

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1. 1. Latar Belakang Masalah

Di dalam perkembangannya, usaha di Indonesia memiliki banyak kemajuan dalam bidang perekonomian. Tidak hanya ditandai dengan munculnya berbagai macam perusahaan-perusahaan baru, tempat perbelanjaan pun semakin marak muncul di kota-kota besar. Hal ini membuat perubahan dalam gaya hidup masyarakat. Masyarakat terdorong untuk berbelanja di tempat yang mereka anggap sesuai dengan diri mereka. Keadaan tersebut membuat para pengusaha mencari alternatif lain untuk mendirikan tempat-tempat perbelanjaan yang bervariasi dan berbeda dari yang telah ada. Salah satu dari tempat perbelanjaan yang semakin marak muncul adalah *mall*. *Mall* adalah sebuah bangunan yang cukup besar dan didalamnya menawarkan berbagai macam toko (*tenant*). (www.e-samarinda.com)

Adapun beberapa hal yang dapat membedakan *mall* yang satu dengan yang lain adalah: target *market*, target sosio ekonomi, jenis *tenant* (toko di dalam *mall*), dan fasilitas yang ada. Target market setiap *mall* berbeda yang dibedakan melalui pengunjung dari *mall* tersebut, yaitu pekerja, anak muda atau remaja, keluarga, dan pelajar. Sedangkan, target sosio ekonomi dari setiap *mall* dibedakan menjadi Level A (kelas atas), Level B (kelas menengah atas), Level C+ (kelas menengah), Level C (kelas menengah bawah), dan Level D (kelas bawah). Di dalam setiap *mall* berisi berbagai *tenant* yang terbagi atas: *local business* yaitu wirausaha yang

menjual barang dagangannya di dalam *mall*, *national brand* yaitu *tenant* (toko) yang menyediakan barang-barang dengan merek dalam negeri, dan *international brand* yaitu *tenant* yang menyediakan barang-barang dengan merek internasional. Adapun fasilitas-fasilitas yang disediakan *mall*, yaitu: bioskop, ruang pameran, dan tempat olahraga. Setiap *mall* akan melakukan survei kepada pengunjung mengenai hal-hal diatas, yang akan dijadikan referensi untuk pengembangan *mall* tersebut. (www.e-samarinda.com)

Seiring dengan berjalannya waktu, *mall* yang bermunculan menawarkan konsep yang berbeda-beda. Hal ini dikarenakan hampir seluruh *mall* yang ada tidak memiliki perbedaan yang signifikan. Kesemuanya hanya berbentuk bangunan yang didalamnya terdapat beberapa *tenant* yang serupa. Oleh karena itu, para pengusaha mencari cara lain dalam menawarkan *mall* kepada masyarakat. Saat ini *mall* yang kita temui memiliki ciri khas yang beragam, misalnya suasana bangunan megah dengan menawarkan *tenant* yang berbeda dari tempat lainnya atau menawarkan suasana asri yang dipenuhi dengan pepohonan. Sehingga, masyarakat memiliki alternatif berbelanja yang semakin beragam dan berbeda. (HRD PT. "X")

Berdasarkan penuturan salah seorang *supervisor mall* "X", ada beberapa hal yang menjadi syarat suatu *mall* dapat dikatakan berhasil, yaitu jumlah pengunjung yang meningkat, jumlah permintaan *tenant* yang meningkat, dan *mall* tersebut dapat melunasi hutangnya dalam jangka waktu lima tahun. Apabila ketiga hal tersebut dapat dipenuhi maka *mall* itu dikategorikan *mall* yang berhasil dan

bergengsi. Untuk memenuhi ketiga hal tersebut maka dibutuhkan dukungan dari setiap karyawan, baik karyawan manajemen maupun karyawan operasional.

Dengan begitu, karyawan merupakan aspek yang sangat penting untuk memajukan suatu *mall*. Ketika bekerja di suatu perusahaan, karyawan membawa seperangkat nilai-nilai, kebutuhan, dan harapan yang berbeda-beda. Karyawan ini berharap bahwa dengan bekerja di *mall* tersebut nilai-nilai, kebutuhan, dan harapan mereka dapat terpenuhi. Apabila dapat terpenuhi maka akan memunculkan kepuasan kerja yang tinggi pada karyawan. Menurut **Ivancevich & Matteson (2002 : 121)**, kepuasan kerja merujuk pada sikap individu terhadap pekerjaannya, yang berasal dari persepsi mereka terhadap pekerjaannya dan derajat kesesuaian antara individu dengan organisasi. Kepuasan kerja bersifat individual.

Adapun dampak dari kepuasan kerja, yaitu produktivitas dan perilaku menarik diri pada karyawan, seperti *absenteeism* dan *turn over*. Ditemukan suatu hubungan yang positif antara kepuasan kerja dengan produktivitas, artinya pada tingkat individual produktivitas akan mengakibatkan kepuasan kerja, sedangkan pada *absenteeism* dan *turn over* terdapat hubungan yang negatif. Namun korelasi *turnover* dengan kepuasan kerja lebih kuat daripada *absenteeism* dengan kepuasan kerja. Apabila karyawan mengalami kepuasan kerja maka tingkat *turn over* akan berkurang, dan sebaliknya apabila karyawan mengalami ketidakpuasan kerja maka tingkat *turn over* akan bertambah. Sedangkan pada *absenteeism*, apabila karyawan mengalami kepuasan kerja maka tingkat *absenteeism* akan menurun dan

sebaliknya jika karyawan tidak mengalami kepuasan kerja maka tingkat *absenteeism* akan meningkat (Lilly M. Berry, 1998 : 294 - 298).

