

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Persaingan dalam dunia bisnis semakin ketat pada masa sekarang. Banyak perusahaan baru didirikan untuk menggantikan perusahaan yang tidak mampu bertahan ataupun untuk bersaing dengan perusahaan yang telah ada lebih dulu. Perusahaan yang baru ini tentunya akan belajar untuk mengembangkan perusahaannya dan bersaing dengan perusahaan lain. Dalam kaitan dengan dua hal inilah, perusahaan perlu memiliki kemampuan untuk mengelola sumber daya yang ada secara efektif agar memberikan hasil yang optimal bagi perusahaan.

Salah satu sumber daya yang penting bagi perusahaan adalah sumber daya manusia karena berapapun besarnya modal yang dimiliki atau secanggih apapun teknologi yang dimiliki perusahaan, bila tanpa sumber daya manusia yang kompeten maka semua hal itu tidak akan berarti apa-apa. Dengan adanya sumber daya manusia yang kompeten diharapkan setiap karyawan akan bekerja sesuai dengan kemampuan dan pengalaman yang dimiliki sehingga dapat mengolah sumber daya lain yang ada di perusahaan. Selain itu, karyawan diharapkan memiliki kinerja optimal sesuai dengan permintaan perusahaan sehingga perusahaan dapat terus meningkatkan kualitas produksinya.

Perusahaan jasa yang mengandalkan pelayanan yang memuaskan bagi pelanggannya memerlukan sumber daya manusia yang memiliki kinerja optimal.

Karyawan perusahaan dituntut dapat memberikan pelayanan terhadap setiap permintaan pelanggan sehingga pelanggan tidak merasa dikecewakan dan merasa puas dengan setiap pelayanan yang diberikan.

Perusahaan 'X' adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang pelayanan jasa, yang merupakan *service center* purna jual dari peralatan yang digunakan di bidang pengendalian kualitas tekstil untuk menguji *fiber* (serat kain) dan *yarn* (benang tenun) yang akan diolah oleh industri tekstil. Peralatan ini lebih dikenal dengan nama mesin 'MM'. Secara umum perusahaan 'X' ini akan memberikan pelayanan (*service*) bila terjadi masalah pada mesin 'MM' yang sudah dibeli *customer*.

Perusahaan 'X' memiliki empat divisi yang menunjangnya sebagai *service center*, yaitu *field service*, *workshop repair*, *sparepart sales*, dan *supporting department*. *Field service* terdiri dari para teknisi yang bertugas langsung menuju ke tempat *customer* yang memiliki masalah dengan mesin 'MM'. *Workshop repair* menangani mesin 'MM' yang dibawa *customer* langsung ke perusahaan 'X'. *Sparepart sales* berhubungan dengan penjualan *sparepart* mesin 'MM'. *Supporting department* terdiri dari tiga bagian yaitu *Human Capital*, *Finance Accounting*, dan *General Affair*. Divisi ini berhubungan dengan hal-hal yang berkaitan dengan sumber daya manusia, keuangan, dan masalah umum lainnya.

Perusahaan 'X' memiliki peraturan dan kebijakan-kebijakan mengenai pekerjaan yang berkaitan dengan karyawan. Peraturan ini akan disosialisasikan kepada karyawan ketika ia diterima bekerja. Ada dua jenis target yang dimiliki perusahaan yaitu target *financial* dan *non financial*. Target ini biasanya ditentukan

untuk kurun waktu tahunan dan perusahaan melakukan *annual review* untuk mengevaluasi sumber daya manusia yang berkaitan dengan target perusahaan. Perusahaan mempunyai standar penilaian untuk *annual review* yang disebut KPI (*Key Performance Indicator*). KPI merupakan *360 degree review* yang digunakan untuk mengevaluasi *disc system*, *self past performance appraisal*, *future goal setting*, dan *company past performance appraisal*. Di akhir tahun perusahaan akan memberikan penghargaan kepada karyawan yang terpilih sebagai *best team member* dan *best performance* berupa piagam ‘karyawan terbaik’ yang dipajang di kantor. *Review* terhadap *disc system*, *self past performance appraisal*, dan *future goal setting* dilakukan sendiri oleh karyawan dengan mengisi kuesioner *self past performance appraisal* yang diberikan oleh perusahaan setiap awal tahun. Perusahaan akan mengolah kuesioner tersebut dan kemudian melakukan *review* bersama-sama dengan karyawan.

Gaji yang diberikan kepada karyawan disesuaikan dengan pekerjaan dan *skill*. Kenaikan gaji akan diberikan kepada karyawan setiap tahunnya dan setiap karyawan menerima dalam jumlah yang bervariasi. Karyawan yang terpilih *best performance* berdasarkan nilai KPI tertinggi juga akan mendapatkan kenaikan gaji di luar kenaikan gaji setiap tahunnya. Lain halnya dengan promosi, promosi tidak selalu dilakukan karena tergantung kebutuhan dan kondisi masing-masing divisi dan perusahaan secara keseluruhan.

