

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Memasuki era globalisasi saat ini, kemajuan teknologi khususnya bidang penerbangan menjadi pusat perhatian, karena sarana transportasi melalui udara sangat menguntungkan banyak pihak. Menjadi hal penting untuk menjaga keselamatan dan kenyamanan dalam penggunaan jasa angkutan udara, dan hal tersebut didukung oleh perlunya perawatan (*maintenance*) pada pesawat terbang. *Maintenance* pesawat terbang sangat penting untuk dilakukan dan hal tersebut membutuhkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang handal juga berkualitas. SDM yang berkualitas diperlukan karena bagaimanapun tingginya suatu teknologi dan berbagai sistem komputer yang dipergunakan dalam proses *maintenance*, namun faktor manusia tetap merupakan unsur terpenting dalam pengoperasian teknologi tersebut. Hal ini terbukti dari perusahaan yang memiliki sumber daya manusia yang handal akan mendukung kinerja perusahaan tersebut.

Salah satu perusahaan milik pemerintah (BUMN) di Indonesia yang memiliki SDM yang berkualitas adalah PT. Dirgantara Indonesia (PT. DI). PT. DI merupakan perusahaan pertama yang dimiliki Indonesia, dan mengkhususkan diri bergerak dalam bidang industri penerbangan (<http://id.wikipedia.org/Dirgantara-Indonesia>).

Perusahaan ini merupakan salah satu perusahaan strategis karena memiliki SDM yang berkualitas dan teknologi yang mampu bersaing dengan industri penerbangan dari luar negeri. PT Dirgantara Indonesia secara struktur organisasi memiliki lima direktorat yaitu direktorat *AEROSTRUCTUR*, direktorat *AIRCRAFT INTEGRATION*, direktorat *AIRCRAFT SERVICES*, direktorat *TEKNOLOGI & PENGEMBANGAN* dan direktorat *KEUANGAN & ADMINISTRASI*.

Direktorat *Aircraft Services* (ACS) merupakan salah satu direktorat yang memiliki arti penting dalam struktur organisasi PT Dirgantara Indonesia. *Aircraft Services* memiliki spesifikasi tugas khusus dalam hal mendukung dan melayani seluruh operator pesawat terbang produksi PT DI dalam sebuah tim yang profesional, *high skilled*, bertanggung jawab dan memiliki kepiawaian dalam bidangnya, sehingga dalam melaksanakan tugasnya bisa mencapai *Quality Cost Delivery* (QCD) yang dijanjikan.

Quality Cost Delivery pada PT Dirgantara Indonesia memiliki arti batasan-batasan (*constraints*) dan tujuan-tujuan yang ingin dicapai (*goals*), sebagaimana waktu / *schedule* penyerahan produk (*Delivery*) dapat dipengaruhi oleh batasan-batasan biaya (*Cost constraints*), dan biaya-biaya produk tersebut dipengaruhi oleh waktu / *schedule* penyerahan produk (*Delivery*) dan kualitas produk (*Quality*). Secara umum QCD acap kali terwujud sebagai salah satu bagian dari pengembangan program berkelanjutan (*continuous improvement programs*) dan menentukan indikator kunci prestasi bisnis (http://id.wikipedia.org/Quality_Cost_Delivery).

Pada Direktorat *Aircraft Services*, QCD yang ingin dicapai ditopang oleh tiga macam pilar yaitu hubungan harmonis antara (1) Manusia dengan Mesin (Manajemen Mesin) (2) Manusia dengan Metoda (Manajemen Mutu) dan (3) Manusia dengan Material (Manajemen Material).

ACS dalam melakukan *repair* dan *maintenance* terhadap pesawat telah diberikan otoritas yang disahkan oleh *Directorat General of Air Communication* (DGAC). Sebagai tambahan, ACS juga memiliki kesepakatan dengan pihak ketiga untuk menyediakan komponen – komponen pesawat terbang yang kompetitif. Lingkup pelayanan yang ditawarkan oleh ACS juga cukup luas, mulai dari penyediaan dukungan logistik terintegrasi sebagai sebuah paket dalam pembelian sebuah pesawat terbang, *Maintenance Repair Overhaull*, hingga penyewaan pesawat terbang.

