

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Dalam era globalisasi saat ini, persaingan dalam berbagai bidang kehidupan semakin ketat, salah satunya adalah persaingan antar perusahaan. Dikarenakan banyaknya perusahaan yang ada di Indonesia saat ini, maka setiap perusahaan dituntut untuk saling bersaing. Hal ini dimaksudkan agar perusahaan yang bersangkutan dapat tetap bertahan dan hasil produksinya tetap berkualitas. Perusahaan merupakan salah satu bentuk organisasi yang didirikan untuk memproduksi barang atau jasa serta bertujuan untuk mendapatkan keuntungan yang besar. Salah satu contoh perusahaan yang didirikan untuk memproduksi jasa adalah tempat *billiard*, yang merupakan perusahaan yang bergerak di bidang hiburan. Tempat-tempat yang menawarkan jasa penyewaan meja *billiard* sesungguhnya sudah ada sejak dulu, namun persaingan antar tempat *billiard* baru mulai marak sejak sekitar tahun 2002.

Dewasa ini, permainan *billiard* sudah mulai menjamur di kalangan masyarakat Indonesia, tidak terkecuali di kota Bandung. Orang-orang yang melakukan permainan ini tidak hanya terdiri dari orang-orang dengan status sosial ekonomi yang tinggi ataupun orang-orang dewasa, orang-orang dari kalangan masyarakat dengan status sosial menengah, para remaja dan anak-anak pun dapat melakukan permainan ini. Hal ini disebabkan harga penyewaan sebuah meja di suatu

tempat *billiard* relatif murah per jamnya, selain itu permainan ini pun cukup mudah untuk dipelajari.

Pada saat ini, *billiard* tidak hanya dianggap sebagai hiburan, tapi sudah mulai dianggap sebagai olah raga bagi sebagian orang. Hal ini diperkuat dengan mulai maraknya turnamen-turnamen dan perlombaan-perlombaan *billiard* sebagai salah satu cabang olah raga. Selain itu, *billiard* juga tetap dipandang sebagai salah satu hiburan karena saat ini tempat-tempat *billiard* tidak hanya menyediakan fasilitas *billiard* saja, tapi juga menyediakan fasilitas *bar* dan *lounge* sehingga para pengunjung tidak hanya dapat berolah raga tapi juga dapat menikmati makanan, minuman dan juga musik. Semula tempat *billiard* hanya melayani pada malam hari dan lebih memfokuskan perhatiannya pada memberikan pelayanan hiburan. Kini tidak semua tempat *billiard* membuka usahanya pada malam hari, banyak juga tempat *billiard* yang membuka usahanya mulai dari pagi hari, misalnya pada pukul 10.00 atau 11.00. Salah satu tempat *billiard* yang membuka usahanya pada pukul 11.00 adalah tempat *billiard* “X”. Pada saat *weekday*, yaitu dari hari Minggu sampai dengan hari Kamis, tempat *billiard* ini beroperasi dari pukul 11.00 – 01.00. Sementara pada saat *weekend*, yaitu pada hari Jumat dan Sabtu, tempat *billiard* ini beroperasi dari pukul 11.00 – 02.00.

Tempat *billiard* “X” adalah salah satu tempat *billiard* milik PT. D yang merupakan perusahaan jasa yang berorientasi mendapat keuntungan atau hasil produksi dari adanya konsumen yang datang berkunjung ke tempat *billiard* dan *café* yang mereka miliki. Visi tempat *billiard* “X” ini adalah menciptakan atmosfer kehidupan yang menyenangkan dalam suasana yang aktif dan dinamis melalui

hiburan yang berkualitas dan olah raga yang menyehatkan. Sedangkan misi dari tempat *billiard* “X” adalah untuk menjadi yang terbaik, khususnya di bidang industri hiburan dan olah raga *billiard* yang meliputi: *pertama*, kualitas pelayanan terhadap pemain dan pengunjung. *Kedua*, sumber daya yang berkualitas, dengan menciptakan suasana kerja yang harmonis dan kerja sama yang positif. *Ketiga*, efisiensi secara keseluruhan tanpa mengurangi kenyamanan dan pelayanan terhadap konsumen.

Rata-rata konsumen yang datang ke tempat *billiard* “X” ini pada saat *weekday* adalah sekitar sembilan puluh orang per hari. Sementara itu pada saat *weekend*, konsumen yang datang berkisar antara 140 – 150 orang per hari. Jika dibandingkan dengan tempat *billiard* lain yang masih berada di bawah naungan PT. D, maka rata-rata tersebut membuat tempat *billiard* ini berada di urutan kedua, sedangkan jika dibandingkan dengan tempat *billiard* lain di luar milik PT. D, tempat *billiard* “X” berada pada urutan yang sama dan terkadang lebih unggul daripada tempat *billiard* lain.

Target yang ingin dicapai oleh tempat *billiard* “X” adalah pencapaian omset perusahaan di atas seratus lima puluh juta rupiah per bulan, yang berarti dalam satu hari tempat *billiard* ini diharapkan dapat mencapai omset sekitar enam juta rupiah. Pemasukan yang paling besar untuk mendukung pencapaian target ini adalah dari produk *café* yang ditawarkan. Yang menjadi kendala dalam pencapaian target ini adalah tingkat *turnover* konsumen yang tidak menentu, seperti banyak konsumen yang datang pada suatu waktu dan setelah konsumen tersebut pergi, tidak ada lagi atau sedikit sekali konsumen yang datang pada hari yang bersangkutan. Selain itu, pelayanan karyawan terhadap konsumen juga menjadi salah satu faktor yang

menentukan, karena konsumen akan merasa tidak puas jika karyawan lambat dalam melayani mereka. Konsumen cenderung menunjukkan rasa tidak puas mereka dengan bersikap tidak ramah terhadap para karyawan atau mengeluh kepada karyawan tentang pelayanan yang tidak cepat atau cekatan. Tidak jarang juga para konsumen langsung mengadukan tentang pelayanan para karyawan yang mereka anggap tidak memuaskan kepada *supervisor*.