Selama dua tahun berjalan, perusahaan pernah mendapat *complain* dari *customer*, antara lain *customer* mengeluh karena masih ada kerusakan pada *equipment A* padahal *equipment A* baru saja diperbaiki dan mesin yang

bermasalah di tempat customer tidak dapat diperbaiki oleh *field service*. Keluhan *customer* ini merupakan evaluasi bagi perusahaan untuk lebih memperbaiki pelayanan dan meningkatkan *skill* karyawan. *Turnover* di perusahaan 'X' rendah selama dua tahun berdiri, hanya ada tiga orang yang mengundurkan diri dari perusahaan dikarenakan alasan menikah, melanjutkan kuliah lagi, dan dipecat.

*Assistant General Manager*, yang bertanggungjawab mengenai pengawasan keseluruhan karyawan di perusahaan, mengatakan bahwa masih ada karyawan yang hanya mengerjakan tugas dan tidak memperhatikan tindak lanjut tugas tersebut, misalnya hanya memperbaiki mesin yang rusak tanpa memperhatikan apakah akan timbul masalah baru apabila mesin yang rusak diperbaiki dan kemudian bagaimana cara supaya mesin tidak cepat rusak lagi. Ada pula karyawan yang diberi tugas tertentu akan menunda atau mengalihkan pekerjaan itu pada rekannya yang diprediksi pasti mau mengerjakan pekerjaan itu.

Keluhan mengenai pekerjaan sering terjadi pada para teknisi. Mereka merasa kurang puas karena merasa tugas-tugas yang sulit banyak dilimpahkan pada mereka tapi mereka mendapatkan perlakuan yang sama dengan rekan kerjanya dan divisi lain seperti *supporting department*. Perlakuan tersebut misalnya jam kerja yang dihitung sama, mereka menyelesaikan perbaikan mesin yang membutuhkan waktu lama dan harus lembur tetapi hanya mendapat kompensasi jam kerja sebanyak lamanya jam lembur. Hal ini berlaku bagi semua divisi padahal tugas mereka lebih berat dari divisi lain. Selain itu, gaji yang mereka terima sama dengan rekan kerjanya padahal jumlah mesin yang mereka perbaiki berbeda. Di lain pihak, promosi hanya diadakan bila diperlukan, padahal

karyawan ingin menempati jabatan yang sesuai dengan pendidikan, *skill*, dan pengalamannya karena karyawan merasa jabatan yang sekarang kurang sesuai dengan dirinya. Selain itu, karyawan juga ingin mendapatkan gaji yang lebih tinggi dengan adanya promosi.

Kondisi di atas menunjukkan ketidakpuasan pada karyawan. Menurut Ivancevich dan Matteson (2002:121), kepuasan kerja adalah sikap individu terhadap pekerjaannya. Hal ini merupakan hasil atau berasal dari persepsi mereka terhadap pekerjaannya dan derajat kesesuaian antara individu dengan organisasi. Faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja menurut Ivancevich dan Matteson adalah gaji atau upah (*pay*), pekerjaan itu sendiri (*work itself*), kesempatan mendapatkan promosi (*promotion opportunities*), pengawasan (*supervision*), rekan kerja (*coworkers*), kondisi kerja (*working conditions*), dan rasa aman dalam bekerja (*job security*). Karyawan akan merasa puas apabila mendapat *reward* yang tepat dan adil atas pekerjaannya seperti mendapat bonus atas pekerjaannya yang memuaskan sehingga korelasi antara kepuasan dan tingkat *performance* menjadi positif karena *performance* dirasakan sebagai alat dalam memperoleh *reward* (Lawler & Porter, 1967, dalam Lily M. Berry, 1998). Karyawan yang puas dapat mencegah terjadinya perilaku non produktif seperti perilaku yang mengarah untuk meninggalkan organisasi, secara pasif membiarkan kondisi memburuk, termasuk kemangkiran atau datang terlambat (Stephen P. Robbin, 2003:105).