Merupakan suatu tantangan bagi suatu perusahaan yang memperkerjakan ratusan karyawan untuk dapat mensejahterakan karyawannya. Dengan mensejahterakan karyawan diharapkan tingkat produktivitas dapat meningkat. Selain itu, banyak hal yang dilakukan oleh suatu perusahaan agar dapat meningkatkan produktivitas pada diri karyawan, diantaranya upah yang sesuai dengan standar umum UMR (Upah Minimum Regional) yang ditetapkan oleh pemerintah, diberikannya bonus berupa jalan-jalan bersama karyawan lainnya, diberikannya penghargaan bagi karyawan berprestasi, dan lain-lain. Hal ini pun dilakukan agar kepuasan kerja dapat dirasakan pada diri karyawan.

*Mall "X"* adalah salah satu *mall* terbesar di kota Bandung yang menawarkan suasana berbelanja yang nyaman, tempat parkir yang luas, dan diikuti oleh puluhan *tenant* yang berbeda. Awalnya *mall* ini memiliki target *market* level A dan level B. Ditandai dengan banyaknya *tenant* yang menawarkan barang-barang dengan merek internasional, namun saat ini target market berubah menjadi level A, level B, dan level C+ yang dikarenakan banyaknya pengunjung dari kalangan pelajar. Beberapa *tenant* pun berganti menjadi *tenant-tenant* yang menawarkan barang-barang untuk remaja.

Keunggulan lain dari *mall* ini adalah selalu diadakannya berbagai macam acara di setiap bulannya. Acara-acara yang dibuat pun disesuaikan dengan target market itu sendiri, misalnya *fashion show*, berbagai macam pameran, jumpa fans dengan artis, dan *live* musik. Tidak hanya itu, di setiap bulannya *mall* ini berusaha

menyajikan sebuah tema yang akan mempengaruhi kepada dekorasi *mall* dan acara-acara yang diselenggarakan. Keseluruhan kegiatan ini membutuhkan dukungan dari seluruh karyawan yang bekerja di *mall* “X”. (HRD *Mall* “X”)

*Mall* “X” ini memiliki visi yaitu “*First Class Mall For The First Class People*”. Misi dari *Mall* “X” yaitu Membangun landasan yang kuat dalam rangka pengembangan sektor usaha; Menjadi salah satu perusahaan yang sehat dan terbaik dalam bidang industri serta pemasaran; Memaksimalkan pengembalian modal dan keuntungan perusahaan, disamping kontribusi terhadap pengembangan serta pertumbuhan sosial ekonomi di Indonesia. Selain itu, *mall* “X” ini pun mengembangkan prinsip dan tujuan dasar, yaitu “Memberikan Pelayanan Yang Terbaik Untuk *Customer*” yang diharapkan dapat memberikan pengaruh kepada Sumber Daya Manusia yang ada di dalamnya. Sumber Daya Manusia yang bekerja di *mall* “X” saling bekerjasama untuk mencapai suatu keberhasilan. Salah satu bagian yang turut mendukung keberhasilan *mall* “X” adalah para karyawannya. (HRD *Mall* ”X”)

Sesuai dengan visinya maka *mall* “X” harus mengembangkan *mall* dengan standar pelayanan yang lebih tinggi dari *mall* lainnya. Sehingga, *mall* “X” membutuhkan kerjasama diantara para karyawannya baik dari level direksi sampai pada karyawan operasional. Setiap jabatan di *mall* ini memiliki peran yang berbeda namun memiliki tujuan yang sama yaitu untuk mencapai keberhasilan *mall*, yang terlihat dari meningkatnya jumlah pengunjung dan meningkatnya jumlah *tenant* yang ingin bergabung dengan *mall*. Sehingga, sangat dibutuhkan dukungan dan kerjasama dari para karyawan. Salah satu level jabatan yang cukup

memegang peranan penting untuk mendukung keberhasilan *mall* adalah karyawan operasional.

Karyawan operasional ini terdiri dari *Customer Service*, *Security*, Teknisi, dan *Visual Merchandise*. Pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan operasional hanya berupa pelaksanaan dari *job description* dan pelaksanaan dari atasan. Karyawan operasional pun biasanya melaksanakan pekerjaan yang rutin, monoton, dan minimnya perubahan di dalam pelaksanaan pekerjaannya. Meskipun begitu, karyawan operasional memiliki kesamaan dalam hal memberikan kenyamanan kepada pengunjung. Hal ini dikarenakan ciri dari karyawan operasional ini adalah mereka bekerja di lapangan dan pekerjaan yang mereka lakukan akan berdampak langsung kepada pengunjung. Jadi, hasil pekerjaan dari karyawan operasional ini dapat berdampak kepada kenyamanan dari pengunjung ketika berada di *mall*. Apabila pengunjung merasa nyaman ketika berada di *mall* diharapkan jumlah pengunjung dapat meningkat, yang kemudian akan berdampak pada meningkatnya jumlah tenant. (HRD PT.”X”)

Berdasarkan penuturan salah satu supervisor *mall* “X”, mereka sedang mengalami penurunan permintaan *tenant* dan diikuti dengan menurunnya jumlah pengunjung yang datang ke *mall*. Penurunan jumlah pengunjung merugikan *tenant* karena harga sewa yang cukup mahal. Hal tersebut membuat *tenant* tidak memperpanjang kontraknya. Pihak *mall* mengalami kerugian dikarenakan jika sebuah *tenant* tidak memperpanjang kontraknya maka pihak *mall* harus mencari penyewa lainnya dan hal ini sangat sulit apabila jumlah pengunjung masih mengalami penurunan.