Perusahaan memerlukan acuan atau pedoman dalam memberikan pelayanan terhadap pengunjung agar standar pelayanan dan mutu selalu terjaga, dengan demikian pengunjung dan pemain (pengguna jasa) akan terus datang berkunjung ke *centre* yang bersangkutan untuk menghidupi seluruh aktivitas perusahaan termasuk menjadi sandaran masa depan seluruh karyawan. Standar kerja yang harus dilakukan oleh karyawan dalam menjaga agar pelayanan dan mutu selalu terjaga adalah pelayanan yang berkualitas tinggi, senyum spontanitas, penampilan yang mengikuti perkembangan zaman, kepekaan, disiplin dan juga perawatan.

Karyawan yang bekerja di tempat *billiard* "X" merupakan karyawan kontrak yang kontraknya akan diperbaharui setiap setahun sekali sampai pada tahun ketiga dimana karyawan akan diangkat menjadi karyawan tetap. Karyawan yang bekerja di tempat *billiard* "X" terbagi menjadi dua bagian, yaitu *staff office* dan karyawan operasional. *Staff office* terdiri dari *staff accounting*, *staff administrasi*, *store keeper*, asisten *store keeper*, *supervisor*, *pool coordinator*, *coordinator food and beverage*, *marketing* dan *coordinator marketing*. Karyawan operasional terdiri dari lima seksi, yaitu seksi *table guard*, seksi *bar*, seksi *security*, seksi *cashier* serta seksi *cleaning service*.

Karyawan operasional merupakan aspek yang penting dalam proses produksi tempat *billiard* “X” karena mereka memiliki tugas untuk memberi pelayanan kepada pengunjung dan pemain (pengguna jasa). Kepuasan karyawan operasional terhadap pekerjaannya akan mempengaruhi *performance* kerja mereka dan *perfoemnce* kerja mereka itu akan mempengaruhi pelayanan mereka terhadap konsumen tempat *billiard* tersebut. Jam kerja para karyawan operasional di perusahaan ini dibagi menjadi dua *shift*, yaitu *shift* pagi dan *shift* malam, dengan lama bekerja untuk masing-masing *shift* sebanyak delapan jam yang sudah termasuk satu jam untuk istirahat. Karyawan operasional yang bekerja pada *shift* pagi akan bekerja mulai dari jam 09.45 – 17.45, sedangkan karyawan operasional yang bekerja pada *shift* malam pada saat *weekday* akan bekerja mulai dari jam 16.45 – 00.45 dan pada saat *weekend* akan bekerja mulai dari jam 17.45 – 01.45.

Pada seksi *table guard* terdapat para *table guard*, yaitu karyawan yang bertugas membantu dan melayani konsumen pada saat bermain *billiard*, meliputi mempersiapkan bola di meja *billiard* dan menawarkan serta menjual makanan dan minuman yang ada di *centre* masing-masing. Langkah-langkah operasional seorang *table guard* meliputi memberi sambutan kepada konsumen, melayani konsumen yang ingin memesan menu *food and beverage*, berkomunikasi dengan konsumen, memperhatikan keadaan konsumen di sekitarnya untuk menghindari hal-hal yang tidak diinginkan, menjaga kebersihan meja yang menjadi tanggung jawabnya, melayani konsumen saat mereka memutuskan untuk berhenti bermain serta pelayanan setelah konsumen bermain dengan mengucapkan terima kasih dengan penuh keramahan.

Pada seksi *bar* ditugaskan para *bar crew* yang merupakan karyawan dengan fungsi utama membuat produk *food and beverage* serta melayani seluruh *order* dari bagian lain. Para *bar crew* bertugas di *bar* dan juga seluruh area di sekitar *bar*. *Bar* juga melakukan fungsi penjualan produk untuk konsumen yang berada di sekitar area *bar*.

Pada seksi *security*, para petugas *security* bertugas untuk memberikan jaminan keamanan, kenyamanan dan ketertiban pemain serta pengunjung yang berada dalam lingkungan tempat *billiard* tersebut. *Security* juga bertugas menjaga ketertiban dan kedisiplinan seluruh karyawan tempat *billiard* sesuai dengan yang telah ditentukan oleh perusahaan untuk menjadi tanggung jawabnya. Penampilan seorang *security* diharapkan berkesan simpatik, wibawa serta ramah tanpa melepaskan kewajiban standarnya, yaitu menjaga keamanan dan ketertiban tempat *billiard*. Berkaitan dengan hal itu, dalam operasional sehari-hari *security* juga wajib menjalankan standar operasional seperti seksi lain, yaitu memberikan sambutan kepada konsumen yang datang, berkomunikasi dengan konsumen, memperhatikan keadaan konsumen sekitarnya, memperhatikan kebersihan serta memberikan pelayanan setelah konsumen selesai bermain.

Pada seksi *cashier* terdapat para kasir yang bertugas memproses seluruh pembayaran konsumen berdasarkan *captain order (CO)* yang diserahkan oleh *table guard*. Kasir juga membubuhkan tanda tangan pada *captain order* yang bersangkutan untuk tanda persetujuan sebelum memasukkannya ke komputer kasir. Penampilan seorang kasir pun diharapkan rapi dan berkesan ramah.