Berdasarkan survey awal yang dilakukan terhadap sepuluh orang karyawan perusahaan 'X' yang diwawancara mengenai kepuasan kerja secara global diperoleh data sebagai berikut : lima orang (50%) merasa puas dengan

pekerjaan mereka tetapi masih tetap menginginkan perusahaan lebih memperhatikan kesejahteraan karyawannya dan lima orang lainnya (50%) masih tidak puas dengan pekerjaan mereka karena belum ada kemajuan dalam pekerjaan mereka dan perusahaan belum memperhatikan kesejahteraan karyawan dengan sungguh-sungguh. Survey lebih lanjut mengenai faktor-faktor dalam pekerjaan terhadap sepuluh orang yang sama menghasilkan data sebagai berikut : 6 orang (60%) merasa tidak puas dengan gaji yang diberikan. Mereka mendapat jumlah gaji yang sama dengan rekan kerjanya padahal jumlah pekerjaan yang mereka lakukan lebih banyak daripada rekan kerjanya. Hal ini akan membuat mereka menjadi kurang bersemangat dalam mengerjakan tugasnya dan hanya mengerjakan tugas sesuai permintaan. Selain itu, jumlah kenaikan gaji karyawan berbeda satu sama lain dan dipengaruhi oleh *performance appraisal* mereka. Empat orang (40%) lainnya merasa puas dengan gaji yang diberikan tetapi masih menginginkan perusahaan memberikan bonus dan insentif kepada karyawan yang bekerja keras atau kerja lembur daripada kompensasi berupa toleransi jam kerja yang dipotong sesuai lamanya jam lembur karyawan.

Sebanyak 6 orang (60%) merasa tidak puas dengan tunjangan dan asuransi yang diberikan. Standar asuransi kesehatan dianggap masih kurang untuk karyawan. Apabila pada saat bertugas di lapangan karyawan sakit atau mengalami kecelakaan, mereka tidak perlu mencemaskan masalah biaya perawatan karena mereka telah diasuransikan tapi pada kenyataannya perhitungan biaya untuk tunjangan dan asuransi tidak sepenuhnya ditanggung perusahaan. Hal ini membuat karyawan merasa takut apabila mereka sakit atau harus bertugas ke luar

kota. Pada saat mereka bertugas di lapangan, mereka cenderung untuk mengerjakan tugasnya saja dan lebih hati-hati karena takut terjadi sesuatu pada diri mereka.

Sebanyak 6 orang (60%) merasa tidak puas dengan pekerjaannya yang terdiri dari 3 orang (30%) merasa pekerjaannya yang sekarang masih belum sesuai dengan pengalaman spesialis di bidang tertentu, pengalaman kerja, dan latar belakang pendidikan mereka. Dua orang (20%) mengatakan bahwa *job description* yang diberikan masih belum jelas sejak awal dan menyebabkan pekerjaan menjadi tidak jelas juga, misalnya divisi lain bisa saja mencampuri pekerjaan divisi lainnya yang tidak menguasai lapangan dan tidak sesuai dengan bidangnya. Satu orang (10%) mengatakan bahwa pekerjaan yang diberikan perusahaan dinilai cukup berat untuknya sehingga menjadi bingung harus bagaimana. Ia merasa terbebani dan bekerja dengan setengah hati.

Sebanyak enam orang (60%) merasa puas dengan kesempatan promosi yang ada di perusahaan. Mereka mengatakan bahwa pekerjaan mereka saat ini sudah cukup menyenangkan dan memang tidak ada kesempatan untuk mendapat posisi yang lebih tinggi dari jabatannya yang sekarang. Keinginan untuk mendapat promosi sebenarnya dilandasi untuk mendapat gaji yang lebih tinggi tapi karena promosi sulit didapatkan maka mereka berharap dengan hasil kerja yang meningkat perusahaan akan menaikkan gaji mereka.

Sebanyak 8 orang (80%) merasa puas dengan atasan. Mereka menilai atasannya cukup perhatian dan menyenangkan. Atasannya bisa menempatkan posisi sebagai atasan dan teman pada waktu yang dibutuhkan.

Sebanyak 7 orang (70%) merasa puas dengan rekan kerjanya. Hubungan antar karyawan dekat dan bersifat kekeluargaan. Namun, sebanyak empat (57,1%) dari 7 orang yang merasa puas dengan rekan kerjanya mengatakan bahwa hubungan yang dekat dengan rekan kerja bisa saja hanya sebagai cara (bersifat semu) agar dipilih oleh rekannya sebagai *best performance* dan *best team member*. Hal ini menyebabkan mereka kadang-kadang menjadi serba salah bila berinteraksi dengan rekan kerjanya.

Sebanyak 6 orang (60%) merasa tidak puas dengan fasilitas perusahaan. Fasilitas yang ada masih kurang membantu dalam menyelesaikan tugas mereka, seperti sistematika prosedur *service* yang masih belum tersusun rapi karena data mengenai barang-barang hanya disimpan dalam *file* komputer ataupun di kertas-kertas. Mereka berharap ada program komputer yang khusus untuk menyimpan arsip tersebut dan tersedianya fasilitas internet yang memungkinkan mereka untuk mencari data mengenai divisi yang dijalaninya seperti informasi terbaru tentang *equipment*. Selain itu, peralatan teknis yang ada masih kurang lengkap. Peralatan yang disediakan memang dapat digunakan tetapi bila ada perangkat tambahan akan membuat pekerjaan menjadi lebih cepat selesai. Para karyawan kadang mengeluh tentang pekerjaannya yang menjadi lebih lama diselesaikan karena kurangnya peralatan.