Untuk melaksanakan tugasnya, direktorat ACS didukung oleh Sumber Daya Manusia (SDM), yang secara garis besar dapat dikelompokkan dalam tiga kelompok, dimana masing – masing kelompok terdiri dari berbagai bidang keahlian yaitu (1) Kelompok Managerial, (2) Kelompok Insinyur dan (3) Kelompok Teknisi. Dari ketiga kelompok SDM tersebut, kelompok teknisi merupakan tulang punggung direktorat ACS karena memiliki fungsi dan tanggung jawab yang sangat penting, khususnya dalam hal *Maintenance Repair Overhaull* pesawat udara. Dikatakan penting karena peran teknisi yang berhubungan langsung dalam hal – hal yang

berkaitan dengan *Maintenance Repair Overhaul*, sehingga hal – hal yang detil sekalipun sangat diperhatikan pada peran sebagai teknisi ini.

Divisi MRO pesawat udara terdiri dari 89 karyawan tetap dan 10 karyawan kontrak (tahun 2009), dari jumlah tersebut terdapat 46 orang yang bekerja sebagai teknisi. Kelompok Teknisi adalah mereka yang mempunyai kualifikasi pendidikan minimal SMA atau yang setingkat dan setinggi – tingginya pendidikan Diploma 4 (D4). Seorang teknisi dikelompokkan berdasarkan bidang dimana dia bekerja (*Occupation*) antara lain *flight physics*, *flight structures*, *flight system* dan lain – lain. Berdasarkan hal tersebut, teknisi yang berada pada divisi *Maintenance Repair Overhaul* memiliki *job description* yaitu memahami detil prosedur penyelesaian suatu pekerjaan, mampu memimpin satu kelompok untuk menyelesaikan pekerjaan secara mandiri, mampu berinteraksi langsung dan memberi saran perbaikan penyelesaian satu pekerjaan dan terakhir mampu membuat *resume* kerja, *schedule* dan rencana kebutuhan sumber daya untuk satu pekerjaan.

Bila dalam pelaksanaan kerja, seorang / sekelompok teknisi tidak bisa mencapai target yang dibebankan oleh perusahaan dalam hal ini *Quality Cost Delivery* (QCD), maka akan berdampak langsung pada program yang telah disusun dan dalam jangka panjang dapat menyebabkan kerugian yang diterima oleh perusahaan. QCD sangat penting bagi perusahaan ini, karena apabila QCD terpenuhi maka kepercayaan klien dalam hal ini maskapai penerbangan domestik maupun asing terhadap PT. DI tetap terjaga. Sedangkan apabila QCD tidak terpenuhi maka

berdampak hilangnya proyek dalam hal pembuatan maupun *maintenance* pesawat terbang, dan secara tidak langsung dapat menyebabkan kerugian pada perusahaan.

Untuk menunjang *job performance* dari seorang / sekelompok teknisi, maka PT Dirgantara Indonesia secara berkala mengadakan *training* atau pelatihan. Hal itu dimaksudkan untuk menambah *skill* dan kompetensi yang dimiliki teknisi, dengan harapan teknisi mampu mengerjakan tugasnya sesuai dengan apa yang diharapkan perusahaan. Dengan pemberian *training*, perusahaan mampu melihat secara langsung keahlian atau kemampuan teknisi secara berkala disesuaikan dengan *job description* yang diinginkan, hal ini juga diharapkan teknisi mampu bekerja lebih produktif dan optimal .

Agar sumber daya manusia dalam hal ini teknisi, dapat bekerja dengan optimal, maka salah satu faktor yang mempengaruhinya adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan perasaan puas dan tidak puas terhadap lingkungan kerjanya yang didasarkan pada konsep kesesuaian antara pekerja dan lingkungan kerjanya. Kesesuaian pekerja dengan lingkungan kerjanya dapat dilihat dari terpenuhinya kebutuhan pekerja oleh lingkungan kerjanya, sehingga hal tersebut akan menimbulkan perasaan puas pada diri pekerja tersebut.

