengawasan dianggap berpengaruh karena hubungan antara karyawan dengan pihak pimpinan sangat penting artinya dalam menaikkan produktivitas kerja. Kepuasan karyawan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa

bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi (*sense of belonging*) (Ghiselli & Brown, dalam Moh. As'ad, 2001: 113). Masalah finansial, jaminan sosial dan mutu pengawasan tidak dijamin karena telah ada di dalam aspek-aspek kepuasan kerja.

Menurut *Work Adjustment Theory* (Lofquist & Dawis dalam Wexley & Yukl, 1984), setiap karyawan mempunyai harapan dan kebutuhan. Dari sudut pandang pekerja, pekerjaan mempunyai tuntutan kemampuan tertentu dari si pekerja dan sistem imbalan (*reward system*) yang antara lain mencakup gaji, penghargaan, jaminan pekerjaan dan hubungan kerja yang menyenangkan. Kesesuaian karyawan dengan lingkungan pada dasarnya tergantung antara kebutuhan dan sistem imbalan dari perusahaan. Jadi bila pekerja mengalami kesesuaian antara kebutuhan dengan sistem imbalan yang diberikan perusahaan maka akan menimbulkan kepuasan dalam dirinya.

Berdasarkan *MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire)*, Weiss, Dawis, England & Loquist (Wexley & Yukl, 1984), mengemukakan 20 aspek yang berkaitan dengan kepuasan kerja. Aspek tersebut yaitu *social service, creativity, morale values, independence, variety, authority, ability utility, social status, company policies & practices, supervision-human relation, security, compensation, work condition, advancement, supervision technical, co-workers, responsibility, recognition, achievement, dan activity*.

Social service (pelayanan sosial), yaitu kesempatan untuk dapat membantu dan melakukan sesuatu yang berguna bagi orang lain. Karyawan yang memiliki kebutuhan pelayanan sosial lebih tinggi, apabila lingkungannya tidak menyediakan kesempatan untuk pelayanan sosial, maka karyawan tersebut akan memiliki kepuasan lebih rendah karena lebih besarnya perbedaan antara yang dibutuhkan dengan yang dapat dipenuhi

oleh lingkungan, daripada karyawan yang memiliki kebutuhan lebih rendah dalam hal pelayanan sosial. Di Bank 'X' kesempatan melakukan pelayanan sosial sangat terbuka luas, karena Bank ini bergerak dalam bidang jasa, seperti tabungan, pemberian pinjaman dalam bentuk kredit, layanan untuk membayar listrik, dan telepon.

Creativity (kreativitas), yaitu peluang bagi karyawan untuk mencoba cara yang berbeda dalam menyelesaikan pekerjaan. Karyawan yang memiliki kebutuhan untuk berkreasi lebih tinggi, apabila lingkungannya tidak memberikan kesempatan untuk berkreasi, maka karyawan tersebut akan memiliki kepuasan lebih rendah karena lebih besarnya perbedaan antara yang dibutuhkan dengan yang dapat dipenuhi oleh lingkungan, daripada karyawan yang memiliki kebutuhan lebih rendah dalam hal akan kreativitas. Di Bank 'X' hal ini tidak dapat dilakukan karena Bank 'X' telah memiliki standar operasional (SOP).

Morale values (nilai-nilai moral), yaitu melakukan pekerjaan yang tidak bertentangan dengan paham yang dianut/sesuai dengan hati nurani. Ketidakpuasan pada aspek ini terjadi bila kebutuhan untuk memegang prinsip moral jauh berbeda dengan kemampuan lingkungan untuk memenuhinya. Di Bank 'X, jika karyawan melakukan pelanggaran ringan akan dikenai sanksi berupa surat teguran. Batas pemberian surat teguran adalah 3 kali, jika lebih akan dikenakan penundaan kenaikan *grading*. Jika karyawan melakukan pelanggaran berat maka akan dikenai sanksi berupa *skorsing*, penurunan pangkat atau jabatan dan pemecatan.