Berdasarkan uraian di atas, terlihat bahwa kepuasan kerja pada karyawan di perusahaan 'X' berbeda-beda. Kepuasan kerja secara global belum tentu menunjukkan kepuasan yang sama pula terhadap faktor-faktor pekerjaan. Kepuasan yang dirasakan karyawan pada suatu faktor pekerjaan belum tentu



dirasakan sama oleh karyawan yang lain. Adanya fenomena-fenomena yang terjadi ini membuat peneliti tertarik untuk mengetahui lebih lanjut mengenai gambaran tentang tingkat kepuasan kerja pada karyawan di perusahaan 'X' Bandung.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Masalah yang akan diteliti adalah bagaimana gambaran tingkat kepuasan kerja pada karyawan di perusahaan 'X' Bandung.

## **1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian**

### **1.3.1 Maksud Penelitian**

Maksud penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran tentang kepuasan kerja pada karyawan di perusahaan 'X' Bandung.

### **1.3.2 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja pada karyawan di perusahaan 'X' Bandung dan tingkat kepuasan kerja terhadap faktor-faktor pekerjaan.

## **1.4 Kegunaan Penelitian**

### **1.4.1 Kegunaan Teoretis**

Kegunaan teoretis penelitian ini adalah :

- 1) Memberi informasi bagi Psikologi Industri dan Organisasi mengenai hal-hal yang berkaitan dengan kepuasan kerja pada karyawan.
- 2) Memberi informasi kepada peneliti lainnya yang tertarik meneliti kepuasan kerja pada karyawan.

### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

Kegunaan praktis penelitian ini adalah :

- 1) Memberi informasi kepada perusahaan 'X' mengenai tingkat kepuasan kerja pada karyawan yang bekerja di perusahaan 'X' Bandung supaya perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan menjadi lebih optimal.
- 2) Memberi informasi kepada perusahaan 'X' mengenai faktor-faktor kepuasan kerja yang dirasakan memuaskan dan tidak memuaskan oleh karyawan yang bekerja di perusahaan 'X' Bandung supaya perusahaan dapat mempertahankan kondisi yang dirasa memuaskan dan meninjau kembali kondisi yang dirasa tidak memuaskan oleh karyawan.

## **1.5 Kerangka Pikir**

Karyawan yang bekerja di perusahaan 'X' memiliki *needs*, *values*, dan harapan yang berbeda-beda. Kebutuhan-kebutuhannya baik yang terpenuhi maupun belum terpenuhi dapat mempengaruhi tingkah laku dalam bekerja.

Karyawan perusahaan 'X' akan membawa *values* dan harapan yang berbeda-beda terhadap pekerjaannya tergantung pada kebutuhannya. *Values* menyatakan keyakinan-keyakinan dasar bahwa suatu modus perilaku atau keadaan akhir dari eksistensi yang khas lebih disukai secara pribadi atau sosial daripada suatu modus perilaku atau keadaan akhir yang berlawanan. *Values* mengandung suatu unsur pertimbangan dalam arti *values* mengemban gagasan-gagasan seorang individu mengenai apa yang benar, baik, atau yang diinginkan. *Values* akan mempengaruhi persepsi, sikap, dan juga perilaku karyawan yang bersangkutan (Stephen P. Robbins, 2003). Harapan karyawan kepada perusahaan 'X' tentunya berkaitan erat dengan kebutuhannya yang belum terpenuhi.

Dalam menjalankan pekerjaannya, karyawan tidak terlepas dari peraturan dan kebijakan yang diberlakukan perusahaan. Secara umum peraturan dan kebijakan perusahaan mengatur tentang hak dan kewajiban karyawan atau perusahaan seperti absensi, gaji, pekerjaan dan fasilitas yang didapat, promosi, penerimaan dan pemecatan karyawan. Kebijakan-kebijakan ini berlandaskan pada kriteria tertentu seperti kebijakan gaji pokok yang didasarkan pada latar belakang pendidikan dan *skill*.

Karyawan perusahaan 'X' akan mempersepsi peraturan dan kebijakan yang ada berdasarkan *needs*, *values*, dan harapan masing-masing. Peraturan dan kebijakan yang tidak sesuai dengan *values* mereka akan mempengaruhi pemenuhan *needs* dan harapan mereka. *Needs*, *values*, dan harapan yang berbeda-beda yang dimiliki setiap karyawan perusahaan 'X' akan berkembang seiring usia, tingkat pekerjaan, pendidikan, dan jenis kelamin.