Pada seksi *cleaning service* ditugaskan para *cleaning service* yang merupakan karyawan yang bertugas melakukan kebersihan dan memelihara kebersihan tempat *billiard* dari awal hingga akhir proses operasional. Tempat-tempat yang telah ditentukan adalah pintu masuk, kantor, toilet, maupun area manapun yang terlihat kotor. Penampilan seorang *cleaning service* pun diharapkan rapi dan berkesan ramah.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak S selaku *pool coordinator* pada bulan April 2007 dimana beliau masih menjabat sebagai *supervisor* tempat *billiard* “X”, target omset yang merupakan sasaran utama dari hasil produksi perusahaan tersebut masih belum dapat tercapai dengan optimal. Dalam waktu satu bulan, tempat *billiard* ini dapat mengalami kekurangan sebesar 30% dari target yang telah ditetapkan. Menurut beliau, belum dapat tercapainya target omset dengan optimal dipengaruhi oleh banyak faktor yang saling berkaitan satu dengan yang lainnya dan salah satunya adalah faktor pelayanan. Beliau menilai pelayanan karyawan operasional kepada konsumen kurang maksimal sehingga tidak jarang menimbulkan keluhan dari para konsumen. Penilaian tentang pelayanan yang kurang maksimal ini dilihat dari perilaku kerja para karyawan operasional, terutama para *table guard* yang secara langsung berhadapan dengan para konsumen, yang terkadang kurang atau bahkan tidak sesuai dengan tugas yang telah menjadi tanggung jawab mereka sehingga tidak jarang menunjukkan perilaku yang negatif. Perilaku negatif yang ditunjukkan oleh karyawan operasional seperti mengabaikan konsumen yang meminta mejanya untuk dirapikan atau mengatakan bahwa produk (seperti rokok

atau korek) yang dipesan oleh konsumen habis atau tidak ada hanya karena karyawan yang bersangkutan merasa enggan untuk mengambilkannya.

Sementara itu, menurut wawancara dengan Bapak F selaku *supervisor* tempat *billiard* “X” setelah Bapak S menjadi *pool coordinator*, setelah lebaran tahun 2007 target omset tempat *billiard* ini sudah cukup tercapai. Cara yang dilakukan *supervisor* untuk mengupayakan tercapainya target perusahaan adalah dengan melakukan pendekatan kepada karyawan, mengupayakan suasana kerja yang nyaman dan juga memberikan *reward* atas keberhasilan karyawan dalam mencapai target. Hal ini dimaksudkan supaya karyawan menjadi termotivasi dan berusaha untuk menjadi lebih berprestasi lagi sehingga target omset perusahaan dapat selalu tercapai.

Bapak S mengatakan bahwa hanya terdapat sedikit karyawan operasional yang bertahan lama di tempat *billiard* “X” tersebut. Beliau beranggapan bahwa hal tersebut disebabkan oleh ketidakpuasan para karyawan terhadap gaji yang mereka dapat yang menurut mereka jumlahnya masih berada di bawah UMR atau Upah Minimum Regional. Beliau juga mengatakan bahwa tingkat *turnover* karyawan di tempat-tempat hiburan tergolong cukup tinggi, terutama setelah libur lebaran. Di tempat *billiard* “X” setelah libur lebaran tahun 2006 terdapat tiga orang (12%) karyawan dari dua puluh lima orang karyawan operasional yang mengundurkan diri. Tiga orang karyawan operasional yang mengundurkan diri tersebut merupakan karyawan dengan posisi *table guard*. Satu orang diantara mereka mengundurkan diri dengan alasan mendapatkan pekerjaan yang lebih menjanjikan di tempat lain, hal ini disebabkan karena ia merasa kurang puas dengan

peraturan-peraturan perusahaan yang ada. Dua orang *table guard* lainnya mengundurkan diri dengan alasan ingin melanjutkan kuliah, seorang diantaranya mengatakan bahwa ia tidak cocok dengan kondisi kerja tempat tersebut yang terkadang mengharuskan karyawannya untuk bekerja lembur, yang menyebabkan ia sering mengalami gangguan kesehatan.

Sementara itu, setelah dilakukan wawancara dengan Bapak F, setelah libur Lebaran tahun 2007, terdapat satu orang (4%) karyawan operasional dengan posisi *table guard* yang mengundurkan diri. Beliau juga mengatakan bahwa karyawan operasional yang mengundurkan diri mayoritas berasal dari posisi *table guard* dan beralasan ingin mencari penghasilan yang lebih baik.

Dengan adanya *turnover* karyawan di tempat *billiard* ini, maka hal ini akan berpengaruh terhadap karyawan operasional yang lain dan juga terhadap perusahaan. Pengaruh dari *turnover* terhadap karyawan operasional yang lain adalah adanya karyawan yang harus bekerja lembur atau melakukan *jumping*, yaitu perpindahan *shift* dari *shift* malam ke *shift* pagi untuk menutupi kekosongan jabatan karyawan operasional yang keluar. Hal ini akan mempengaruhi pelayanan karyawan operasional terhadap konsumen karena fisik mereka telah merasa lelah akibat melakukan *jumping* atau lembur. Pelayanan karyawan operasional yang tidak atau kurang optimal dan juga perilaku mereka yang non produktif akan mempengaruhi pencapaian tujuan perusahaan. Untuk mengatasi kekosongan jabatan setelah ada karyawan yang keluar, tempat *billiard* "X" akan langsung meminta karyawan pengganti secepatnya, sehingga pihak HRD akan melakukan perekrutan karyawan secepatnya atau melakukan *rolling* karyawan dari *centre* lainnya.

Faktor *supervisor* pun turut berpengaruh dalam proses produksi yang berlangsung di tempat *billiard* “X” ini. Salah seorang karyawan operasional dengan posisi *table guard* mengatakan bahwa ia mulai merasa kurang nyaman bekerja di tempat tersebut sejak seorang *supervisor* yang bernama A diganti. Ia beranggapan bahwa *supervisor* tersebut lebih dapat mengerti keinginan para karyawannya sehingga dapat menciptakan suasana kerja yang menyenangkan. Ketidaksesuaian karyawan tersebut dengan *supervisor* yang baru menyebabkan mereka sering berselisih pendapat dan karyawan juga kurang dapat menerima dengan jelas maksud *supervisor*-nya karena ia sudah terlebih dulu memiliki perasaan yang negatif terhadap *supervisor* tersebut. Hal ini tentu saja mempengaruhi proses produksi karena komunikasi antara *supervisor* dan karyawan tidak berjalan lancar.

