

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 LATAR BELAKANG MASALAH**

Bidang usaha perekonomian yang mengalami persaingan ketat akhir-akhir ini adalah perusahaan jasa di bidang transportasi. Sektor transportasi merupakan salah satu bidang usaha yang dapat menguntungkan, sehingga sektor transportasi mendapatkan prioritas untuk dikembangkan. Di Indonesia terdapat berbagai perusahaan yang bergerak di bidang transportasi. Salah satunya adalah Perusahaan Umum Djawatan Angkoetan Motor Repoeblik Indonesia (PERUM DAMRI). Tujuan umum perusahaan ini yaitu untuk mempertahankan kelangsungan usahanya dengan mengembangkan dan meningkatkan kesejahteraan pegawainya (PerPel 02 tahun 1984).

PERUM DAMRI memiliki visi menjadikan DAMRI sebagai perusahaan jasa angkutan penumpang orang dan barang yang handal serta mampu bersaing dan dapat memenuhi harapan *stake holder* (pemegang saham) menuju kemandirian. Kemandirian yang dimaksud yaitu tidak bergantung lagi pada subsidi dari pemerintah. Perusahaan mencari pendapatan sendiri untuk mengupah para pegawai serta mengembangkan perusahaannya. Pada suatu perusahaan, salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi perkembangan perusahaan adalah pengembangan sumber daya manusia, yaitu para pegawai. Oleh karena itu, diperlukan kerjasama dari seluruh pegawai untuk membangun perusahaan.

PERUM DAMRI memiliki misi-misi perusahaan, yang pertama yaitu meningkatkan pelayanan dengan mengutamakan keselamatan dan kepuasan pelanggan melalui Pelayanan Prima. Kedua, meningkatkan nilai perusahaan melalui kerjasama usaha antar perusahaan berdasarkan prinsip saling menguntungkan. Ketiga yaitu, meningkatkan pengelolaan perusahaan melalui peningkatan efisiensi dan efektifitas kerja untuk meningkatkan daya saing. Terakhir yaitu meningkatkan pembinaan Sumber Daya Manusia untuk mewujudkan profesionalisme dan peningkatan kesejahteraan. Misi tersebut diharapkan dapat tercapai oleh perusahaan dengan kepuasan kerja yang dimiliki pegawai dan dapat membangun perusahaan.

PERUM DAMRI merupakan satu-satunya perusahaan transportasi darat milik pemerintah berbentuk bus. PERUM DAMRI telah berganti nama dari waktu ke waktu. Bermula pada masa pendudukan Jepang, dibentuk angkutan penumpang bernama Zidosha Sokyoku dan angkutan barang bernama Konjo/Jawa Unju Zigyosha. Kemudian kedua jawatan tersebut digabung menjadi “Djawatan Angkoetan Motor Republik Indonesia” (DAMRI). Pada tanggal 1 Juni 1963 jawatan tersebut berubah menjadi BPU. PN. DAMRI. Setelah itu di ubah lagi pada masa orde baru menjadi PN. DAMRI. Kemudian pada masa reformasi, berubah menjadi PERUM DAMRI.

Perubahan-perubahan ini membuat PERUM DAMRI terus berusaha membuktikan eksistensinya. Perubahan ini menimbulkan dampak positif dan negatif bagi perusahaan. Dampak positif dari perubahan status ini salah satunya yaitu perusahaan dapat menentukan keputusannya sendiri tanpa

campur tangan pemerintah dan perusahaan dapat mengelola keuangannya sendiri. Sementara itu dampak negatifnya, yaitu adanya pengurangan subsidi oleh pemerintah terhadap perusahaan. Walaupun perusahaan tetap diberikan subsidi, namun tidak sebesar sewaktu DAMRI masih berstatus Perusahaan Negara (PN). Selain itu, DAMRI dituntut berusaha keras untuk memperoleh pendapatan sebesar-besarnya agar mampu bertahan dalam persaingan bisnis.