Adapun beberapa keluhan yang diutarakan pengunjung kepada pihak *mall*, diantaranya adalah penukaran hadiah dari poin yang membutuhkan waktu yang sangat lama, pelayanan *customer service* yang kurang cepat, dan beberapa karyawan yang terlihat kurang ramah kepada pengunjung. Keluhan pun terjadi di karyawan operasional lainnya, seperti masih ada pelanggan yang menganggap keamanan di *mall* kurang terjaga karena masih ada kejadian kehilangan barang ketika berbelanja atau ketika sedang menghadiri suatu *event*, dan adanya laporan pencurian barang yang disimpan di dalam mobil. Pada karyawan bagian *Visual Merchandise*, keluhan biasanya terjadi apabila dekorasi yang mereka buat berada di pintu masuk terlalu besar sehingga pada waktu akhir minggu ketika jumlah pengunjung bertambah pintu masuk tidak dapat digunakan secara efektif. Lain halnya pada teknisi, keluhan datang dari pihak pengunjung dan *tenant*. Biasanya yang dikeluhkan pihak *tenant* adalah AC yang kurang dingin dan listrik yang tidak mengalir dengan baik, sedangkan keluhan dari pengunjung biasanya terjadi apabila eskalator rusak, AC di dalam *mall* yang terasa kurang dingin, dan parkir yang sedikit banjir ketika hujan.

Karenanya, jumlah pengunjung merupakan hal yang sangat penting bagi *mall* "X". Melalui keluhan-keluhan yang diberikan pengunjung dan pihak *tenant* membuat pihak *mall* mencari cara untuk menanggulangi masalah, yaitu dengan mencoba memperbanyak acara untuk meningkatkan jumlah pengunjung, mencoba memperbaiki kinerja karyawannya, dilakukannya pengawasan yang lebih ketat dari atasan, dan meningkatkan pelayanan kepada pengunjung melalui para karyawannya.

Akan tetapi, pihak *mall* ini juga mengalami beberapa masalah pada karyawan operasionalnya. Atasan mengeluhkan bahwa karyawan operasional ini bekerja seolah-olah hanya sebagai pemenuhan absensi di setiap harinya. Sehingga, pekerjaan yang mereka lakukan kurang optimal. Karyawan pun terlihat santai ketika bekerja sehingga tidak cekatan dalam bekerja, padahal para karyawan ini sangat mempengaruhi citra dari *mall*. Hal ini membuat pihak manajemen merasa khawatir keadaan *mall* akan menurun. (HRD *Mall* “X”)

Menurut pihak HRD saat ini yang cukup terlihat jelas pada karyawan operasional adalah kurangnya koordinasi yang baik ketika bekerja, saling menyalahkan diantara karyawan, adanya aksi protes yang dilakukan melalui komunikasi informal mengenai gaji, standar pelayanan yang menurun, dan para karyawan ini bekerja dengan tidak optimal. Meskipun begitu, jumlah karyawan yang melakukan pemutusan hubungan dengan pihak *mall* tercatat hanya 5 orang dari periode bulan Juni sampai dengan Januari 2008. Hal ini dimungkinkan terjadi karena harapan dari para karyawan ketika mulai bekerja berbeda dengan apa yang mereka dapatkan ketika bekerja di *mall* ini.

Keluhan HRD sebagai wakil perusahaan ini ternyata berbeda dengan keluhan dari karyawan operasional sebagai pelaksana. Berdasarkan hasil wawancara kepada 20 orang karyawan operasional *mall* “X” didapat bahwa 75% karyawan merasa kecewa terhadap pemberian gaji yang selama ini mereka dapatkan. Meskipun, pemberian gaji didasarkan kepada Upah Minimum Regional (UMR) namun karyawan ini mengaku tidak adanya transparansi dalam pemberian gaji. Terkadang lama kerja pun tidak mempengaruhi besarnya gaji yang

didapatkan. Penilaian kerja yang menjadi acuan mereka dalam kenaikan gaji, dianggap kurang transparan sehingga banyak yang menganggap bahwa penilaian kerja yang ada kurang objektif. Terakhir ada pula anggapan bahwa kenaikan gaji yang belum didapat oleh karyawan dikarenakan *mall* "X" sedang mengejar pengembalian modal awal kepada Bank, sehingga saat ini pihak manajemen sedang berkonsentrasi dengan masalah tersebut. 25% karyawan lainnya merasa cukup dengan gaji yang diberikan oleh pihak *mall*. Mereka menganggap bahwa gaji yang mereka terima sesuai dengan apa yang mereka kerjakan dan juga mereka sadar bahwa gaji yang mereka dapatkan tidak dalam jumlah besar karena sedang ada pengembalian modal.

Hal ini pun didukung oleh pihak HRD, proses penggajian tidak diinformasikan secara transparan, sehingga karyawan merasakan rentannya keadilan dalam upaya mendapatkan dan meningkatkan kompensasi yang diterima. Namun, pihak organisasi menetapkan masalah penggajian mengikuti UMR dan juga menggunakan *paytroll* atas acuan internasional yang bertujuan untuk memberikan kompensasi yang adil bagi karyawan. Pemberian gaji tidak hanya dalam bentuk nominal namun diberikan berbagai benefit dan kegiatan rekreasi karyawan. Strategi penggajian berdasarkan hasil *Performance Appraisal* dan nilai *adjustment*. Keuntungan penggajian berdasarkan nilai hasil kerja mendukung para karyawan untuk berpacu menghasilkan kinerja yang terbaik bagi perusahaan (HRD *Mall 'X'* Bandung).