Menurut *Two Factor Theory* (dalam Wexley & Yukl, 1984) yang pertama kali dikemukakan oleh Herzberg (1959), berdasarkan hasil penelitian beliau menjelaskan bahwa terdapat dua aspek yang berbeda yang menentukan kepuasan dan ketidakpuasan seseorang dalam bekerja. Aspek pertama adalah *Satisfiers* atau

Motivator factor, yaitu faktor – faktor yang dapat memotivasi yang terkandung pada kondisi – kondisi pekerjaan. Aspek kedua yaitu *Dissatisfiers* atau *Hygiene factor*, yaitu faktor – faktor yang dapat menimbulkan ketidakpuasan yang terkandung pada kondisi – kondisi pekerjaan. Menurut **Herzberg**, yang bisa memacu orang untuk bekerja dengan baik dan bergairah adalah kelompok *Satisfiers*, untuk itu kelompok ini kadang – kadang diberi nama lain sebagai *intrinsic factor/job content/motivator factor*. Sedangkan sebutan lain untuk *Dissatisfiers* yaitu *ekstrinsic factor/job content/hygiene factor*.

Kepuasan karyawan sudah seharusnya menjadi perhatian utama dari pihak perusahaan. Hal tersebut dapat membuat stabilitas dalam perusahaan tetap terjaga, karena dampak yang ditimbulkan dari perasaan puas atau tidak puasnya karyawan sangat berpengaruh terhadap perilakunya dalam bekerja. Jika ketidakpuasan lebih dominan dirasakan oleh karyawan, maka akan berdampak pada menurunnya produktivitas, tingginya absensi dan semakin tinggi tingkat keluar masuk karyawan (*turn over*), yang secara keseluruhan akan berdampak buruk terhadap perusahaan. Teknisi yang memiliki perasaan tidak puas cenderung seringkali tidak menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sehingga berdampak mengganggu QCD yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Setiap karyawan selalu ingin mencapai hal yang terbaik dalam hidupnya sehingga dalam memenuhi setiap kebutuhannya, individu terkadang selalu merasa tidak puas akan apa yang telah dimilikinya. Begitu pula dalam bekerja, kesesuaian

antara karyawan dengan perusahaan pada dasarnya tergantung dari terpenuhinya tuntutan perusahaan oleh karyawan tersebut dan juga terpenuhinya kebutuhan karyawan melalui imbalan (*reward*) yang diberikan perusahaan kepada mereka. Secara umum karyawan akan memperoleh kepuasan kerja apabila kebutuhannya, baik biologis maupun psikologis dapat terpenuhi oleh perusahaan. Sebaliknya, apabila kebutuhan – kebutuhan yang mendasar tidak terpenuhi oleh perusahaan maka mereka akan merasa tidak puas.

Berdasarkan hasil wawancara dengan manajer divisi MRO pesawat udara, peneliti menemukan fakta mengenai unjuk kerja yaitu secara umum manajer merasa cukup puas dengan hasil kerja yang dilakukan oleh teknisi. Namun hal yang perlu diperhatikan yaitu semakin ketatnya persaingan antar perusahaan yang bergerak di bidang *Maintenance* dan *Repair*, sehingga tuntutan perusahaan pun meningkat dalam hal QCD agar tetap mendapat kepercayaan dari konsumen (perusahaan pesawat terbang) yaitu dengan tetap menjaga kualitas, biaya yang coba ditekan tanpa mengorbankan kualitas pekerjaan dan waktu pengerjaan tidak mundur dari waktu yang telah ditetapkan. Dari hasil wawancara juga didapat bahwa hambatan – hambatan lain yang terdapat di divisi yaitu mengenai *Reward* dan *Finalty* bagi karyawan yang belum sepenuhnya berjalan. Dalam hal *Reward*, apabila seorang karyawan melakukan pekerjaan yang baik dan sesuai dengan yang diharapkan perusahaan, terkadang tidak ada *reward* atas hasil yang telah dicapainya tersebut. Begitu pula mengenai *Finalty*, peraturan perusahaan masih memberikan toleransi

terhadap karyawan yang melalaikan tugasnya sehingga seringkali dikeluhkan oleh karyawan yang lain. Menurut manajer divisi MRO, dalam rangka meningkatkan *job performance* teknisi diberikan kursus keahlian sesuai dengan spesifikasinya dan dilakukan secara terus – menerus (*Re-Current*).