Untuk mengatasi persaingan bisnis dilakukan oleh pihak PERUM DAMRI dibantu para pegawainya. Pegawai diharapkan ikut berperan aktif dalam membangun perusahaan. Namun, ternyata dalam pencapaiannya terdapat hambatan-hambatan yang dapat memperlambat kesuksesan perusahaan; seperti modal, teknologi, dan saingan bisnis, termasuk didalamnya yang paling meresahkan adalah hambatan dari para pegawai.

Sejak diberlakukannya perubahan status dan kebijakan baru banyak hambatan-hambatan yang muncul dari pegawai DAMRI. Khususnya terlihat pada divisi administrasi pada level staff. Menurut Kepala Sub Bagian Kepegawaian, pada staff administrasi paling banyak terlihat perilaku kerja seperti tidak memanfaatkan waktu kerjanya dengan baik, tidak menyelesaikan *deadline* yang diberikan perusahaan, tingginya keterlambatan masuk kantor, penurunan produktivitas dan terdapat pengunduran diri.

Divisi administrasi berada langsung dibawah Kepala Unit PERUM DAMRI BANDUNG, dibawah Divisi Administrasi terdapat Sub Divisi Keuangan, Kepegawaian, Umum & Rumah Tangga. Divisi administrasi merupakan divisi penting kerana memiliki tugas untuk mencari peluang bisnis

dan memutar keuangan yang masuk agar terus mendapatkan keuntungan, serta mengatur manajemen perusahaan. Oleh karena itu diperlukan kinerja yang aktif untuk terus mencari peluang bisnis oleh staff administrasi. Jika para staff administrasi tidak menemukan peluang-peluang bisnis tersebut, maka PERUM DAMRI akan terkena dampak moneter dan akan terjadi kemunduran dalam perusahaan serta merugikan dalam bentuk finansial. Apabila kinerja staff administrasi dinilai tidak sesuai dengan tujuan perusahaan maka dapat menghambat aktivitas pekerjaan.

Staff bertanggung jawab langsung kepada Kepala Sub-Bagian dan Kepala Bagian. Tugasnya antara lain penetapan perencanaan pekerjaan harian, mingguan, bulanan, menghitung pendapatan harian, mencari rekan bisnis dan investor, mengumpulkan ide-ide pembaharuan perusahaan, membina bawahan dan melanjutkan pesan pimpinan ke bawahan.

Agar staff dapat bekerja dengan optimal, maka perusahaan perlu memperhatikan kepuasan kerjanya. Kepuasan kerja dapat diciptakan melalui suasana kerja yang mendukung kualitas dan produktivitas. Adanya penanganan yang baik dari perusahaan terhadap pegawainya diharapkan dapat mempertinggi kontribusi pegawai terhadap perusahaan. Jika tidak, akan menghambat tercapainya tujuan perusahaan. **(Lofquist & Davis, 1967)**

Ketidakpuasan pegawai akan menimbulkan tampilan kerja seperti pelanggaran *deadline*, produktivitas kerja menurun, tingkat ketidakhadiran tinggi, *mogok* kerja atau yang lebih mengkhawatirkan lagi yaitu *turn over*. Sebaliknya, jika pegawai mengalami kepuasan dalam pekerjaannya maka

tampilan kerja pegawai adalah tingkat kehadiran tinggi, penyelesaian pekerjaan sebelum *deadline* dan produktivitas meningkat. Pegawai akan merasa puas apabila perusahaan berusaha memperhatikan hak-hak pegawai dan memenuhi kebutuhan-kebutuhan pegawai dalam perusahaan, sehingga pegawai merasa betah, senang bekerja, bekerja dengan sungguh-sungguh dan pada akhirnya tujuan perusahaan dapat tercapai.