Ada pula karyawan yang merasa tidak cocok dengan peraturan perusahaan yang menurutnya memberatkan dan tidak berpihak pada karyawan. Peraturan perusahaan yang ia maksud adalah peraturan yang memperbolehkan karyawannya bermain gratis hanya selama satu jam setiap hari Senin dan juga peraturan yang tidak memperbolehkan mereka menemani konsumen bermain pada saat mereka bekerja. Ia menganggap bahwa peraturan tersebut tidak adil karena menurutnya seorang karyawan tempat *billiard* seharusnya diperbolehkan untuk bermain *billiard* secara gratis lebih lama dari waktu yang telah ditetapkan dalam peraturan perusahaan tersebut. Pihak *supervisor* mengatakan bahwa peraturan itu dibuat karena terkadang ada karyawan yang menyalahgunakan penggunaan jam bermain gratis tersebut. Dulu jam bermain gratis bagi karyawan di tempat tersebut tidak dibatasi, tapi hal tersebut sering disalahgunakan oleh beberapa karyawan dengan

bermain bersama sejumlah besar temannya pada hari dimana para karyawan diperbolehkan untuk bermain gratis. Hal ini tentu saja menimbulkan kerugian di pihak perusahaan sehingga pada akhirnya dibuatlah peraturan tersebut.

Selama ini, keluhan para karyawan operasional tidak pernah disampaikan langsung kepada *supervisor* walaupun *supervisor* sudah membuka peluang bagi para karyawannya untuk menyampaikan keluhan mereka secara personal. Hal ini disebabkan karena karyawan tidak ingin dianggap mencari muka di depan *supervisor* oleh karyawan yang lain atau bahkan oleh *supervisor* yang bersangkutan.

Untuk mengatasi keluhan karyawan operasional tentang peraturan perusahaan, setiap satu tahun sekali pada saat libur puasa, pihak perusahaan mengadakan pelatihan untuk mensosialisasikan peraturan-peraturan yang ada. Hal tersebut belum sepenuhnya efektif karena biasanya para karyawan operasional hanya taat pada bulan-bulan awal setelah pelatihan berlangsung dan setelahnya kembali mengeluhkan peraturan-peraturan yang ada. Kendala yang terdapat pada kondisi ini adalah bahwa terkadang karyawan langsung menerima peraturan yang diberikan oleh perusahaan tanpa mencoba menanyakan untuk apa atau apa manfaat peraturan tersebut bagi mereka.

Berkaitan dengan persoalan gaji, pihak *supervisor* mengatakan bahwa menurut pihak *management* perusahaan, gaji yang diberikan kepada para karyawan jumlahnya sudah berada di atas UMR, namun memang jumlah tersebut tidak diberikan sekaligus, melainkan dua kali yaitu pada tanggal 1 dan 15 setiap bulannya. Hal ini membuat para karyawan memiliki persepsi bahwa gaji pokok mereka adalah uang yang diberikan setiap tanggal 1 dan mereka berpendapat bahwa jumlahnya

masih berada di bawah UMR. Di sisi lain, pihak *management* mempersepsi bahwa uang yang mereka berikan pada tanggal 1 dan 15 setiap bulannya merupakan gaji penuh para karyawan walaupun imbalan yang diberikan setiap tanggal 15 disebut sebagai uang prestasi yang jumlahnya belum tentu sama setiap bulannya. Uang prestasi adalah uang omset penjualan *café* yang dikalikan 2,5% yang kemudian ditambah dengan uang *tips* yang diakumulasikan dan kemudian dibagi sesuai dengan jumlah karyawan. Uang prestasi baru dapat diperoleh oleh karyawan tempat *billiard* “X” jika mereka selalu masuk selama dua puluh sembilan hari kerja tanpa sakit, terlambat atau izin. Uang prestasi inilah yang membuat sebagian besar karyawan selalu masuk selama dua puluh sembilan hari kerja setiap bulannya.

Jika mencermati tampilan kerja para karyawan operasional tempat *billiard* “X”, maka akan terlihat sikap yang berbeda diantara para karyawan operasional terhadap pekerjaan yang mereka miliki dan hal ini akan menghasilkan kepuasan kerja yang berbeda pula diantara mereka. Merujuk pada teori kepuasan kerja dari **Ivancevich & Matteson (2002 : 121)**, kepuasan kerja merujuk pada 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 & Matteson** adalah gaji atau upah (*pay*), pekerjaan itu sendiri (*work itself*), kesempatan untuk mendapatkan promosi (*promotion opportunities*), pengawasan (*supervision*), rekan kerja (*coworkers*), kondisi kerja (*working conditions*) dan rasa aman dalam bekerja (*job security*).

Kepuasan kerja dapat berbeda bagi setiap orang karena dipengaruhi oleh banyak hal yang berlainan bagi masing-masing dari mereka sebagai seorang pribadi. 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. Robbins, 2003 : 105**). Karyawan dengan tingkat kepuasan yang tinggi akan menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya, sedangkan karyawan yang tidak puas dengan pekerjaannya akan menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan tersebut. Ketidakpuasan kerja pada karyawan berdampak pada produktivitas dan penarikan diri dari perusahaan seperti *absenteeism* (ketidakhadiran) dan tingkat *turnover* (keluarnya karyawan dari perusahaan) yang tinggi (**Lilly M. Berry, 1998 : 269, 294**).

Berdasarkan wawancara awal dengan sembilan orang karyawan operasional tempat *billiard* "X" yang terdiri dari lima orang *table guard*, seorang *bartender*, seorang *cleaning service*, seorang *security* dan seorang kasir, didapat data bahwa lima orang (55,56%) karyawan operasional sudah merasa tidak nyaman bekerja di tempat tersebut dan merencanakan untuk keluar. Hal ini bersumber dari ketidakcocokkan mereka terhadap jam kerja yang menurut mereka tidak normal, gaji yang menurut mereka jumlahnya masih berada di bawah UMR, *supervisor* dan juga peraturan perusahaan yang menurut mereka memberatkan dan tidak berpihak kepada karyawan.