60% diantaranya mengatakan bahwa mengalami kesulitan dalam hal promosi. Karyawan operasional menaruh harapan untuk mendapatkan jabatan

yang lebih baik karena adanya karyawan operasional yang menjadi staff manajemen, misalnya *security* yang menjadi *supervisor frontliners*, *security* yang menjadi staff pada bagian akuntan, dan *customer service* yang menjadi staff *office*. 40% lainnya menganggap mereka belum mendapatkan kesempatan promosi karena belum adanya posisi yang mereka harus gantikan, atau karena mereka tidak memiliki kriteria yang sesuai.

80% mengatakan bahwa atasan tidak memberikan perhatian khusus kepada bawahannya, atasan hanya ingin tahu bahwa pekerjaan mereka dapat diselesaikan dengan baik dan tidak ada masalah yang terjadi. Karyawan pun tidak berani untuk mengungkapkan pendapat mereka, karena akan menyulitkan mereka setelahnya. Karyawan ini mengatakan bahwa mereka tidak pernah memberitahu masalah yang sedang terjadi kecuali masalah dengan pengunjung dan masalah yang memang harus diselesaikan dengan melibatkan atasan. 20% lainnya menganggap atasannya sibuk sehingga tidak dapat menaruh perhatian lebih kepada bawahannya.

75% karyawan operasional merasa pekerjaan mereka membosankan dan monoton yang dikarenakan sudah tidak ada lagi tantangannya namun mereka berusaha untuk menjalaninya dengan santai. Sedangkan 25% lainnya, pekerjaannya tidak sulit sehingga mereka dapat menyelesaikan pekerjaan mereka dengan cukup mudah.

100% karyawan operasional mengaku memiliki kedekatan dengan rekan sekerjanya. Rekan kerja dianggap dapat bekerja sama untuk menyelesaikan pekerjaan dan juga rekan sekerja dapat memberikan dukungan ketika mengalami

masalah. 90% karyawan operasional merasa beruntung bekerja di *mall*, hal ini dikarenakan *mall* memiliki suasana yang indah sehingga dapat menghilangkan kepenatan ketika bekerja. Ditambah dengan seringnya diadakan acara yang mengundang artis, sehingga karyawan pun ikut mendapatkan suatu hiburan dalam bekerja. 10% lainnya merasa kewalahan apabila *mall* mengadakan suatu acara yang melibatkan artis karena sulitnya mengatur pengunjung yang ada.

Berdasarkan hal inilah maka peneliti tertarik untuk meneliti mengenai kepuasan kerja pada karyawan operasional *mall* 'X' di Bandung.

## **1. 2. Identifikasi Masalah**

Bagaimana gambaran mengenai kepuasan kerja pada karyawan operasional *mall* 'X' di Bandung.

## **1. 3. Maksud dan Tujuan Penelitian**

### **1. 3. 1. Maksud Penelitian**

Maksud penelitian adalah untuk memperoleh gambaran mengenai tingkat kepuasan kerja pada karyawan operasional *mall* 'X' di Bandung.

### **1. 3. 2. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian adalah untuk memperoleh gambaran yang lebih detail mengenai tingkat kepuasan kerja pada karyawan operasional *mall* 'X' di Bandung.

## **1. 4. Kegunaan Penelitian**

### **1. 4. 1. Kegunaan Teoritis**

1. Diharapkan dapat memperkaya ilmu pengetahuan mengenai pentingnya kepuasan kerja pada karyawan.
2. Sebagai bahan penelitian selanjutnya dalam bidang yang sama dan tentunya untuk penelitian yang lebih lanjut dan mendalam.
3. Untuk pengembangan ilmu Psikologi, khususnya bidang Psikologi Industri dan Organisasi, mengenai kepuasan kerja.

### **1. 4. 2. Kegunaan Praktis**

1. Hasil penelitian diharapkan dapat memberi sumbangan informasi bagi karyawan operasional mengenai kepuasan kerja sehingga karyawan operasional *mall* “X” dapat mempertahankan faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan kerja untuk meningkatkan kinerjanya.
2. Diharapkan dapat memberi sumbangan informasi dan gambaran bagi pihak perusahaan mengenai tingkat kepuasan kerja pada karyawan operasional *mall* “X” sehingga dapat dijadikan masukan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawannya.
3. Diharapkan dapat diperoleh faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan operasional sehingga menjadi bahan masukan bagi pihak manajemen untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawannya.

## 1. 5. Kerangka Pemikiran

*Mall “X”* merupakan gedung perbelanjaan yang didalamnya diikutsertakan kurang lebih 220 tenant (*Fashion, F&B, Entertainment, Health Care*, dan lain-lain). *Mall ‘X’* bergerak dalam bidang *shopping center*, pusat *lifestyle* dan *entertainment* yang berfokus pada pelanggan. Didalam usahanya, *mall “X”* mempunyai tujuan yang ingin dicapai yaitu menjadi *mall* yang dapat memberikan pelayanan yang terbaik untuk pengunjung. Untuk mewujudkannya maka dibutuhkan tenaga pendukung, yaitu para karyawan *mall “X”*. Setiap karyawan memiliki peranan yang sama penting tidak terkecuali karyawan operasional *mall “X”*. (HRD *Mall “X”*)