Independence (kemandirian), yaitu kesempatan untuk melakukan pekerjaan tanpa bergantung pada orang lain. Karyawan yang memiliki kebutuhan untuk mandiri lebih tinggi, apabila lingkungannya tidak menyediakan kesempatan untuk mandiri, maka karyawan tersebut akan memiliki kepuasan lebih rendah karena lebih besarnya

perbedaan antara yang dibutuhkan dengan yang dapat dipenuhi oleh lingkungan, daripada karyawan yang memiliki kebutuhan lebih rendah untuk mandiri. Di Bank 'X', setiap tugas pokok, yaitu tugas utama yang harus diselesaikan pada saat itu harus dikerjakan sendiri, tetapi jika dikaitkan dengan prosedur selalu ada kerjasama dengan pihak lain.

Variety (variasi), yaitu peluang untuk melakukan hal-hal yang beragam dari pekerjaannya. Karyawan yang membutuhkan lebih banyak kesempatan untuk melakukan hal-hal yang berbeda dari waktu ke waktu, apabila lingkungannya tidak menyediakan kesempatan untuk melakukan hal tersebut, maka karyawan tersebut akan memiliki kepuasan yang lebih rendah, karena lebih besarnya perbedaan antara yang dibutuhkan dengan yang dapat dipenuhi oleh lingkungan, daripada karyawan yang memiliki kebutuhan melakukan pekerjaan bervariasi lebih sedikit. Di Bank 'X' hal ini diperbolehkan selama memberikan manfaat yang lebih terhadap perusahaan tanpa mengabaikan prosedur dan dituntut inisiatif dari karyawan itu sendiri.

Authority (otoritas), yaitu kesempatan untuk memberi petunjuk kepada orang lain tentang apa yang harus dilakukan. Karyawan yang memiliki kebutuhan akan otoritas lebih tinggi, apabila lingkungannya tidak menyediakan kesempatan akan otoritas, maka karyawan tersebut akan memiliki kepuasan lebih rendah, karena lebih besarnya perbedaan antara yang dibutuhkan dengan yang dapat dipenuhi oleh lingkungan, daripada karyawan yang memiliki kebutuhan otoritas lebih rendah. Di Bank 'X' hal ini diperbolehkan, yaitu memberikan arahan kepada orang yang dianggap masih baru untuk membantu kelancaran tugas.

Ability utility (pemanfaatan kemampuan), yaitu kesempatan melakukan sesuatu dengan memanfaatkan kemampuan yang dimiliki. Karyawan yang memiliki kebutuhan

yang tinggi untuk menyalurkan kemampuan yang dimilikinya, apabila lingkungannya tidak menyediakan kesempatan untuk pemanfaatan kemampuan, maka karyawan tersebut akan lebih tidak puas pada aspek ini, daripada karyawan yang memiliki kebutuhan lebih rendah untuk menyalurkan kemampuan yang dimilikinya dalam bekerja. Di Bank 'X' karyawan dituntut untuk memanfaatkan disiplin ilmu yang dimiliki untuk pekerjaan sesuai dengan kompetensinya.

Social status (status sosial), yaitu status yang diperoleh karena jabatan. Karyawan yang memiliki kebutuhan yang besar untuk memiliki status sosial melalui pekerjaannya, apabila lingkungannya tidak menyediakan kesempatan untuk mendapatkan status sosial yang tinggi, maka kebutuhan karyawan tersebut tentu kurang dapat terpuaskan pada aspek ini, daripada karyawan yang memiliki kebutuhan status sosial melalui pekerjaan yang lebih rendah. Bekerja di Bank 'X' akan meningkatkan status dalam masyarakat, karena pada umumnya masyarakat memandang status sosial orang yang bekerja di Bank tinggi.