Berkaitan dengan persoalan gaji, tiga orang (33,33%) karyawan operasional mengatakan bahwa gaji yang mereka dapat dari perusahaan selama ini sudah cukup

memenuhi kebutuhan mereka sehari-hari. Sementara itu, enam orang (66,67%) karyawan operasional yang lain mengatakan bahwa gaji yang mereka dapat belum cukup memenuhi kebutuhan mereka sehari-hari.

Berkaitan dengan persoalan jaminan keamanan, kesehatan dan juga peraturan perusahaan, empat orang (44,44%) karyawan operasional mengatakan bahwa jaminan keamanan dan juga kesehatan yang mereka dapat dari perusahaan dirasa belum maksimal. Mereka juga merasa bahwa peraturan yang dibuat oleh perusahaan terlalu menekan mereka. Sementara itu, lima orang (55,56%) karyawan operasional lain merasa tidak ada masalah dengan jaminan keamanan, kesehatan dan juga peraturan yang mereka dapat dari perusahaan.

Berdasarkan data yang ada, peneliti merasa tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai gambaran tingkat kepuasan kerja pada seluruh karyawan operasional tempat *billiard* "X" kota Bandung. Hal ini dikarenakan selama ini upaya yang dilakukan oleh tempat *billiard* "X" untuk menangani keluhan-keluhan karyawannya dirasa masih belum optimal, sehingga tempat *billiard* ini membutuhkan informasi tentang kepuasan kerja untuk mengambil tindakan atau membuat kebijakan yang baik serta tepat dalam upaya mencegah ataupun menanggulangi masalah para karyawan yang memiliki kemungkinan mempengaruhi kinerja mereka.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Dalam penelitian ini, masalah yang ingin diteliti adalah bagaimana gambaran tingkat kepuasan kerja pada karyawan operasional di tempat *billiard* “X” kota Bandung.

## **1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dengan maksud dan tujuan sebagai berikut:

### **1.3.1 Maksud Penelitian**

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran mengenai tingkat kepuasan kerja pada karyawan operasional di tempat *billiard* “X” kota Bandung.

### **1.3.2 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran mengenai tingkat kepuasan kerja pada karyawan operasional di tempat *billiard* “X” kota Bandung yang dijangkau melalui faktor 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*).

## **1.4 Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini mencakup dua kegunaan, yaitu kegunaan teoretis dan kegunaan praktis.

#### **1.4.1 Kegunaan Teoretis**

- 1) Sebagai informasi tambahan secara empirik di bidang Psikologi khususnya di bidang Psikologi Industri dan Organisasi tentang kepuasan kerja karyawan yang bekerja di perusahaan yang bekerja di bidang hiburan.
- 2) Memberikan informasi kepada peneliti lain yang ingin melakukan penelitian sejenis ataupun penelitian lebih lanjut yang berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja pada karyawan.

#### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

- 1) Memberikan informasi kepada pihak perusahaan mengenai gambaran tingkat kepuasan kerja pada karyawan operasional dan faktor-faktor apa saja yang memunculkan kepuasan dan ketidakpuasan kerja pada karyawan operasional.
- 2) Sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan supaya perusahaan dapat lebih fokus dan sistematis dalam memelihara faktor-faktor yang dapat memunculkan kepuasan kerja pada karyawan operasional ataupun memperbaiki faktor-faktor yang memunculkan ketidakpuasan kerja pada karyawan operasional.

#### **1.5 Kerangka Berpikir**

Karyawan yang bekerja di perusahaan ini terbagi menjadi dua bagian, yaitu *staff office* dan karyawan operasional yang terdiri dari lima seksi, yaitu seksi *table guard*, seksi *bar*, seksi *security*, seksi *cashier* serta seksi *cleaning service*. Karyawan

operasional merupakan salah satu aspek yang memiliki peran penting dalam proses produksi yang terjadi dalam perusahaan karena mereka memiliki tugas utama untuk melayani konsumen sesuai dengan aturan yang berlaku dan memberikan pelayanan yang mengakibatkan kembalinya konsumen lama dan datangnya konsumen baru sehingga jumlah konsumen senantiasa bertambah. Jika karyawan operasional yang bersangkutan merasa tidak puas terhadap pekerjaannya, maka ia akan menunjukkan sikap kerja yang negatif dan akan mempengaruhi *performance* kerja mereka. *Performance* kerja karyawan operasional akan mempengaruhi pelayanan mereka terhadap konsumen yang kemudian akan menentukan kepuasan konsumen yang ada di tempat *billiard* tersebut. Puas atau tidak puasnya konsumen akan berpengaruh terhadap pemasukan perusahaan yang akan menentukan pencapaian tujuan dari perusahaan tersebut.

Adapun tugas dari masing-masing seksi yang ada di tempat *billiard* ini adalah sebagai berikut: *pertama*, karyawan yang merupakan *table guard* bertugas membantu dan melayani konsumen saat bermain *billiard*, meliputi mempersiapkan bola di meja *billiard* dan menawarkan serta menjual makanan dan minuman yang ada di *centre* masing-masing. *Kedua*, *bar crew* yang bekerja pada seksi *bar* memiliki fungsi utama membuat produk *food and beverage* serta melayani seluruh *order* dari bagian lain. *Ketiga*, para petugas *security* bertugas untuk memberikan jaminan keamanan, kenyamanan dan ketertiban konsumen yang ada dalam lingkungan tempat *billiard* yang bersangkutan. *Keempat*, karyawan yang bekerja sebagai kasir bertugas memproses seluruh pembayaran konsumen berdasarkan *captain order (CO)* yang diserahkan oleh *table guard*. *Kelima*, karyawan yang bekerja sebagai *cleaning*

*service* bertugas untuk melakukan kebersihan dan memelihara kebersihan tempat *billiard* yang bersangkutan dari awal hingga akhir proses operasional. Seluruh karyawan operasional yang bekerja di tempat *billiard* “X” ini merupakan satu *team* yang tidak dapat dipisahkan satu dengan yang lainnya, oleh karena itu, pelayanan terhadap konsumen akan menjadi optimal jika setiap karyawan dapat bekerja sama dengan baik dan memperlihatkan perilaku yang produktif.