Karyawan operasional di *mall “X”* mencakup *Customer Service, Security, Teknisi*, dan *Visual Merchandise*. Karyawan operasional ini memiliki tugas yang beragam dan berbeda-beda, namun memiliki kesamaan dalam hal memberikan kenyamanan kepada pelanggan. Hal ini dikarenakan ciri dari karyawan operasional ini adalah mereka bekerja di lapangan dan pekerjaan yang mereka lakukan akan berdampak langsung kepada pengunjung. (HRD PT.”X”)

Pelayanan yang diberikan oleh *Customer Service* adalah pada saat pengunjung membutuhkan informasi mengenai *tenant*, penukaran poin, membuat kartu anggota, dan membantu pengunjung yang merasa kesusahan. *Security* memberikan pelayanan dalam hal keamanan kepada pengunjung. *Visual Merchandise* memberikan pelayanan dalam hal keindahan dekorasi *mall*, sehingga pengunjung tidak merasa bosan dan lebih nyaman ketika berbelanja. Teknisi

membantu pihak *mall* agar dapat menjadi tempat berbelanja yang nyaman melalui ruangan yang sejuk, lift dan eskalator yang berfungsi dengan baik, dan penerangan yang baik. (HRD PT.”X”)

Pada saat bekerja di *mall* “X”, karyawan operasional ini membawa seperangkat kebutuhan, harapan, dan nilai-nilai. Nilai-nilai yang ada di dalam diri karyawan operasional adalah mengenai hal-hal yang pantas atau hal-hal yang diharapkan oleh karyawan di dalam bekerja. Nilai-nilai yang ada di dalam diri karyawan, menetap dan cenderung tidak akan berubah, yang akan mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan di dalam bekerja. Selain membawa nilai-nilai, karyawan operasional bekerja di *mall* “X” adalah untuk memenuhi kebutuhan hidupnya sehari-hari, misalnya kebutuhan sandang, pangan, papan dan lain-lain. Kebutuhan ini akan terpenuhi dengan bekerja. Selain itu, karyawan operasional di *mall* ‘X’ memiliki harapan pada pekerjaannya. Dengan bekerja di *mall* ‘X’, karyawan operasional berharap dapat meningkatkan taraf hidupnya melalui sistem penggajian dan sistem promosi yang adil dan transparan. Nilai-nilai, kebutuhan, dan harapan setiap karyawan operasional akan berbeda-beda. Hal ini membuat pihak manajemen *mall* perlu memahami dan mempertimbangkan kebutuhan dan harapan-harapan setiap karyawan karena jika semakin banyak faktor dalam pekerjaan yang dirasakan sesuai dengan diri karyawan maka karyawan akan merasa puas.

Setiap karyawan operasional akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang ada pada dirinya. Hal ini disebabkan karena adanya faktor-faktor dalam pekerjaan yang sesuai dengan

kebutuhan karyawan operasional. Adapun faktor-faktor yang dapat menentukan kepuasan kerja karyawan operasional menurut **Ivancevich & Matteson (2002:121)**, yaitu upah atau gaji (*pay*), pekerjaan itu sendiri (*work it self*), kesempatan promosi (*promotion opportunities*), pengawasan (*supervision*), rekan sekerja (*coworkers*), lingkungan kerja (*working conditions*), dan rasa aman dalam bekerja (*job security*).

Upah atau gaji adalah jumlah yang diterima oleh karyawan operasional. Gaji yang diberikan oleh *mall 'X'* berdasarkan kepada standar yang telah ditetapkan oleh pemerintah (UMR). Kenaikan gaji yang diberikan oleh *mall 'X'* kepada karyawan operasional berdasarkan atas penilaian kerja. Apabila karyawan operasional ini merasa adil dengan bayaran yang mereka terima, maka karyawan operasional ini akan memunculkan sikap positif dan merasa puas.

Faktor kedua adalah pekerjaan itu sendiri (*work it self*), karyawan operasional akan merasa puas apabila memandang pekerjaan mereka menarik, dan adanya kesempatan untuk belajar dan menerima tanggungjawab. Pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan operasional *mall 'X'* sesuai dengan *job description*-nya masing-masing, dan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan operasional setiap harinya sama, sehingga pekerjaan ini sering dianggap monoton. Faktor ketiga adalah kesempatan promosi (*promotion opportunities*), yaitu adanya kesempatan yang diberikan kepada karyawan operasional untuk maju dan berkembang. *Mall 'X'* memberikan kesempatan promosi yang adil bagi setiap karyawannya yang disesuaikan dengan keahlian yang dimilikinya. Sehingga, ada beberapa karyawan operasional yang dapat pindah ke departemen lain dengan jabatan yang berbeda,

misalnya *security* yang mendapatkan kesempatan promosi menjadi supervisor *frontliners*. Karyawan operasional akan merasa puas apabila ia mendapatkan kesempatan untuk maju dan berkembang di *mall 'X'*.