Sebagian besar perkembangan karir terdiri dari tiga tingkat, yaitu tingkat awal dimana karir baru berkembang, tingkat pertengahan dimana karir mulai meningkat, dan tingkat akhir dimana karir dipertahankan (Kacmar & Ferris, dalam Lily M. Berry, 1998). Masa *early adulthood* masih berada dalam tahap penyesuaian dan mengembangkan karir (Santrock, 2002) dan karyawan yang berusia lebih lanjut berada pada tingkat akhir yang lebih mengarah kepada memantapkan karir dan posisi dalam pekerjaan. *Needs*, harapan, dan *values* akan berubah ketika individu bergerak melalui ketiga tingkat karir tersebut (Kacmar & Ferris, dalam Lily M. Berry, 1998) dan kepuasan kerja meningkat secara stabil sepanjang kehidupan dari *early adulthood* sampai *middle adulthood* (Santrock, 2002). Para karyawan yang berusia lanjut akan merasa lebih puas dengan tingkat karir mereka daripada karyawan yang berusia lebih muda (Rhodes, dalam Lily M. Berry, 1998). Hal ini dikarenakan telah terjadi perkembangan karir. Kesempatan untuk bekerja di tempat lain tidak memiliki pengaruh yang kuat seperti pada karyawan yang berusia lebih muda.

Pendidikan memiliki peranan penting untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik dan bayaran yang lebih tinggi. Karyawan berharap mendapatkan tingkat pekerjaan yang tinggi sesuai dengan pendidikannya sehingga ia dapat memenuhi kebutuhannya yang belum terpuaskan. Pendidikan membantu mengembangkan *values* tertentu dalam pekerjaan, tapi mungkin tidak ada dalam pekerjaannya. Karyawan yang memiliki pendidikan yang lebih tinggi diberi tugas yang lebih berarti dan lebih sering dilibatkan dalam tugas-tugas tersebut dibandingkan dengan karyawan yang memiliki pendidikan yang lebih rendah. Ketidakpuasan

lebih mungkin terjadi bila nilai-nilai intrinsik dalam bekerja banyak yang tidak tercapai, seperti karyawan dengan jenjang pendidikan yang tinggi mendapatkan tingkat pekerjaan yang rendah (Mottaz, 1984, dalam Lily M. Berry, 1998).

Pada faktor jenis kelamin, pria dan wanita memiliki perbedaan *values*. Pria akan merasa lebih puas terhadap pekerjaannya jika mereka dapat bekerja secara mandiri dan terpenuhinya *extrinsic reward* (seperti gaji yang sesuai harapan dan promosi), sedangkan wanita akan merasa lebih puas terhadap pekerjaannya jika pekerjaan tersebut dirasakan menarik dan terpenuhinya *social reward* (seperti rekan kerja yang baik dan hubungan yang baik dengan *supervisor*). Selain itu, pria dan wanita akan sama-sama puas terhadap pekerjaannya apabila mereka ditempatkan di bidang yang sesuai dengan pendidikan dan jenis kelaminnya (Fricko and Beehr, 1992, dalam Lily M. Berry, 1998).

Dengan adanya perbedaan *needs*, *values*, dan harapan yang berkembang seiring bertambahnya usia, tingkat pekerjaan, pendidikan, dan jenis kelamin yang berbeda pada setiap karyawan, maka setiap karyawan akan mempersepsi faktor-faktor kepuasan kerja dalam pekerjaan secara berbeda pula (Lily M. Berry, 1998). Menurut Ivancevich dan Matteson faktor-faktor dalam pekerjaan yang menentukan kepuasan kerja yaitu gaji atau upah (*pay*), pekerjaan itu sendiri (*work itself*), kesempatan mendapatkan promosi (*promotion opportunities*), pengawasan (*supervision*), rekan kerja (*coworkers*), kondisi kerja (*working conditions*), dan rasa aman dalam bekerja (*job security*). Kepuasan kerja itu sendiri merupakan sikap yang dimiliki oleh seorang karyawan terhadap pekerjaannya, yang berasal dari persepsi karyawan terhadap pekerjaannya dan derajat kesesuaian karyawan

dengan organisasi (Ivancevich dan Matteson, 2002:121). Kepuasan kerja menjadi hal yang penting karena dapat mempengaruhi produktivitas, *turnover* dan *absenteeism* (Lily M. Berry, 1998).

Kepuasan kerja yang dirasakan karyawan dapat diukur secara global maupun per *facet* (aspek) pekerjaan (Stephen P. Robbins, 2003) berdasarkan faktor-faktor kepuasan kerja menurut Ivancevich dan Matteson. Karyawan yang memiliki *needs*, *values*, dan harapan berbeda sesuai usia, tingkat pekerjaan, pendidikan, dan jenis kelamin, akan mempersepsi pekerjaan secara keseluruhan (global) dan faktor-faktor dalam pekerjaan (*facet*) secara berbeda. Perbedaan persepsi terhadap faktor-faktor kepuasan kerja akibat perbedaan dalam diri karyawan akan membuat karyawan perusahaan 'X' merasakan kepuasan dan ketidakpuasan kerja yang berbeda pula satu sama lain.