Menurut Kepala Divisi Sub Bagian Kepegawaian, berdasarkan laporan kepegawaian dan keluhan langsung dari staff administrasi memperlihatkan bahwa beberapa staff administrasi di DAMRI merasa kurang puas terhadap gaji dan fasilitas yang diberikan perusahaan dalam mendukung pekerjaan, serta kurang puas terhadap komunikasi dengan atasan yang dinilai sangat formal. Pada akhirnya, staff yang merasa tidak puas dengan pekerjaannya akan sering melanggar *deadline* dan sering melanggar kebijakan perusahaan, akibatnya akan menghambat aktivitas keseluruhan perusahaan.

Selain ketidakpuasan, staff administrasi pun memiliki kepuasan bekerja di PERUM DAMRI, di samping pekerjaannya yang tidak terlalu rumit, tidak susah, dan lingkungan kerja yang bersifat kekeluargaan yang erat membuat para staff betah bekerja dan tidak bosan dengan pekerjaannya. Staff betah bekerja karena organisasi kekeluargaan dari PERUM DAMRI yang banyak membantu staff dalam bekerja. Terlihat dari lamanya pegawai staff bertahan pada posisinya.

Menurut **Lofquist & Davis (1967)**, kepuasan kerja harus diperhatikan agar pegawai dapat bekerja dengan baik dan sungguh-sungguh

sesuai dengan keinginan perusahaan. Setiap pegawai memiliki berbagai kebutuhan dan harapan yang perlu dipuaskan dalam pekerjaannya, hal ini dipengaruhi oleh beberapa aspek, antara lain yaitu pelayanan sosial, kreativitas, nilai-nilai moral, kemandirian, variasi, otoritas, pemanfaatan kemampuan, status sosial, kebijaksanaan perusahaan, hubungan dengan atasan, keamanan, imbalan, kondisi kerja, kemahiran, kemampuan teknis atasan, rekan kerja, tanggung jawab, pengakuan, prestasi, dan aktivitas.

Hasil survei awal terhadap 20 orang staff administrasi memperlihatkan bahwa 70% merasakan eratnya hubungan kekeluargaan di PERUM DAMRI yang membuat mereka tetap bertahan bekerja. Sebanyak 40% mengatakan bahwa mereka menganggap komunikasi kurang efektif dengan para pimpinan. Terdapat 65% merasakan bahwa tujuan perusahaan telah sesuai dengan tujuan pegawai. Sejumlah 55% menyatakan senang karena adanya jenjang karir dan adanya kesempatan berkembang dalam perusahaan.

Terdapat 80% mengatakan gaji pokok yang diterima kurang sesuai dan terlalu kecil. Terdapat 75% membutuhkan pengakuan tentang hasil kerja yang dilakukan untuk memajukan perusahaan, seperti mendapat bonus ketika hasil kerja dianggap memuaskan.

Berdasarkan penjelasan diatas, terlihat adanya perbedaan perasaan mengenai kepuasan yang dialami tiap pegawai dan sangat subjektif. Dengan pengungkapan beberapa fakta diatas maka peneliti tertarik untuk meneliti derajat kepuasan kerja pada staff administrasi PERUM DAMRI Bandung.

## **1.2 IDENTIFIKASI MASALAH**

Bagaimana derajat kepuasan kerja pada staff administrasi PERUM DAMRI di Bandung.

## **1.3 MAKSUD DAN TUJUAN PENELITIAN**

### **1.3.1 Maksud Penelitian**

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran umum mengenai kepuasan kerja staff administrasi PERUM DAMRI di Bandung.

### **1.3.2 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran lebih rinci tentang aspek-aspek dan derajat kepuasan kerja staff administrasi PERUM DAMRI di Bandung.

## **1.4 KEGUNAAN PENELITIAN**

### **1.4.1 Kegunaan Teoritis**

- a. Untuk memberikan informasi bagi penelitian selanjutnya mengenai kepuasan kerja.
- b. Untuk menambah pembendaharaan informasi dan memperdalam wawasan dalam bidang ilmu psikologi, khususnya di bidang psikologi industri dan organisasi mengenai kepuasan kerja.

#### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

- a. Untuk memberikan informasi kepada PERUM DAMRI Bandung, khususnya pada pimpinan, bagian kepegawaian dan staff administrasi mengenai kepuasan kerja staff administrasi, agar dapat mengantisipasi ketidakpuasan kerja pegawai yang cenderung merugikan perusahaan.
- b. Agar mempermudah PERUM DAMRI Bandung, khususnya pimpinan, bagian kepegawaian dan staff administrasi dalam mengetahui pada aspek-aspek mana saja staff administrasi mengalami kepuasan dalam bekerja untuk meningkatkan lagi produktivitas kerja pada staff administrasi.

#### **1.5 KERANGKA PEMIKIRAN**

Staff administrasi merupakan anggota manajemen dari PERUM DAMRI, yang bertanggung jawab langsung kepada Kepala Sub Bagian Administrasi dan Kepala Bagian Tata Usaha. Tugas seorang staff administrasi antara lain menetapkan perencanaan pekerjaan harian, mingguan, bulanan, menghitung pendapatan harian, mencari rekan bisnis dan investor, melaksanakan kegiatan administrasi, mengumpulkan ide-ide pembaharuan perusahaan, membina bawahan dalam melakukan kegiatan administrasi dan melanjutkan pesan pimpinan ke bawahan.

Perusahaan menuntut staff untuk mengerjakan sebaik-baiknya pekerjaan yang diberikan oleh PERUM DAMRI. Staff harus memiliki keterampilan seperti kecepatan ketelitian serta keakuratan dalam mengerjakan



tugas. Staff harus memiliki kemampuan untuk dapat berkomunikasi dengan baik, mampu berkomunikasi dan bersosialisasi dengan pimpinan maupun rekan kerja untuk lebih memudahkan mereka dalam menyelesaikan pekerjaannya. Pimpinan staff administrasi berharap para staff mampu menjaga disiplin mereka, menjalankan administrasi, dan lebih menyeluruh yaitu mampu menjalankan rencana dan tujuan perusahaan.

Staff memiliki kebutuhan-kebutuhan tersendiri yang perlu segera dapat terpenuhi. Untuk itu, staff harus memenuhi tuntutan dari perusahaan yang telah ditentukan, seperti harus menyesuaikan diri dengan pekerjaannya dan mengerjakan tugas secara baik dan tepat waktu. Jika staff dapat memenuhi tuntutan perusahaan, maka pihak perusahaan juga akan berusaha memenuhi kebutuhan para staff sehingga terhadai keselarasan antara kebutuhan staff administrasi PERUM DAMRI dengan tuntutan dari PERUM DAMRI. Misalnya dengan memberikan kenaikan imbalan, menaikkan pangkat, memberi pujian atas prestasi yang dicapai. Namun jika staff belum dapat memenuhi tuntutan perusahaan, maka pihak perusahaan akan memberikan umpan balik agar para staff dapat dengan cepat menyesuaikan diri dengan perusahaan dan karakteristik pekerjaannya.

Dalam semua bentuk pekerjaan terdapat hubungan interaksi antara pegawai dengan lingkungan kerjanya. Pegawai bekerja di perusahaan untuk memenuhi kebutuhannya, sedangkan perusahaan membutuhkan pegawai untuk dapat membantu usaha pencapaian tujuan perusahaan mereka. Staff

administrasi memiliki kebutuhan yang diharapkan dapat terpenuhi oleh PERUM DAMRI, karena itu para staff harus melakukan tugas dan tanggung jawabnya sejalan dengan pencapaian tujuan perusahaan. Singkatnya, tujuan dari pihak staff dan pihak perusahaan harus dapat berjalan harmonis. Dengan demikian para staff akan mendapatkan kepuasan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Kepuasan kerja yaitu perasaan yang dihayati staff administrasi terhadap pekerjaannya. Perasaan tersebut didasarkan pada konsep kesesuaian antara staff administrasi dengan karakteristik pekerjaan yang ada di lingkungan perusahaan, yaitu suatu kondisi yang menunjukkan adanya hubungan yang harmonis, timbal balik, dan saling mengisi diantara keduanya. Kesesuaian staff dan lingkungannya dapat dinilai dari terpenuhinya karakteristik pekerjaan yang telah ditentukan lingkungan kepada staff dan terpenuhinya kebutuhan staff oleh lingkungan kerjanya. Menurut **Lofquist & Davis (1967)**, semakin banyak aspek-aspek kepuasan kerja yang terpenuhi secara optimal dalam pekerjaan staff administrasi maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan yang dirasakan oleh para pegawai DAMRI, begitu sebaliknya.