Faktor keempat adalah pengawasan (*supervision*), yaitu kemampuan atasan memimpin karyawan operasional secara teknik dan interpersonal. Di *mall 'X'*, pengawasan kepada karyawan operasional dilakukan oleh supervisor yang memiliki wewenang untuk menegur dan mengarahkan karyawan operasional untuk menyelesaikan pekerjaannya. Sehingga, karyawan operasional akan merasa puas apabila supervisor memiliki kompetensi secara teknis dan memiliki pendekatan secara interpersonal dengan mereka. Faktor kelima adalah rekan sekerja (*coworkers*), yaitu adanya rekan sekerja yang menunjukkan sikap bersahabat, kompeten dan mendukung satu sama lain. Rekan sekerja merupakan komponen yang penting karena pekerjaan yang dilakukan oleh dirinya akan berpengaruh pada pekerjaan rekannya. Hal ini dikarenakan waktu bekerja yang menggunakan sistem *shift*. Sehingga, karyawan operasional harus bisa saling mendukung pekerjaan rekan sekerjanya karena akan berpengaruh pada pekerjaan itu sendiri. Maka, dibutuhkan sikap yang saling mendukung dan bekerjasama agar dapat menyelesaikan tugas sesuai dengan *job description*. Karyawan operasional akan merasa puas apabila memiliki rekan sekerja yang ramah, saling mendukung, dan kompeten.

Faktor keenam adalah lingkungan kerja (*working conditions*), yaitu lingkungan kerja di *mall 'X'* yang nyaman dan dapat mendukung produktivitas karyawan operasional. *Mall 'X'* menyediakan ruangan bagi karyawannya,

ruangan ini dilengkapi dengan pencahayaan yang baik, AC atau kipas angin, serta peralatan kantor lainnya, seperti meja, kursi, alat tulis, dan komputer. Sedangkan, ruangan yang dimiliki oleh *security* tidak hanya pos pusat tetapi ditambah dengan adanya pos penjagaan di lapangan. Hal ini membuat adanya perbedaan kondisi kerja pada karyawan operasional. Karyawan operasional akan merasa puas dalam bekerja apabila *mall 'X'* memiliki lingkungan kerja yang nyaman dan saling mendukung terhadap produktivitas kerja mereka. Faktor ketujuh adalah rasa aman dalam bekerja (*job security*), rasa aman ini didapatkan apabila karyawan operasional mendapatkan suasana bekerja yang menyenangkan, tidak ada ketakutan akan suatu hal yang tidak pasti serta tidak ada kekhawatiran akan diberhentikan dari pekerjaannya secara mendadak dan sepihak.

Ketujuh faktor yang telah dijabarkan diatas akan dipersepsi oleh karyawan operasional *mall 'X'*. Hasil dari persepsi tersebut membentuk sikap karyawan operasional. Sikap ini mengandung komponen afektif, kognitif, dan konatif yang kemudian akan memunculkan respon-respon tertentu. Respon-respon tersebut adalah respon afektif yang merupakan pernyataan positif atau negatif karyawan operasional mengenai pekerjaannya. Karyawan operasional yang menunjukkan respon afektif akan menyatakan rasa suka atau tidak suka terhadap komponen kerja. Respon kognitif merupakan pernyataan mengenai pemikiran dan kepercayaan karyawan operasional terhadap pekerjaannya. Pada karyawan operasional yang memiliki respon kognitif akan melakukan penilaian terhadap komponen kerja dan memunculkan pernyataan mengenai kepercayaannya terhadap komponen kerja, misalnya supervisor saya telah berlaku tidak adil.

Sedangkan respon konatif merupakan pernyataan mengenai kecenderungan yang mengarah kepada perilaku karyawan operasional di dalam bekerja. Maka karyawan operasional akan bertindak sesuai dengan apa yang dirasakannya, seperti ramah, hangat, agresif, tidak ramah atau apatis. **(Ivancevich, Gibson & Donnelly, 1996:145-147)**. Ketiga respon tersebut dimaknakan sebagai sikap positif dan sikap negatif oleh karyawan operasional *mall* 'X' di dalam pekerjaannya.

Karyawan operasional akan menunjukkan sikap positif apabila karyawan operasional mempersepsi kebutuhannya terpenuhi, dan memunculkan kepuasan kerja. Sebaliknya, karyawan operasional akan menunjukkan sikap negatif apabila karyawan operasional mempersepsikan bahwa kebutuhannya kurang terpenuhi, dan memungkinkan munculnya ketidakpuasan dalam bekerja **(Kreitner & Kinicky, 2001:225)**. Sehingga, kedua hal tersebut dapat menimbulkan kepuasan kerja karyawan operasional *mall* 'X'.

Kepuasan kerja adalah sikap seorang karyawan terhadap pekerjaannya. **(Ivancevich & Matteson, 2002:121)**. Karyawan operasional yang bekerja di *mall* 'X' akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda. Perbedaan ini didasarkan atas hasil persepsi karyawan operasional mengenai pekerjaannya. Bila individu memiliki sikap yang positif terhadap suatu obyek, ia akan cenderung bersedia untuk menerima, menolong dan mendukung. Begitu pula sebaliknya, bila ia memiliki sikap yang negatif terhadap obyek, maka ia cenderung untuk berperilaku menolak, merusak, menghukum atau menghancurkan obyek tersebut **(Lilly M. Berry, 1998 : 296)**.