Adanya kebutuhan yang berbeda-beda seperti kebutuhan akan diperolehnya penghasilan tetap, mendorong karyawan untuk tetap bertahan bekerja di perusahaan 'X'. Karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya karena memiliki penghasilan tetap meskipun kondisi kerjanya tidak menyenangkan. Di lain pihak, karyawan menyenangi pekerjaannya yang sekarang meskipun rendahnya kesempatan promosi di perusahaan. Secara keseluruhan (global) karyawan ini merasakan kepuasan terhadap pekerjaannya.

Kepuasan kerja yang dirasakan secara global oleh karyawan dapat ditelusuri lebih jauh lagi berdasarkan per *facet* (aspek) pekerjaan. Karyawan yang merasa puas secara global terhadap pekerjaannya, bisa saja merasa tidak puas terhadap faktor tertentu dalam pekerjaannya. Karyawan akan merasa puas atau

tidak puas terhadap masing-masing faktor dalam pekerjaannya dipengaruhi oleh persepsi yang berbeda pada setiap karyawan.

Karyawan akan merasa puas dalam hal gaji atau upah (*pay*) apabila gaji yang mereka terima sesuai dengan apa yang telah dikerjakan dan dirasakan adil. Karyawan perusahaan 'X' akan merasa puas bila mendapat gaji yang sesuai dengan pekerjaan mereka dan pembayaran gaji yang adil sesuai dengan banyaknya tugas yang telah mereka selesaikan. Adanya tunjangan-tunjangan seperti tunjangan kesehatan, uang makan, dan uang transportasi yang sepadan dengan pekerjaan mereka dan kebijakan administrasi yang jelas mengenai gaji juga akan meningkatkan kepuasan dalam hal gaji atau upah (*pay*). Terpenuhinya kebutuhan akan penghasilan tetap dengan diterimanya gaji setiap bulan juga akan dirasakan memuaskan oleh karyawan perusahaan 'X'. Kepuasan dalam hal gaji atau upah (*pay*) akan dirasakan berbeda oleh setiap karyawan karena dipengaruhi oleh *needs*, *values*, dan harapan yang berkembang seiring usia, tingkat pekerjaan, pendidikan dan jenis kelamin yang berbeda. Karyawan yang berusia lebih lanjut akan merasa lebih puas dalam hal gaji atau upah (*pay*) dibandingkan karyawan yang berusia lebih muda karena mereka telah mengalami perkembangan karir selama bekerja.

Karyawan akan merasakan kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri (*work itself*) apabila pekerjaannya mengandung tanggung jawab dan membutuhkan penguasaan berbagai keterampilan yang dimilikinya. Selain itu, karyawan juga akan merasa puas apabila ia memiliki otonomi dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Dengan demikian pekerjaan akan

dianggap menjadi lebih menarik oleh karyawan. Karyawan perusahaan 'X' akan merasa puas terhadap pekerjaannya (*work it self*) apabila karyawan dapat melakukan berbagai macam pekerjaan sesuai dengan keterampilannya dan ia memiliki kebebasan serta tanggung jawab dalam menyelesaikan tugasnya. Pemberian *feedback* atas pekerjaan yang dilakukan karyawan juga akan membuat karyawan merasa puas sehingga karyawan mengetahui hal-hal apa saja yang masih harus diperbaiki dan ditingkatkan. Kepuasan terhadap pekerjaannya (*work it self*) akan dirasakan berbeda oleh setiap karyawan karena dipengaruhi oleh *needs*, *values*, dan harapan yang berkembang seiring usia, tingkat pekerjaan, pendidikan dan jenis kelamin yang berbeda. Karyawan yang memiliki kebutuhan mengerjakan pekerjaan yang bervariasi akan merasa lebih puas apabila kebutuhannya dapat terpenuhi dalam pekerjaannya (*work it self*).

Karyawan akan merasa puas dalam hal kesempatan mendapatkan promosi (*promotion opportunities*) apabila tersedia atau terdapat kesempatan untuk maju atau kesempatan untuk kenaikan jabatan. Karyawan perusahaan 'X' akan merasa puas apabila hasil kerja keras untuk mencapai prestasi yang maksimal dalam pekerjaan mendapatkan penghargaan dari perusahaan. Penghargaan tersebut bisa berupa peluang kenaikan jabatan bagi semua tingkat pekerjaan dan adanya penghargaan yang diberikan berupa piagam 'karyawan terbaik' setiap tahunnya. Adanya promosi akan meningkatkan penghasilan dan hal ini akan dirasakan memuaskan oleh karyawan. Karyawan perusahaan 'X' juga akan merasa puas apabila terdapat kebijakan yang jelas mengenai promosi di perusahaan 'X' yang disosialisasikan dan dilaksanakan secara terbuka bagi seluruh karyawan.