Sedangkan berdasarkan wawancara dengan Koordinator teknisi MRO pesawat udara, peneliti mendapatkan bahwa keluhan – keluhan pernah diungkapkan oleh beberapa teknisi yaitu seperti kurang puasnya teknisi terhadap imbalan yang didapatkan terutama pada saat mereka melakukan kerja lembur. Maksudnya adalah administrasi dalam pengurusan imbalan kerja lembur yang harus melalui persetujuan atasan. Keluhan lain dalam pekerjaan yang dikemukakan oleh teknisi yaitu mengenai beban pekerjaan yang cukup berat. Kebijakan perusahaan yang coba memangkas waktu dalam melakukan *Maintenance* dan *Repair* namun tetap mempertahankan kualitas dalam hasil pekerjaan, terkadang dirasa berat oleh teknisi walaupun begitu mereka tetap berusaha untuk bekerja secara profesional. Dalam menanggapi keluhan – keluhan yang diungkapkan oleh para teknisi, maka koordinator mencoba untuk membantu mengatasi keluhan tersebut, seperti dalam hal imbalan kerja lembur, koordinator mencoba membantu dengan memberikan surat tembusan kepada atasan agar mempercepat proses imbalan yang dikeluhkan tersebut. Sedangkan mengenai keluhan beban pekerjaan yang disampaikan oleh teknisi maka koordinator mencoba membantu dengan cara mengatur jadwal kerja yang baik agar pekerjaan yang

dikerjakan oleh teknisi dapat berjalan secara efektif dan pekerjaan yang dihasilkan sesuai dengan yang menjadi tuntutan perusahaan.

Menurut penjelasan Koordinator juga didapat, sampai saat ini *performance* yang ditampilkan oleh para teknisi masih tergolong baik. Sampai sejauh ini teknisi mau melakukan apa yang sudah menjadi tugasnya dalam melakukan *maintenance* pesawat dan aktif dalam berkonsultasi apabila mengalami kesulitan dalam pekerjaannya. Hal tersebut juga didukung oleh sebagian besar teknisi yang memiliki pengalaman kerja selama 10 hingga 20 tahun.

Wawancara juga dilakukan pada lima orang teknisi divisi MRO, peneliti menemukan fakta bahwa sebagian besar teknisi mengatakan kondisi dan lingkungan kerja di PT Dirgantara Indonesia saat ini pun cukup mendukung mereka dalam bekerja. Mereka cukup puas dengan perkerjaan sebagai teknisi di PT DI. Walaupun begitu tetap saja ada hambatan yang mereka rasakan dalam pekerjaan ini, yaitu sebagian besar merasa gaji yang diterimanya saat ini belum cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari – hari.

Menurut seorang teknisi, teknisi yang merasa kurang puas akan pekerjaannya akan mengungkapkannya dengan memberi keluhan – keluhan mereka kepada atasan. Perilaku lainnya yang muncul adalah teknisi tersebut akan datang terlambat untuk bekerja atau pulang lebih cepat dari waktu yang ditentukan dengan alasan yang tidak jelas. Hal tersebut secara tidak langsung tentu saja berdampak pada target yang

ditetapkan dalam hal *Maintenance* dan *Repair* sehingga pada akhirnya mempengaruhi QCD yang ditetapkan oleh perusahaan.

Berdasarkan hasil survey awal yang dilakukan melalui kuesioner terhadap 10 orang teknisi yang berada di divisi MRO pesawat udara. Didapatkan informasi bahwa, seluruh teknisi merasa puas karena memiliki kesempatan untuk membantu rekan sekerja baik dalam memberikan pengetahuan maupun semangat untuk menyelesaikan pekerjaan. Sebanyak 80% teknisi merasa puas karena mempunyai kesempatan untuk senantiasa mencari cara – cara baru, ketika menyelesaikan pekerjaan,. Kemudian terdapat 60% teknisi yang merasa puas dengan otoritas yang mereka miliki dan berkesempatan untuk memberikan pendapat kepada rekan sekerja maupun atasan mereka dalam hal pekerjaan, dan 40% teknisi merasa kurang puas karena otoritas yang dimilikinya karena atasan atau rekan sekerja terkadang tidak mau mendengar petunjuk dari orang lain. Sebanyak 40% teknisi puas dengan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuannya melalui *training* maupun kursus (*Apprentice*), namun 60% teknisi menyatakan kurang puas dengan kesempatan yang diberikan perusahaan untuk pengembangan kemahiran, dikarenakan alasan keterbatasan dana yang dimiliki perusahaan, sehingga tidak semua teknisi dapat mengikuti training yang diadakan perusahaan..