Kepuasan kerja seorang karyawan dipengaruhi oleh harapan, nilai dan kebutuhannya. Adapun faktor-faktor lainnya yang turut mempengaruhi kepuasan kerja seseorang adalah usia dan tingkat karir, pendidikan, jenis kelamin (**Lilly M. Berry, 1998**). Terdapat hubungan yang positif antara usia dengan kepuasan kerja. Karyawan operasional yang usianya lebih lanjut akan merasa puas daripada karyawan yang usianya lebih muda. Hal ini disebabkan oleh perubahan nilai-nilai pada karyawan operasional selama mereka bekerja dan kesempatan untuk bekerja di tempat lain tidak sebesar kesempatan bagi karyawan yang berusia lebih muda. Begitu pula dengan tingkat pekerjaan, karyawan yang berusia lanjut akan lebih puas dengan pekerjaan mereka sedangkan, karyawan dengan usia yang lebih muda biasanya memiliki harapan yang ideal tentang dunia kerja sehingga, jika ada ketidaksesuaian antara harapan dengan kenyataan dapat menimbulkan ketidakpuasan dalam pekerjaannya. Pendidikan diperlukan untuk mendapatkan jabatan dan gaji yang lebih baik dari sebelumnya. Apabila karyawan memiliki tingkat pendidikan yang rendah maka kemungkinan akan mengalami kesulitan dalam kenaikan jabatan, sehingga menimbulkan ketidakpuasan dalam bekerja. Sedangkan jenis kelamin, terdapat perbedaan nilai-nilai antara perempuan dan laki-laki. Perempuan akan merasa lebih puas terhadap pekerjaannya jika pekerjaan tersebut dirasakan menarik dan terpenuhinya *reward* sosial (rekan kerja yang baik dan adanya hubungan baik dengan atasan). Sedangkan pada laki-laki akan lebih puas terhadap pekerjaannya jika mereka dapat bekerja secara mandiri dan terpenuhinya *extrinsic reward* (upah dan kesempatan untuk maju atau dalam hal promosi). Hal inilah yang menyebabkan kepuasan kerja bersifat individual.

Adapun dampak dari kepuasan kerja, yaitu produktivitas dan perilaku menarik diri pada karyawan, seperti *absenteeism* dan *turn over*. Ditemukan suatu hubungan yang positif antara kepuasan kerja dengan produktivitas, artinya pada tingkat individual produktivitas akan mengakibatkan kepuasan kerja, sedangkan pada *absenteeism* dan *turn over* terdapat hubungan yang negatif. Namun korelasi *turnover* dengan kepuasan kerja lebih kuat daripada *absenteeism* dengan kepuasan kerja. Apabila karyawan mengalami kepuasan kerja maka tingkat *turn over* akan berkurang, dan sebaliknya apabila karyawan mengalami ketidakpuasan kerja maka tingkat *turn over* akan bertambah. Sedangkan pada *absenteeism*, apabila karyawan mengalami kepuasan kerja maka tingkat *absenteeism* akan menurun dan sebaliknya jika karyawan tidak mengalami kepuasan kerja maka tingkat *absenteeism* akan meningkat **Lilly M. Berry (1998 : 294 - 298)**.

Selain itu, menurut **Stephen P. Robbins (2003 : 105)** terdapat empat bentuk perilaku yang timbul akibat ketidakpuasan bekerja, yaitu *neglect*, *exit*, *voice*, dan *loyalty*. *Neglect* adalah ketidakpuasan yang diekspresikan dengan membiarkan kondisi menjadi semakin buruk. Yang terlihat saat ini bahwa karyawan operasional mall 'X' tidak bekerja dengan optimal yang ditandai dengan standar pelayanan yang menurun, koordinasi yang kurang optimal, dan terkadang saling menyalahkan diantara karyawan. Selain itu, saat ini pun terdapat beberapa karyawan ( $\pm 30\%$ ) yang bekerja hanya memenuhi tuntutan absensi (**HRD mall 'X'**). *Exit* adalah ketidakpuasan yang diekspresikan melalui perilaku yang diarahkan untuk keluar dari organisasi. Berdasarkan pihak HRD mall 'X', periode bulan Juni sampai dengan bulan Januari 2008 hanya 5 orang yang memutuskan

hubungan pekerjaan. *Voice* adalah ketidakpuasan yang diekspresikan melalui upaya-upaya aktif dan konstruktif untuk memperbaiki keadaan. Ditambah adanya aksi protes terhadap tunjangan makanan, kesempatan promosi, dan masalah gaji. Protes ini dilakukan dengan komunikasi informal dengan pihak HRD. *Loyalty* adalah ketidakpuasan yang diekspresikan secara pasif menunggu keadaan membaik. Hal ini dapat terjadi pada seluruh karyawan. Ditambah dengan adanya ISO maka saat ini *mall 'X'* seringkali merevisi *job description* sehingga terjadi kebingungan pada karyawan.