Menurut **Lofquist & Davis (1967)**, 20 aspek yang menunjukkan kepuasan kerja pegawai antara lain yaitu pelayanan sosial, kreativitas, nilai-nilai moral, kemandirian, variasi, otoritas, pemanfaatan kemampuan, status sosial, kebijaksanaan perusahaan, hubungan dengan atasan, keamanan,

imbangan, kondisi kerja, kemahiran, kemampuan teknis atasan, rekan kerja, tanggung jawab, pengakuan, prestasi, dan aktivitas.

Dijelaskan lebih lanjut mengenai 20 aspek kepuasan kerja, yang pertama yaitu pelayanan sosial, staff administrasi merasa puas jika mereka mendapat kesempatan untuk dapat membantu pegawai lain dalam mengerjakan pekerjaannya. Kedua yaitu kreativitas, staff administrasi merasa puas jika mereka dapat mencoba cara sendiri untuk melakukan pekerjaannya, tanpa arahan dari pimpinan. Ketiga yaitu nilai-nilai moral, staff administrasi merasa puas jika mengerjakan pekerjaan sesuai dengan apa yang ada di hati nurani.

Keempat yaitu kemandirian, staff administrasi merasa puas jika diberikan kebebasan untuk mengerjakan tugas dengan cara mereka sendiri. Kelima yaitu variasi, staff administrasi merasa puas jika pekerjaan yang dilakukan tidak monoton. Keenam yaitu otoritas, staff administrasi merasa puas jika mereka dapat memberitahu kesalahan dari para bawahan mereka. Ketujuh yaitu pemanfaatan kemampuan, staff administrasi merasa puas jika dapat melakukan pekerjaan sesuai dengan kemampuan yaitu dalam bidang administrasi.

Kedelapan yaitu status sosial, staff administrasi merasa puas jika lingkungan masyarakat memandang dan menghargai status sebagai staff administrasi dianggap terhormat. Kesembilan yaitu kebijaksanaan perusahaan, staff administrasi merasa puas jika kebijaksanaan yang dibuat tepat sasaran dan penerapannya tidak membeda-bedakan status di perusahaan. Ke-10 yaitu

hubungan dengan atasan, staff administrasi merasa puas jika hubungan dengan atasan tidak terlalu formal dan dapat menjalin persahabatan dengan para pimpinan.

Ke-11 yaitu keamanan, staff administrasi merasa puas jika diberikan asuransi kesehatan serta tunjangan kesejahteraan pegawai serta keluarganya. Ke-12 yaitu imbalan, staff administrasi merasa puas jika gaji yang mereka terima sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan. Ke-13 yaitu kondisi kerja, staff administrasi merasa puas jika kondisi tempat bekerja memiliki kelengkapan perlengkapan kantor, fasilitas yang menunjang saat bekerja dan waktu bekerja yang sesuai dengan peraturan perusahaan.

Ke-14 yaitu kemahiran, staff administrasi merasa puas jika dapat menambah ilmu dan kemampuannya dalam berbagai hal yang dipelajari dipusahaan, serta dapat menerapkannya dalam kehidupan sehari-hari. Ke-15 yaitu kemampuan teknis atasan, staff administrasi merasa puas jika dipimpin oleh pimpinan yang benar-benar kompeten dalam bidang administrasi. Ke-16 yaitu rekan kerja, staff administrasi merasa puas jika hubungan sesama rekan kerja terjalin harmonis karena komunikasi yang lancar.