Kepuasan dalam hal kesempatan mendapatkan promosi (*promotion opportunities*) akan dirasakan berbeda oleh setiap karyawan karena dipengaruhi oleh *needs*, *values*, dan harapan yang berkembang seiring usia, tingkat pekerjaan, pendidikan dan jenis kelamin yang berbeda. Karyawan yang memiliki kebutuhan hidup nyaman dan makmur akan merasa puas apabila ia mendapatkan kesempatan mendapatkan promosi (*promotion opportunities*) sehingga kebutuhannya dapat terpenuhi.

Pada faktor pengawasan (*supervision*), karyawan akan merasa puas apabila atasannya memiliki kemampuan dalam memimpin bawahan baik secara teknikal maupun interpersonal. Kemampuan atasan dalam pengawasan cara kerja karyawan dan memberikan pengakuan terhadap hasil kerja karyawan yang memuaskan akan membuat karyawan perusahaan 'X' menilai positif atasannya. Hal ini menciptakan hubungan yang baik antara karyawan dengan atasannya sehingga komunikasi mereka berjalan lancar. Kepuasan dalam hal pengawasan (*supervision*) akan dirasakan berbeda oleh setiap karyawan karena dipengaruhi oleh *needs*, *values*, dan harapan yang berkembang seiring usia, tingkat pekerjaan, pendidikan dan jenis kelamin yang berbeda. Karyawan berjenis kelamin wanita akan merasa puas terhadap faktor pengawasan (*supervision*) apabila hubungan dengan atasannya berjalan lancar karena *values* wanita lebih mengarah kepada *social rewards* seperti hubungan yang baik dengan atasan.

Karyawan akan merasa puas dalam hal rekan kerja (*coworkers*) apabila ia memiliki rekan kerja yang berkompeten dalam bidangnya dan menunjukkan sikap bersahabat serta saling mendukung antara satu dengan yang lainnya. Rekan kerja

yang saling mendukung akan membantu karyawan perusahaan 'X' dalam menjalin relasi dengan karyawan yang lain dan mengembangkan *teamwork* yang kuat dalam bekerja. Kepuasan dalam hal rekan kerja (*coworkers*) akan dirasakan berbeda oleh setiap karyawan karena dipengaruhi oleh *needs*, *values*, dan harapan yang berkembang seiring usia, tingkat pekerjaan, pendidikan dan jenis kelamin yang berbeda. Karyawan akan merasa puas dalam hal rekan kerja (*coworkers*) apabila kebutuhan bersosialisasinya dapat terpenuhi dengan adanya relasi yang terjalin baik dengan rekan kerja di perusahaan 'X'.

Karyawan akan merasa puas dalam hal kondisi kerja (*working conditions*) apabila kondisi lingkungan kerjanya nyaman dan mendukung produktivitas dalam bekerja. Adanya fasilitas kantor, peralatan mekanik lengkap, dan fasilitas lainnya yang mendukung pekerjaan akan membuat karyawan merasa puas bekerja di perusahaan 'X'. Selain itu, lokasi lingkungan kerja yang dekat dengan kota akan membuat karyawan perusahaan 'X' merasa nyaman. Kepuasan dalam hal kondisi kerja (*working conditions*) akan dirasakan berbeda oleh setiap karyawan karena dipengaruhi oleh *needs*, *values*, dan harapan yang berkembang seiring usia, tingkat pekerjaan, pendidikan dan jenis kelamin yang berbeda. Karyawan yang membutuhkan kondisi lingkungan kerja yang nyaman seperti fasilitas kantor yang lengkap untuk bekerja akan merasa puas dalam hal kondisi kerja (*working conditions*) karena perusahaan dapat mengakomodasi pemenuhan kebutuhannya.