Setiap karyawan membawa nilai, kebutuhan serta harapan yang berbeda-beda pada saat mereka masuk ke dalam perusahaan. Nilai mengandung suatu unsur pertimbangan dalam arti nilai mengemban gagasan-gagasan seorang karyawan mengenai apa yang benar, baik atau apa yang diinginkan. Nilai yang dimiliki karyawan ini bersifat stabil dan bertahan karena telah dibawa oleh karyawan sejak mereka masuk ke dalam perusahaan tersebut. Nilai yang dimiliki oleh karyawan juga mempengaruhi persepsi, sikap dan juga perilaku karyawan yang bersangkutan. Selain membawa nilai, karyawan operasional tempat *billiard* “X” juga memiliki kebutuhan yang harus dipenuhi. Hal tersebut mendorong mereka untuk bekerja di tempat *billiard* “X” dalam rangka memenuhi kebutuhan yang mereka miliki. Kuat lemahnya suatu kebutuhan dipengaruhi faktor-faktor yang terdapat di lingkungan sehingga kebutuhan setiap individu dapat bervariasi dari waktu ke waktu dan dari tempat ke tempat. Karyawan operasional tempat *billiard* “X” juga memiliki harapan-harapan kepada pihak perusahaan, seperti mendapatkan gaji yang sesuai dengan UMR, tunjangan-tunjangan yang diberikan oleh perusahaan, kondisi kerja yang nyaman serta mempunyai *supervisor* yang memiliki kemampuan untuk memimpin

bawahannya dan mengerti keinginan karyawan serta rekan kerja yang dapat bekerja sama satu dengan yang lainnya.

Tempat *billiard* “X” juga memiliki peraturan-peraturan yang harus dipatuhi dan dilaksanakan oleh para karyawannya. Di sisi lain, karyawan pun wajib melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan *job description* mereka masing-masing. Hal ini dimaksudkan supaya mutu pelayanan tempat *billiard* “X” selalu terjaga sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Oleh karena itulah kepuasan kerja pada karyawan operasional tempat *billiard* “X” harus diperhatikan, karena jika tidak akan dapat mengganggu keseluruhan proses produksi yang dapat menunjang keberhasilan tempat *billiard* “X”.

Kepuasan kerja menjadi hal yang penting karena dapat mempengaruhi produktivitas, *turnover* dan *absenteeism* dari karyawan operasional tempat *billiard* “X”. Kepuasan kerja karyawan tidak terlepas dari pengaruh lingkungan di mana karyawan tersebut bekerja. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dapat bervariasi. Secara umum, faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah usia dan tingkat pekerjaan, pendidikan serta jenis kelamin (Lilly M. Berry, 1998 : 28 – 292).

Terdapat hubungan yang positif antara usia dan kepuasan kerja. Para karyawan yang berusia lebih lanjut akan merasa lebih puas daripada karyawan yang berusia lebih muda. Hal ini disebabkan oleh adanya perubahan nilai-nilai pada karyawan yang berusia lebih lanjut selama mereka bekerja dan kesempatan untuk bekerja di tempat lain tidak memiliki pengaruh yang kuat seperti pada karyawan yang berusia lebih muda. Karyawan yang berusia lebih lanjut juga akan merasa lebih

puas dengan tingkat pekerjaan mereka daripada karyawan yang berusia lebih muda. Hal ini dikarenakan telah terjadi perkembangan pekerjaan serta berubahnya kebutuhan, harapan dan nilai selama mereka bekerja di perusahaan yang bersangkutan.

Pada faktor pendidikan, dikatakan bahwa pendidikan dipercaya memegang peranan penting untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik, walaupun pada kenyataannya pendidikan diperlukan untuk mendapatkan tingkat pekerjaan dan bayaran yang lebih tinggi. Oleh karena itu, karyawan yang memiliki pendidikan yang rendah akan lebih merasa tidak puas pada pekerjaan mereka karena mereka akan mengalami kesulitan untuk mendapatkan kenaikan jabatan ataupun upah dengan tingkat pendidikan yang mereka miliki. Tapi pada kenyataannya, saat ini banyak karyawan yang memiliki kualitas pendidikan yang terlalu tinggi untuk pekerjaan mereka. Hal ini disebabkan karena kurang tersedianya pekerjaan pada tingkat yang lebih tinggi. Akibatnya, karyawan yang bersangkutan akan merasakan ketidakpuasan karena ia merasa pekerjaan yang dilakukannya tidak sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya.

Pada faktor jenis kelamin, terdapat perbedaan nilai-nilai pada pria dan wanita. Pria akan merasa lebih puas terhadap pekerjaannya jika mereka dapat bekerja secara mandiri dan terpenuhinya *extrinsic reward* (seperti gaji dan promosi), sedangkan wanita akan merasa lebih puas terhadap pekerjaannya jika pekerjaan tersebut dirasakan menarik dan terpenuhi *social reward* (seperti rekan kerja yang baik dan hubungan yang baik dengan *supervisor*). Peranan dari faktor-faktor ini

tergantung pada pribadi masing-masing karyawan yang bersangkutan, hal inilah yang menyebabkan kepuasan kerja bersifat individual.