Ke-17 yaitu tanggung jawab, staff administrasi merasa puas jika memiliki tanggung jawab tersendiri mengenai pekerjaan, diberikan kebebasan untuk bertanggung jawab. Ke-18 yaitu pengakuan, staff administrasi merasa puas jika mereka dibutuhkan oleh perusahaan karena hasil pekerjaan mereka yang baik. Ke-19 yaitu prestasi, staff administrasi merasa puas jika dapat berprestasi dalam setiap pekerjaannya dan dihargai hasil jerih payah

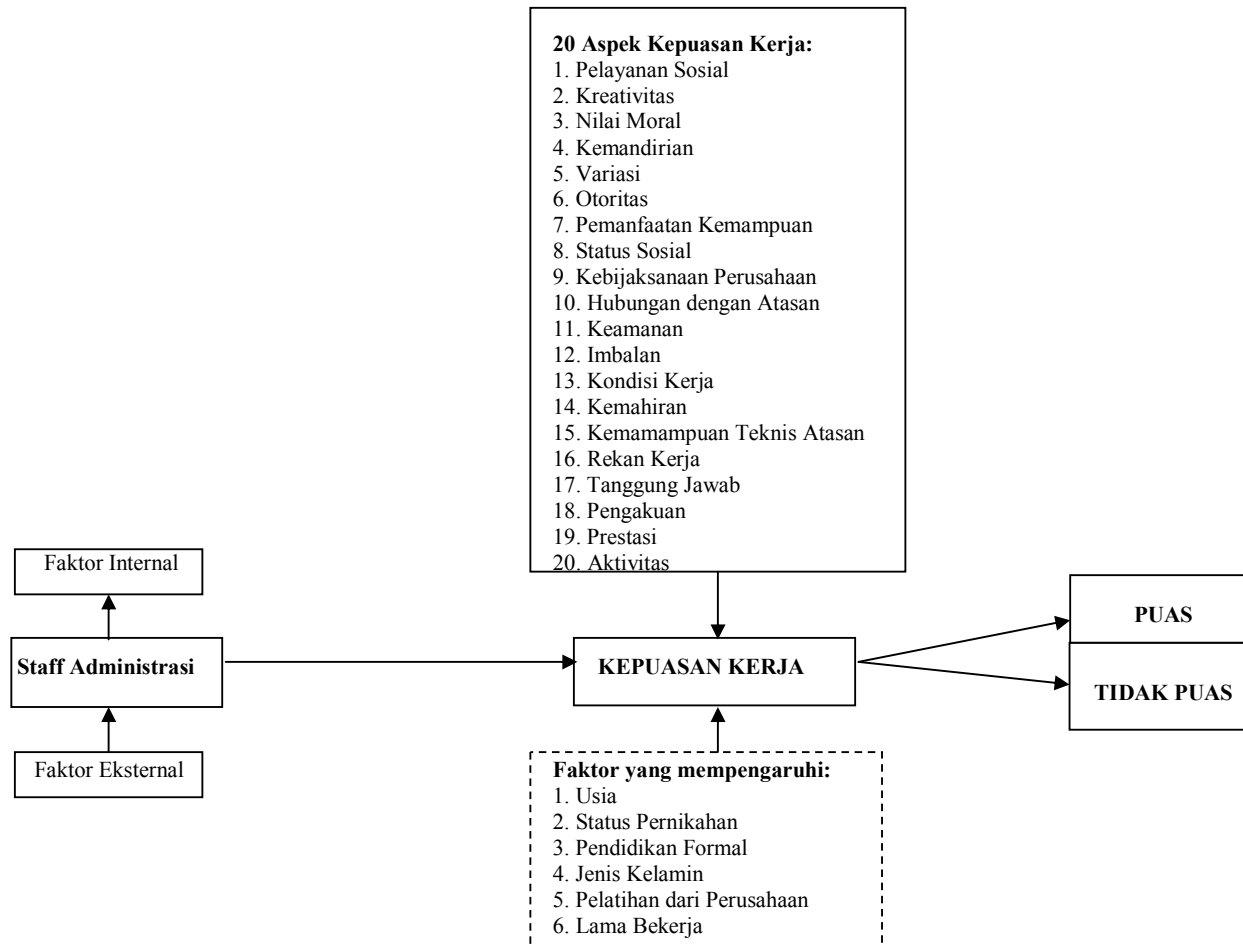
pekerjaannya. Ke-20 yaitu aktivitas, staff administrasi merasa puas jika pekerjaan yang dilakukan dapat tetap membuat mereka sibuk dan tidak bermalas-malasan.