Company policies & practices (kebijakan perusahaan), yaitu kebijakan perusahaan diterapkan dalam kegiatan kerja. Karyawan yang sangat membutuhkan kebijakan dan aturan dalam kerja, apabila lingkungannya tidak menyediakan kebijakan perusahaan dan aturan yang jelas dalam kerja, maka karyawan tersebut akan memiliki kepuasan lebih rendah, karena lebih besarnya perbedaan antara yang dibutuhkan dengan yang dapat dipenuhi oleh lingkungan, daripada karyawan yang tidak terlalu membutuhkan kebijakan dan aturan dalam kerja. Kebijakan di Bank 'X' tidak terlalu kaku, penerapannya tergantung kondisi yang ada. Kebijakan perusahaan terkait dengan standar operasional (SOP), tetapi jika dalam pelaksanaannya sulit dilakukan maka dapat dicari solusi dan cara yang lebih luwes yang bermanfaat bagi perusahaan.

Supervision-human relation (hubungan dengan atasan), yaitu cara pemimpin menumbuhkan perhatian dan dukungan kepada anak buahnya. Karyawan yang memiliki kebutuhan besar untuk diperhatikan dan didukung oleh atasan, apabila lingkungannya tidak menyediakan kesempatan untuk berhubungan dengan atasan, maka karyawan tersebut akan memiliki kepuasan lebih rendah, karena lebih besarnya perbedaan antara yang dibutuhkan dengan yang dapat dipenuhi oleh lingkungan, daripada karyawan yang memiliki kebutuhan lebih kecil dalam menjalin hubungan baik dengan atasan. Di Bank 'X', atasan mengontrol dan memberikan arahan kepada bawahan jika diperlukan.

Security (keamanan), yaitu pekerjaan dapat menjamin adanya kemantapan dalam jabatan. Karyawan yang memiliki kebutuhan lebih tinggi untuk mendapat rasa aman dalam kerja baik keselamatan diri maupun kelangsungan kerja, apabila lingkungannya tidak menyediakan jaminan untuk keamanan, maka karyawan tersebut akan lebih sulit merasa puas dalam aspek ini, daripada karyawan yang memiliki kebutuhan rasa aman dalam kerja yang lebih rendah, karena perbedaan pemenuhan kebutuhan yang mereka butuhkan dengan yang dapat dipenuhi oleh lingkungan. Di Bank 'X' jika karyawan melakukan pekerjaan sesuai dengan prosedur dan ketentuan yang ada maka ia akan terjamin dalam pekerjaannya.

Compensation (imbalan), yaitu imbalan yang diterima dibandingkan dengan pekerjaan yang dikerjakan karyawan. Karyawan yang memiliki kebutuhan imbalan yang lebih besar, apabila lingkungannya tidak memberikan standar imbalan yang besar, maka karyawan tersebut akan lebih sulit puas daripada karyawan yang memiliki kebutuhan lebih rendah dalam standar imbalan, karena perbedaan pemenuhan kebutuhan yang mereka butuhkan dengan yang dapat dipenuhi oleh lingkungan. Di

Bank 'X', jika seorang karyawan melakukan lembur ataupun dinas keluar kota maka ia akan mendapatkan tunjangan lebih di luar gaji bulanan.

Work condition (kondisi kerja), yaitu mengenai kondisi lingkungan tempat kerja karyawan. Karyawan yang membutuhkan kualitas kondisi kerja fisik lebih baik, apabila lingkungannya tidak menyediakan kondisi kerja yang baik, maka karyawan tersebut akan lebih merasa tidak puas dibanding karyawan yang kurang membutuhkan kualitas kondisi kerja yang tinggi dalam lingkungan kerja yang memberi pemenuhan kebutuhan yang sama. Di Bank 'X' kondisi fisik lingkungan kerja sangat diperhatikan.