**Ivancevich & Matteson (2002 : 121)** mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap yang dimiliki oleh seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja berasal dari persepsi karyawan terhadap pekerjaannya dan derajat kesesuaian individu dengan organisasi. Setiap karyawan operasional tempat *billiard* “X” memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku dalam dirinya. Hal ini disebabkan karena adanya faktor-faktor dalam pekerjaan yang sesuai dan tidak sesuai dengan kebutuhan karyawan yang bersangkutan. Faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja menurut **Ivancevich & Matteson** adalah faktor gaji atau upah (*pay*), pekerjaan itu sendiri (*work itself*), kesempatan mendapatkan promosi (*promotion opportunities*), pengawasan (*supervision*), rekan kerja (*coworkers*), kondisi kerja (*working conditions*) serta rasa aman dalam bekerja (*job security*).

Karyawan operasional akan merasa puas terhadap pekerjaannya apabila gaji atau upah (*pay*) yang mereka terima sesuai dengan apa yang telah dikerjakan dan dirasa adil oleh mereka. Pemberian gaji yang sesuai atau berada di atas UMR akan membuat para karyawan operasional tempat *billiard* “X” merasa puas karena merasa bahwa mereka telah dibayar dengan adil dan sesuai dengan apa yang telah mereka lakukan untuk perusahaan tersebut. Selain itu, tersedianya berbagai tunjangan (seperti uang makan, uang *transport*, Tunjangan Hari Raya (THR) serta tunjangan kesehatan) dan uang prestasi yang mencukupi pun akan mendukung kepuasan karyawan operasional terhadap faktor *pay*. Karyawan operasional juga akan merasa

puas terhadap faktor *pay* jika mereka merasa bahwa perusahaan memiliki kebijakan administrasi yang jelas yang berkaitan dengan gaji atau upah.

Karyawan operasional akan merasakan kepuasan terhadap pekerjaan yang dimilikinya (*work itself*) apabila mereka merasa tugas-tugas pekerjaannya menarik serta dapat memberikan kesempatan untuk belajar dan bertanggung jawab. Tentu saja karyawan operasional tidak akan merasa bahwa semua tugas yang mereka lakukan menarik, tetapi tugas yang mereka lakukan merupakan suatu hal penting bagi keseluruhan proses produksi yang dapat menunjang keberhasilan tempat *billiard* “X”. Jika karyawan operasional tidak yakin bahwa tugas yang mereka lakukan dapat memberikan pengaruh yang berarti bagi tempat *billiard* “X”, maka mereka akan cenderung menyepelekan tugas dan tanggung jawab mereka sehingga akan mengganggu proses produksi yang ada dalam perusahaan tersebut. Keanekaragaman tugas yang ada dalam pekerjaan karyawan operasional akan membuat mereka tidak merasa bosan dengan pekerjaan tersebut. Demikian juga jika para karyawan operasional diberikan tanggung jawab dan kebebasan untuk melakukan pekerjaan mereka. Mereka akan merasa bahwa mereka juga memiliki peran penting dalam proses produksi perusahaan. Selain itu, pekerjaan juga harus memiliki komponen *feedback* agar karyawan operasional mengetahui apa yang diharapkan perusahaan dari pekerjaan mereka dan apa yang perlu diperbaiki dari hasil kerja tersebut.

Karyawan operasional akan merasa puas terhadap pekerjaan mereka jika tersedia atau terdapat kesempatan untuk maju atau tersedianya kesempatan untuk kenaikan jabatan (*promotion opportunities*). Pemberian promosi ataupun

penghargaan seperti “*employee of the month*” kepada karyawan operasional tempat *billiard “X”* atas prestasi dan juga dedikasi yang baik kepada perusahaan dapat membuat karyawan yang bersangkutan merasa puas bekerja di perusahaan tersebut. Namun hal ini juga harus didukung oleh kebijakan yang jelas tentang promosi yang ada di perusahaan tersebut, sosialisasi kebijakan tersebut serta pelaksanaan promosi yang sesuai dengan kebijakan yang berlaku di perusahaan.

Pada faktor pengawasan (*supervision*), karyawan operasional akan merasa puas terhadap pekerjaannya apabila atasannya memiliki kemampuan untuk memimpin bawahannya baik secara teknis atau interpersonal. Kesesuaian yang ada antara karyawan operasional tempat *billiard “X”* dengan *supervisor*-nya akan menimbulkan perasaan positif dari karyawan yang bersangkutan terhadap *supervisor* tersebut. Hal ini akan menciptakan hubungan yang baik antara karyawan dan *supervisor* sehingga komunikasi antar kedua belah pihak akan berjalan lancar. Supaya hubungan yang baik tersebut dapat tercapai, *supervisor* tempat *billiard “X”* juga perlu untuk menentukan tipe kepemimpinan yang paling sesuai untuk diterapkan dalam memimpin para karyawannya, apakah tipe kepemimpinan yang berorientasi pada tugas atau tipe kepemimpinan yang berorientasi pada relasi dengan karyawan.

Karyawan operasional akan merasa puas terhadap pekerjaannya apabila ia memiliki rekan kerja (*coworkers*) yang bersahabat dan saling mendukung satu dengan yang lainnya. Rekan kerja yang saling mendukung satu sama lain dan juga bersahabat akan sangat membantu proses sosialisasi para karyawan tempat *billiard*

“X”. Hal ini akan membantu mengembangkan suatu perasaan setia kawan dan *teamwork* dalam diri para karyawan operasional tempat *billiard* tersebut.

Dalam faktor kondisi kerja (*working conditions*) disebutkan bahwa karyawan operasional akan merasa puas terhadap pekerjaannya apabila lingkungan tempatnya bekerja nyaman dan mendukung produktivitas dalam bekerja. Tersedianya ruang *locker* untuk karyawan serta fasilitas-fasilitas lainnya seperti toilet dan kantin yang memadai akan membuat karyawan operasional tempat *billiard* “X” merasa nyaman dan puas bekerja di tempat *billiard* tersebut.