Sekitar 60% teknisi merasa kurang puas dalam kebebasan untuk mengambil keputusan sendiri, karena atasan memiliki kekuasaan penuh terhadap keputusan yang akan diambil dalam suatu pekerjaan. Kemudian terdapat 80% teknisi yang

menyatakan bahwa pekerjaannya saat ini sangat bervariasi dan memberikan tantangan sehingga mereka lebih bersemangat dalam bekerja, sedangkan 20% teknisi merasa pekerjaan cenderung monoton sehingga terkadang membosankan. 80% teknisi merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan saat ini memerlukan orang lain sebagai tim dan tidak mungkin dilakukan secara personal (mandiri). Namun 20% teknisi mengaku bahwa dapat bekerja sendiri dan memerlukan orang lain pada pekerjaan tertentu saja. Sebanyak 60% teknisi merasa puas dengan pengakuan dari atasan mengenai pekerjaan yang dilakukan. Sedangkan 40% teknisi merasa kurang puas terhadap pengakuan atau penghargaan dari atasan mengenai uang lembur maupun tunjangan lainnya. Terdapat 50% teknisi merasa puas karena dapat menyelesaikan tugas dengan cepat, tepat, dan semaksimal mungkin, namun 50% teknisi merasa tidak puas karena beban pekerjaan yang cukup berat sehingga terkadang pekerjaan tidak selesai sesuai waktu yang diharapkan.

Seluruh teknisi merasa puas karena mempunyai kesempatan untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan kemampuan dan bidang keahliannya. Sebanyak 80% teknisi merasa puas karena atasan menumbuhkan rasa saling pengertian, dukungan, dan semangat, serta komunikasi yang terbuka dengan bawahan sedangkan 20% teknisi merasa bahwa atasan terkadang kurang dapat menumbuhkan komunikasi yang terbuka dengan bawahan. Terdapat 70% teknisi merasa bahwa perusahaan memberikan jaminan masa depan mereka di perusahaan ini sampai dengan pensiun sedangkan 30% teknisi merasa kurang puas dengan jaminan yang diberikan

perusahaan karena masa depan masih dipengaruhi oleh keadaan perusahaan. Sebanyak 80% teknisi merasa bahwa gaji yang didapatnya masih tidak setimpal dengan pekerjaan yang dilakukannya apalagi ketidakjelasan mengenai upah lembur bagi teknisi. Walaupun begitu mereka merasa gaji di PT DI lebih mencukupi dibandingkan gaji di perusahaan lain dengan pekerjaan yang sama, sedangkan 20% pekerja merasa bahwa gaji yang didapatnya sekarang sudah sesuai dengan pekerjaan yang dilakukannya,

Kondisi pekerjaan menimbulkan perasaan puas bagi 30% teknisi karena perusahaan menyediakan tempat istirahat yang tergolong nyaman bagi teknisi, namun 70% teknisi merasa kurang puas dengan keadaan lingkungan tempat mereka bekerja yang sangat bising, panas dan kurang cahaya. Status sosial menimbulkan perasaan puas terhadap seluruh teknisi karena pekerjaan sebagai teknisi membuat mereka merasa bangga dan diakui oleh lingkungan sekitarnya. Sebanyak 80% teknisi merasa puas dengan kemampuan teknikal atasan, karena merasa bahwa atasan telah memiliki kualitas yang memadai untuk menyelesaikan masalah – masalah yang muncul dalam pekerjaan ini, sedangkan 20% pekerja merasa tidak puas karena atasan tidak memiliki kemampuan dalam membagi tugas terhadap bawahannya. Hubungan dengan rekan kerja menimbulkan perasaan puas bagi 80% pekerja karena ada hubungan yang hangat, saling mendukung, dan terbuka antar sesama rekan kerja, namun 20% pekerja merasa tidak puas karena antar rekan kerja terkadang ada kesan saling menjatuhkan terutama dalam pekerjaan.

Berdasarkan situasi dan fenomena – fenomena yang terjadi di divisi MRO pesawat udara PT Dirgantara Indonesia inilah, membuat peneliti tertarik untuk meneliti sejauh mana tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh teknisi Divisi MRO pesawat udara PT Dirgantara Indonesia. Oleh karena itu peneliti melakukan penelitian dengan judul ” *Studi Deskriptif Mengenai Kepuasan Kerja pada Teknisi Divisi Maintenance Repair Overhaull pesawat udara Direktorat Aircraft Services PT. Dirgantara Indonesia* ”