Advancement (kemahiran), yaitu kesempatan untuk menjadi mahir atau maju pada pekerjaannya. Karyawan yang memiliki kebutuhan akan perkembangan kemahiran lebih besar, apabila lingkungannya tidak menyediakan kesempatan untuk menjadi mahir, maka karyawan tersebut akan lebih sulit puas daripada karyawan yang lebih rendah kebutuhan untuk perkembangan kemahirannya. Bank 'X' selalu memberikan pelatihan dan pendidikan bagi karyawannya, baik di dalam perusahaan itu sendiri maupun bekerja sama dengan lembaga luar, untuk menambah kemampuan/kemahiran karyawannya.

Supervision technical (kemampuan teknikal atasan), yaitu kemampuan atasan dalam membagi tugas dan petunjuk. Karyawan yang memiliki kebutuhan lebih tinggi untuk kemampuan teknikal atasan, apabila lingkungannya tidak menyediakan pemenuhan kebutuhan aspek ini, maka karyawan tersebut lebih sulit merasa puas, karena lebih besarnya perbedaan kebutuhan dengan yang dapat dipenuhi oleh lingkungan, dibanding karyawan yang memiliki standar kebutuhan lebih rendah untuk kemampuan teknik atasan dalam pekerjaannya. Di Bank 'X' seorang atasan harus

mampu membuat keputusan dan melakukan pembagian tugas terhadap bawahannya, serta mampu membimbing bawahannya jika dibutuhkan.

Co-workers (rekan kerja), yaitu peluang untuk menumbuhkan persahabatan yang akrab dan semangat di antara rekan kerja. Karyawan yang memiliki kebutuhan relasi yang lebih besar dan mendalam dengan rekan kerja, apabila lingkungannya tidak memberikan kesempatan untuk menjalin hubungan baik dengan rekan kerja, maka karyawan tersebut akan lebih sulit merasa puas dalam aspek ini karena lebih besarnya perbedaan kebutuhan dengan yang dapat dipenuhi oleh lingkungan, daripada karyawan yang kurang membutuhkan relasi mendalam dengan rekan kerja. Di Bank 'X' kerjasama antar sesama karyawan sangat dibutuhkan dalam suatu pekerjaan baik sesama unit kerja maupun dengan unit kerja lainnya, tergantung kondisi dan alur kerja itu sendiri.

Responsibility (tanggung jawab), yaitu kesempatan karyawan untuk bertanggung jawab serta mengambil keputusan berdasarkan pertimbangannya sendiri. Karyawan yang membutuhkan untuk memiliki tanggung jawab lebih besar, apabila lingkungannya tidak memberikan kesempatan untuk bertanggung jawab, maka karyawan tersebut akan lebih sulit merasa puas pada aspek ini karena lebih besarnya perbedaan kebutuhan dengan yang dapat dipenuhi oleh lingkungan, daripada karyawan yang memiliki kebutuhan tanggung jawab pada pekerjaan yang lebih rendah. Di Bank 'X', sepanjang masih di dalam koridor kewenangan dan dapat dipertanggungjawabkan karyawan diperbolehkan menggunakan keputusannya sendiri. Setiap karyawan mempunyai tanggung jawab masing-masing terhadap tugasnya. Contoh, seorang karyawan analis di bidang kredit bertanggung jawab mengenai kelengkapan

persyaratan dan hasil analisa dalam mengambil keputusan untuk mengusulkan pemberian kredit.

Recognition (pengakuan/penghargaan), yaitu pujian yang diterima karyawan setelah melaksanakan tugas dengan baik. Karyawan yang mempunyai kebutuhan lebih besar untuk mendapat penghargaan, apabila lingkungannya tidak memberikan kesempatan dalam hal pengakuan / penghargaan, maka karyawan tersebut akan memiliki kepuasan lebih rendah karena lebih besarnya perbedaan antara yang dibutuhkan dengan yang dapat dipenuhi oleh lingkungan, daripada karyawan yang mempunyai kebutuhan lebih rendah untuk mendapat penghargaan. Di Bank 'X' pengakuan dan penghargaan diberikan tiap tahun dalam bentuk penilaian karya yang nantinya akan berpengaruh terhadap gaji karyawan tersebut.