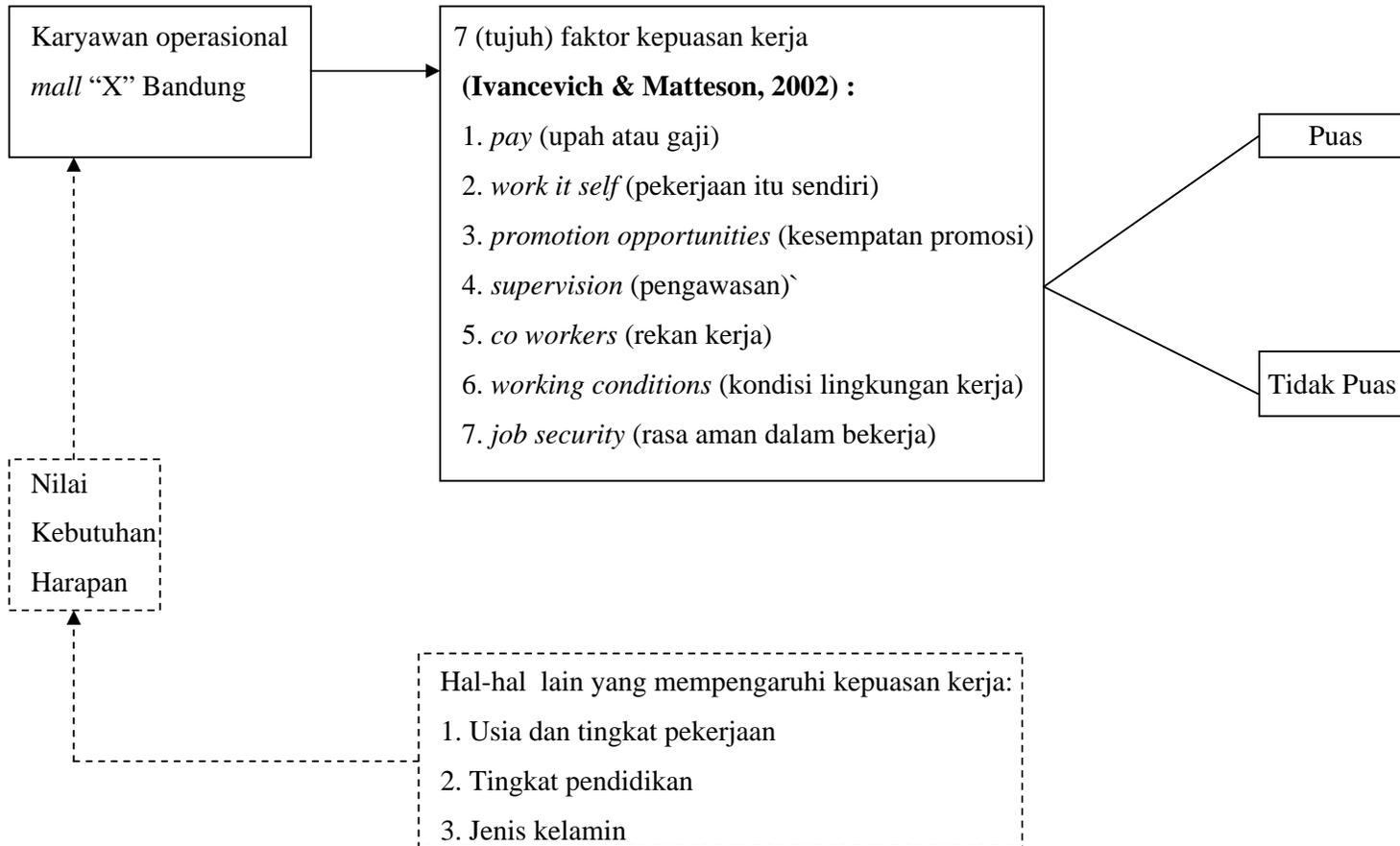
Pada sebagian karyawan operasional *mall "X"* ada yang mempersepsi faktor kepuasan kerja tidak sesuai dengan nilai, kebutuhan, dan harapan yang ada dalam diri karyawan operasional, seperti besarnya upah atau gaji yang diberikan oleh pihak *mall* yang dianggap kurang dapat memenuhi kebutuhan hidupnya, kurang diberikannya kesempatan dalam promosi, atasan yang kurang memperhatikan bawahannya, pekerjaan yang monoton dan membosankan. Selain itu ada pula faktor-faktor lain yang turut mempengaruhi, seperti tingkat pekerjaan yang dirasakan kurang sesuai dan karyawan yang merasa tingkat pendidikannya masih memungkinkan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih layak dan sesuai dengan dirinya. Oleh karena ada beberapa kebutuhan yang tidak dapat terpenuhi itulah, sebagian karyawan operasional merasakan ketidakpuasan di dalam pekerjaannya.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat diketahui bahwa kepuasan setiap karyawan akan berbeda-beda bergantung pada nilai-nilai, kebutuhan, dan harapan yang ada di dalam diri setiap karyawan operasional yang kemudian akan memunculkan suatu sikap terhadap faktor-faktor yang ada di pekerjaannya. Setiap

karyawan operasional memiliki cara yang berbeda dalam mempersepsi pekerjaannya yang juga dipengaruhi oleh beberapa hal seperti tingkat pendidikan, usia dan tingkat karir, jenis kelamin serta faktor-faktor yang ada di dalam pekerjaannya.

Perbedaan persepsi inilah yang membuat setiap karyawan operasional memiliki kepuasan kerja yang berbeda-beda. Karyawan operasional yang merasakan kepuasan kerja akan bekerja lebih maksimal dan berusaha untuk turut serta dengan aktif untuk mencapai tujuan dan mendukung keberhasilan *mall*. Sebaliknya, karyawan operasional yang merasakan ketidakpuasan kerja akan menunjukkan perilaku kerja yang tidak optimal sehingga tidak dapat mencapai tujuan dan tidak mendukung keberhasilan dari *mall*.

**SKEMA KERANGKA PIKIR**



## 1. 6. Asumsi

Berdasarkan uraian diatas maka asumsi dari penelitian ini adalah:

1. Karyawan operasional *mall* “X” Bandung mempunyai nilai, kebutuhan, dan harapan yang berbeda-beda terhadap pekerjaannya.
2. Nilai, harapan, dan kebutuhan turut dipengaruhi oleh hal lainnya, seperti usia dan tingkat pekerjaan, jenis kelamin, dan tingkat pendidikan.
3. Hal-hal diatas akan mempengaruhi kepuasan kerja yang tergambarkan melalui ketujuh faktornya yaitu upah atau gaji (*pay*), pekerjaan itu sendiri (*work it self*), kesempatan promosi (*promotion opportunities*), pengawasan (*supervision*), rekan sekerja (*coworkers*), lingkungan kerja (*working conditions*), dan rasa aman dalam bekerja (*job security*).