Pada faktor rasa aman dalam bekerja (*job security*), karyawan operasional akan merasa puas terhadap pekerjaannya apabila mereka mengetahui bahwa pekerjaan yang mereka miliki saat itu aman dan dapat memberikan jaminan masa depan kepada mereka. Karyawan operasional tempat *billiard* “X” akan merasa puas jika mereka mengetahui bahwa pekerjaan yang mereka miliki saat itu aman dan dapat memberikan jaminan masa depan kepada mereka. Karyawan operasional tempat *billiard* “X” akan merasa puas jika mereka mengetahui bahwa tempat *billiard* tersebut tidak akan melakukan PHK atau Pemutusan Hubungan Kerja terhadap karyawannya secara sepihak atau secara tiba-tiba. Hal ini akan membuat mereka merasa tidak khawatir akan kehilangan pekerjaan mereka secara mendadak.

Ketujuh faktor yang menentukan kepuasan kerja menurut **Ivancevich & Matteson** tersebut akan dipersepsi oleh para karyawan operasional tempat *billiard* “X” kota Bandung. Cara seorang karyawan dalam mempersepsi pekerjaannya dapat berbeda-beda karena pengaruh dari faktor-faktor yang dimiliki oleh karyawan yang bersangkutan, baik yang berada di dalam maupun di luar dirinya. Faktor-faktor yang

ada di dalam diri karyawan seperti nilai, kebutuhan dan harapan, sedangkan faktor-faktor yang ada di luar diri karyawan adalah peraturan perusahaan dan juga *job description* karyawan yang bersangkutan. Selain itu, usia dan tingkat pekerjaan, pendidikan serta jenis kelamin dari karyawan yang bersangkutan juga akan dapat mempengaruhi persepsi dari karyawan yang bersangkutan terhadap ketujuh faktor kepuasan kerja yang secara tidak langsung juga akan dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yang bersangkutan. Perbedaan persepsi pada masing-masing karyawan operasional tempat *billiard* “X” terhadap pekerjaannya akan membuat tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan menjadi berbeda satu dengan yang lainnya. Karyawan yang puas akan lebih memiliki perasaan yang positif tentang perusahaan tempat ia bekerja dan berusaha untuk menjalin kerja sama yang baik dengan rekan sekerjanya. Selain itu, karyawan yang puas akan menjadi lebih bangga terhadap tugasnya melebihi tuntutan tugas tersebut karena mereka ingin membalas perasaan positif yang mereka rasakan terhadap pekerjaan mereka (**Stephen P. Robbins, 2003 : 105 – 106**).

Karyawan operasional tempat *billiard* “X” yang mempersepsi bahwa faktor kepuasan kerja sesuai dengan nilai, kebutuhan dan harapan yang ada dalam dirinya akan menunjukkan sikap kerja yang positif dan akan merasakan kepuasan kerja. Sikap kerja yang positif yang ditunjukkan oleh karyawan yang bersangkutan adalah bekerja sesuai dengan peraturan yang berlaku di tempat *billiard* “X” serta melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan *job description* yang ada dengan baik. Kepuasan kerja juga dapat dirasakan oleh karyawan yang bersangkutan jika ia merasa kebutuhannya atau sebagian besar kebutuhannya dapat dipenuhi oleh

tempat *billiard* tersebut. Kepuasan yang dirasakan oleh karyawan operasional tentang pekerjaan mereka akan membuat mereka memiliki perasaan yang positif tentang pekerjaan mereka. Hal ini akan mencegah terjadinya perilaku non produktif sehingga dapat menunjang pencapaian tujuan dari tempat *billiard* “X”.

Karyawan operasional tempat *billiard* “X” yang mempersepsi bahwa faktor kepuasan kerja kurang atau tidak sesuai dengan nilai, kebutuhan dan harapan yang ada dalam dirinya akan menunjukkan sikap kerja yang negatif dan akan merasakan ketidakpuasan kerja. Sikap kerja yang negatif yang ditunjukkan oleh karyawan yang bersangkutan seperti tidak bekerja sesuai dengan peraturan yang berlaku di tempat *billiard* “X” serta tidak melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan *job description* yang ada dengan baik. Ketidakpuasan kerja juga dapat dirasakan oleh karyawan yang bersangkutan jika ia merasa kebutuhannya atau sebagian besar kebutuhannya tidak dapat dipenuhi oleh tempat *billiard* “X” tersebut. Ketidakpuasan yang dirasakan oleh karyawan operasional tentang pekerjaan mereka akan membuat mereka memiliki perasaan yang negatif tentang pekerjaan mereka. Hal ini akan memunculkan perilaku non produktif yang akan dapat menghambat pencapaian tujuan dari tempat *billiard* “X”.

Adapun bagan kerangka berpikir dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

Bagan 1.1 Kerangka Berpikir



## 1.6 Asumsi

Asumsi dari penelitian ini adalah:

1. Setiap karyawan operasional di tempat *billiard* “X” kota Bandung memiliki nilai, kebutuhan dan harapan yang berbeda-beda.
2. Peraturan perusahaan serta tanggung jawab sesuai *job description* kemudian usia dan tingkat pekerjaan, pendidikan dan jenis kelamin akan dapat mempengaruhi persepsi karyawan operasional terhadap tujuh faktor kepuasan kerja.
3. Kepuasan kerja karyawan operasional juga dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti usia dan tingkat pekerjaan, pendidikan serta jenis kelamin.
4. Ketujuh faktor kepuasan kerja akan dipersepsi berbeda oleh masing-masing karyawan operasional sehingga sikap karyawan terhadap tujuh faktor kepuasan kerja tersebut akan berbeda satu sama lain.
5. Sikap karyawan operasional terhadap ketujuh faktor kepuasan kerja akan menggambarkan kepuasan kerja maupun ketidakpuasan kerja pada karyawan operasional tempat *billiard* “X” kota Bandung.