Achievement (prestasi), yaitu adanya peluang untuk melakukan yang terbaik dan merasa bangga dengan hasil kerjanya. Karyawan yang memiliki kebutuhan lebih tinggi untuk berprestasi atau mencapai sesuatu, apabila lingkungannya tidak menyediakan kesempatan untuk berprestasi, maka karyawan tersebut akan lebih sulit puas karena lebih besarnya perbedaan antara yang dibutuhkan dengan yang dapat dipenuhi oleh lingkungan, daripada karyawan yang memiliki kebutuhan untuk berprestasi lebih rendah. Di Bank 'X', para karyawan dituntut untuk melakukan yang terbaik bagi pekerjaannya, dan setiap prestasi yang dicapai diberikan reward oleh perusahaan dalam bentuk penilaian yang pada akhirnya akan berpengaruh terhadap gaji.

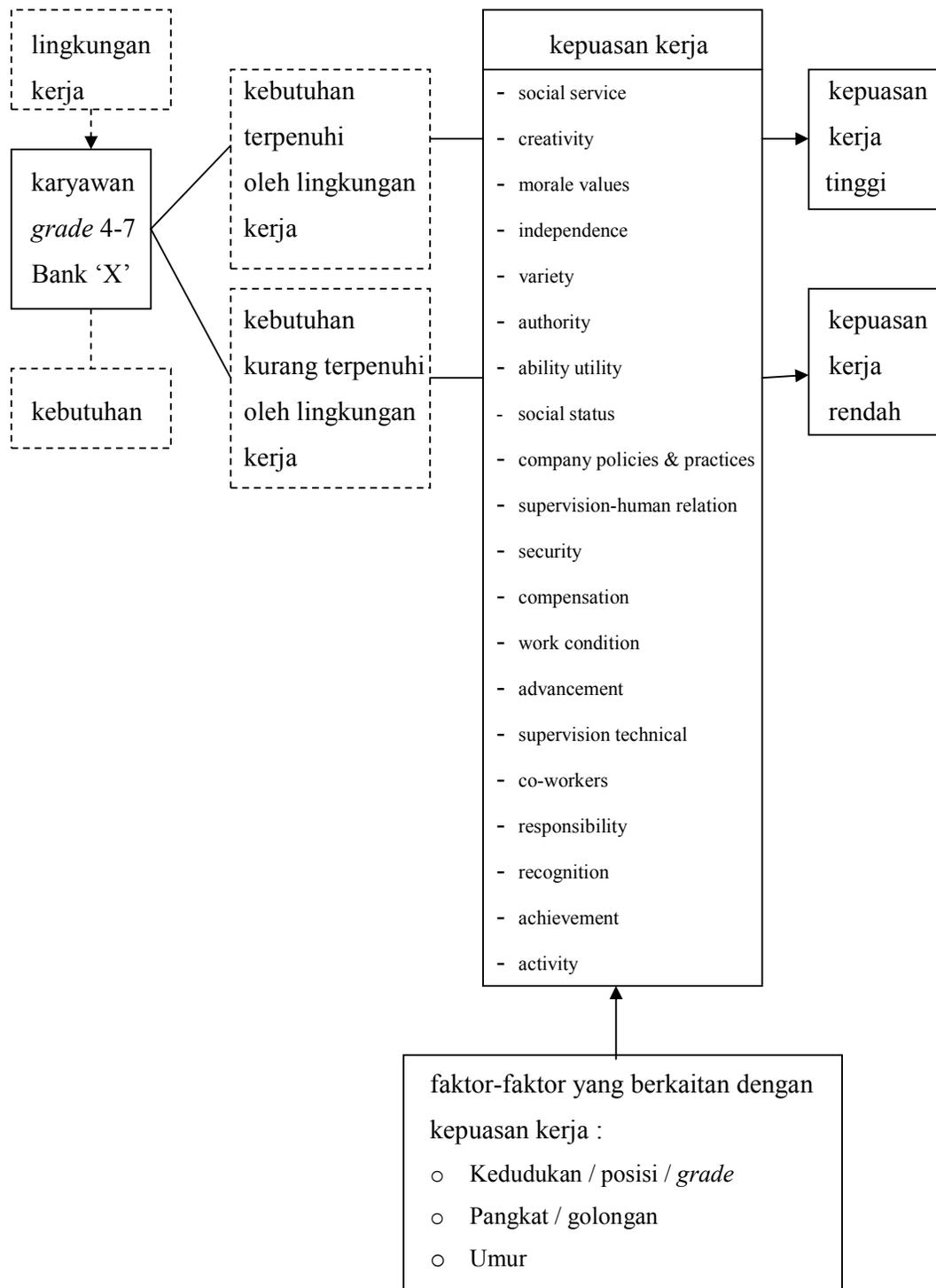
Activity (aktivitas), yaitu kesempatan untuk selalu sibuk dalam pekerjaan. Karyawan yang membutuhkan aktivitas kesibukan yang tinggi, apabila lingkungannya tidak memberikan kesempatan untuk selalu sibuk dalam pekerjaan, maka karyawan tersebut akan memiliki kepuasan lebih rendah karena lebih besarnya perbedaan antara