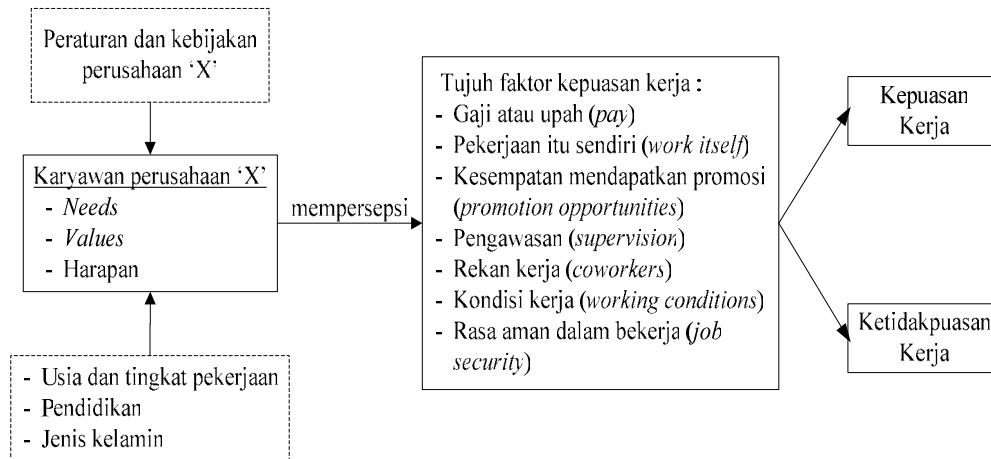
Pada faktor rasa aman dalam bekerja (*job security*), karyawan akan merasa puas apabila mereka mengetahui bahwa pekerjaan yang mereka miliki cukup aman dan dapat memberikan jaminan masa depan kepada mereka. Karyawan

perusahaan 'X' akan merasa puas jika mereka mengetahui bahwa mereka tidak akan di-PHK (Pemutusan Hubungan Kerja) secara sepihak atau secara tiba-tiba oleh perusahaan. Kebutuhan akan pekerjaan tetap untuk menjamin masa depan yang terpenuhi juga akan dirasakan memuaskan oleh karyawan. Mereka akan merasa aman dan tidak khawatir akan kehilangan pekerjaan secara tiba-tiba tanpa ada pemberitahuan terlebih dahulu. Kepuasan dalam hal rasa aman dalam bekerja (*job security*) akan dirasakan berbeda oleh setiap karyawan karena dipengaruhi oleh *needs*, *values*, dan harapan yang berkembang seiring usia, tingkat pekerjaan, pendidikan dan jenis kelamin yang berbeda. Karyawan yang berusia lebih lanjut akan merasa lebih puas dalam hal rasa aman dalam bekerja (*job security*) dibandingkan dengan karyawan yang berusia lebih muda karena mereka telah mengalami perkembangan karir dan berada pada tahap memantapkan karir dan posisi dalam pekerjaan.

Kepuasan kerja yang dirasakan karyawan perusahaan 'X' bersifat individual karena persepsi mereka yang berbeda terhadap tujuh faktor kepuasan kerja. Persepsi yang berbeda ini dipengaruhi oleh *needs*, *values*, dan harapan yang berkembang seiring bertambahnya usia, tingkat pekerjaan, pendidikan, dan jenis kelamin yang berbeda pula. Karyawan perusahaan 'X' akan merasa puas apabila apa yang mereka terima sesuai dengan persepsi mereka mengenai faktor-faktor kepuasan kerja di perusahaan 'X', yang dipengaruhi oleh *needs*, *values*, dan harapan mereka. Karyawan perusahaan 'X' akan merasa tidak puas apabila apa yang mereka terima kurang atau tidak sesuai dengan persepsi mereka mengenai

faktor-faktor kepuasan kerja di perusahaan 'X', yang dipengaruhi oleh *needs*, *values*, dan harapan mereka.

Penjelasan di atas dapat digambarkan secara ringkas dengan bagan sebagai berikut :



Bagan 1.1 Kerangka Pikir

## 1.6 Asumsi Penelitian

Asumsi dari penelitian ini adalah :

1. Faktor-faktor kepuasan kerja seperti gaji atau upah (*pay*), pekerjaan itu sendiri (*work itself*), kesempatan mendapatkan promosi (*promotion opportunities*), pengawasan (*supervision*), rekan kerja (*coworkers*), kondisi kerja (*working conditions*), rasa aman dalam bekerja (*job security*), akan dipersepsi berbeda oleh setiap karyawan perusahaan 'X' Bandung yang dipengaruhi oleh *needs*, *values*, dan harapan masing-masing yang berkembang seiring bertambahnya usia, tingkat pekerjaan, pendidikan, dan jenis kelamin yang berbeda.

2. Peraturan dan kebijakan perusahaan 'X' yang dipersepsi oleh karyawan perusahaan 'X' berdasarkan *needs*, *values*, dan harapannya akan turut mempengaruhi karyawan perusahaan 'X' dalam mempersepsi faktor-faktor kepuasan kerja.
3. Faktor-faktor dalam pekerjaan yang dipersepsi oleh karyawan perusahaan 'X' dan dipengaruhi oleh *needs*, *values*, dan harapan akan dirasakan berbeda oleh setiap karyawan perusahaan 'X'.
4. Kepuasan kerja yang dirasakan karyawan perusahaan 'X' mencakup kepuasan kerja secara global dan kepuasan terhadap faktor-faktor dalam pekerjaan.