Penjelasan aspek-aspek diatas yang mendasari pegawai untuk puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya. Dengan adanya situasi tersebut, seseorang berusaha untuk menyesuaikan dengan kemampuan dan kebutuhan-kebutuhannya yang dimiliki.

Menurut **Lofquist & Davis (1967)**, terdapat enam faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai yaitu usia, pendidikan formal, masa kerja, status pernikahan, jenis kelamin, dan pelatihan yang diterima dari perusahaan. Misalnya usia, ketika pegawai bertambah lanjut usianya maka cenderung lebih puas dengan pekerjaannya. Masa bekerja menandakan jika pegawai telah menempati suatu posisi dalam jangka waktu yang sangat lama, berarti pegawai tersebut puas dengan jabatan dan pekerjaannya. Jenis kelamin, biasanya laki-laki merasa tidak cepat puas dengan pekerjaannya karena tuntutan dari keluarga lebih besar terhadap laki-laki. Pegawai yang telah menikah, biasanya lebih banyak tidak puas dengan pekerjaannya karena tanggungan hidup lebih banyak, bukan hanya dirinya tetapi harus menghidupi keluarga. Pendidikan formal jika dihubungkan dengan tingkat kedudukan dalam perusahaan, yaitu semakin tinggi tingkat pendidikan pegawai dan semakin tinggi kedudukan dalam perusahaan maka pegawai akan semakin puas. Pelatihan yang diberikan perusahaan jika berhubungan dengan bidang

pekerjaan akan menambah kepuasan pegawai, karena pegawai merasa dibutuhkan perusahaan.

Berdasarkan uraian pada kerangka pemikiran diatas, maka untuk lebih menjelaskannya dapat dilihat dari bagan dibawah ini:



1.5 Bagan Kerangka Pemikiran

## 1.6 ASUMSI PENELITIAN

1. Kepuasan dan ketidakpuasan kerja staff administrasi PERUM DAMRI muncul sebagai penghayatan terhadap lingkungan pekerjaan dan sifatnya subjektif.
2. Kepuasan kerja akan muncul apabila terjadi keselarasan antara kebutuhan staff administrasi PERUM DAMRI dengan tuntutan dari PERUM DAMRI, jika tidak maka akan menimbulkan ketidakpuasan kerja.
3. Kepuasan kerja timbul berdasarkan aspek-aspek kepuasan kerja yang terpenuhi yaitu pelayanan sosial, kreativitas, nilai-nilai moral, kemandirian, variasi, otoritas, pemanfaatan kemampuan, status sosial, kebijaksanaan perusahaan, hubungan dengan atasan, keamanan, imbalan, kondisi kerja, kemahiran, kemampuan teknis atasan, rekan kerja, tanggung jawab, pengakuan, prestasi, dan aktivitas.
4. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai yaitu usia, pendidikan formal, masa kerja, status pernikahan, jenis kelamin, dan pelatihan yang diterima dari perusahaan.
5. Faktor internal yang mempengaruhi staff administrasi yaitu kebutuhan, usia, jenis kelamin. Sedangkan faktor eksternal yang mempengaruhi staff administrasi yaitu lingkungan pekerjaan, iklim kerja, dan suasana kerja.