yang dibutuhkan dengan yang dapat dipenuhi oleh lingkungan, daripada karyawan yang kurang membutuhkan aktivitas kesibukan yang tinggi dalam pekerjaan mereka. Di Bank 'X' pekerjaan harus diselesaikan pada saat itu juga, tidak dapat ditunda, karena berpengaruh terhadap unit kerja dan kepuasan pelanggan, jadi karyawan pada umumnya selalu sibuk setiap saat.

Aspek-aspek kepuasan kerja secara keseluruhan memberikan kepuasan kepada karyawan tergantung pada kebutuhan karyawan tersebut. Contohnya, seorang karyawan berpendapat bahwa yang dapat memberikan kepuasan adalah jika mendapatkan gaji yang besar, tetapi hal ini belum tentu berlaku bagi karyawan yang lain, karena adanya perbedaan kebutuhan di dalam diri masing-masing karyawan tersebut. Karyawan yang lain mungkin berpendapat bahwa yang dapat memberikan kepuasan adalah lingkungan kerja yang nyaman dan hubungan yang baik antara rekan kerja dan atasan, karena karyawan tersebut lebih membutuhkan hal tersebut.

Pada tiap karyawan ke-20 macam aspek dari kepuasan kerja ini tingkatannya berbeda-beda sesuai dengan kebutuhan masing-masing. Semakin banyak kebutuhan karyawan dalam aspek-aspek kepuasan kerja yang dirasakan telah terpenuhi oleh perusahaan, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan. Sebaliknya, semakin sedikit kebutuhan karyawan dalam aspek-aspek kepuasan kerja yang dirasakan telah terpenuhi oleh perusahaan, maka semakin rendah pula kepuasan yang dirasakannya.

Uraian kerangka pikir di atas dapat digambarkan ke dalam suatu skema sebagai berikut:



Skema 1.1 Kerangka Pikir

1. 6 ASUMSI

- Kepuasan kerja yang dirasa setiap karyawan berbeda-beda tergantung kebutuhan masing-masing dan sejauh mana lingkungan memenuhinya.
- Semakin banyak kebutuhan karyawan dalam aspek-aspek kepuasan kerja yang dirasa telah dipenuhi oleh perusahaan, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan tersebut.
- Semakin sedikit kebutuhan karyawan dalam aspek-aspek kepuasan kerja yang dirasa telah dipenuhi oleh perusahaan, maka semakin rendah pula tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan tersebut.