1.2 Identifikasi Masalah

Dalam penelitian ini, peneliti ingin mengetahui bagaimana gambaran tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh Teknisi Divisi *Maintenance Repair Overhaull* pesawat udara Direktorat *Aircraft Services* PT Dirgantara Indonesia.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini ialah untuk mendapatkan gambaran mengenai tingkat kepuasan kerja pada Teknisi Divisi *Maintenance Repair Overhaull* pesawat udara Direktorat *Aircraft Services* PT Dirgantara Indonesia.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah untuk menggali secara rinci mengenai perasaan puas atau tidak puas yang dirasakan oleh Teknisi Divisi *Maintenance Repair Overhaull* pesawat udara Direktorat *Aircraft*

Services PT Dirgantara Indonesia serta faktor – faktor yang berkaitan dengan kepuasan kerjanya.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini dilakukan agar dapat memberikan manfaat bagi peneliti dan bagi orang yang membacanya, khususnya :

1.4.1 Kegunaan Teoritis

- a. Sebagai pengetahuan bagi mahasiswa, dosen, koordinator teknisi maupun manajer perusahaan untuk lebih mendalami bidang psikologi industri khususnya mengenai kepuasan kerja karyawan.
- b. Memberi masukan bagi peneliti lain yang berminat melakukan penelitian lanjutan mengenai kepuasan kerja.

1.4.2 Kegunaan Praktis

- a. Memberikan informasi kepada perusahaan mengenai faktor – faktor yang berhubungan dengan kepuasan kerja yaitu faktor *Motivator*. Oleh karena itu perusahaan dapat meningkatkan aspek – aspek yang berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan yang dirasakan belum terpenuhi.
- b. Memberikan informasi kepada pimpinan khususnya atasan dari teknisi Divisi *Maintenance Repair Overhaull*, mengenai hal – hal yang harus diperhatikan dalam meningkatkan kepuasan kerja.

- c. Melalui informasi yang diperoleh dari penelitian ini, dapat digunakan sebagai upaya peningkatan aspek – aspek yang berhubungan dengan kepuasan kerja pada Teknisi Divisi *Maintenance Repair Overhaul*.

1.5 Kerangka Pikir

Dalam dunia kerja atau berorganisasi, individu sebagai faktor utama dalam pelaksanaan suatu kegiatan, merespon dan mempersepsi setiap stimulus yang ada di lingkungannya dengan apa yang ada dalam dirinya. Hal itu juga dipengaruhi pemahaman mengenai dirinya dan oleh keadaan lingkungan dimana individu tersebut berada. Karyawan bekerja karena ada sesuatu yang hendak dicapainya, dan berharap bahwa aktivitas kerja yang dilakukannya akan membawanya kepada suatu keadaan yang lebih memuaskan dibandingkan keadaan sebelumnya. Atau dengan kata lain. pekerjaan merupakan sesuatu yang dibutuhkan oleh karyawan untuk mencapai kebutuhan – kebutuhannya.

Dalam industri penerbangan, teknisi merupakan pekerjaan yang memiliki arti penting. Dalam hal *maintenance* dan *repair*, teknisi memiliki tanggung jawab memperbaiki komponen ataupun kerusakan yang terjadi pada pesawat terbang. Teknisi yang berada di PT Dirgantara Indonesia khususnya pada divisi MRO memiliki arti penting bagi perusahaan. Teknisi yang berada di divisi MRO memiliki tugas utama dalam melakukan *maintenance* pesawat udara baik itu komersil maupun militer. Tugas untuk melakukan *maintenance* pesawat udara tidak mungkin dilakukan

secara personal oleh teknisi, sehingga teknisi diwajibkan mampu bekerja dalam kelompok (*team work*). Dalam melakukan *maintenance*, Teknisi MRO pesawat udara dituntut memiliki ketrampilan khusus dalam hal *Sheef Metal, Airframed and Power Plant* dan *Electricity*. Hal tersebut menjadi penting karena apabila kurang terampil maupun teliti dalam maka akan berpengaruh terhadap terhambatnya pekerjaan dalam hal ini mengenai *Quality Cost Delivery* (QCD).

Quality Cost Delivery (QCD) merupakan batasan-batasan (*constraints*) dan tujuan-tujuan yang ingin dicapai (*goals*), dapat dipengaruhi oleh batasan-batasan biaya (*Cost constraints*), dan biaya-biaya produk tersebut dipengaruhi oleh waktu / *schedule* penyerahan produk (*Delivery*) dan kualitas produk (*Quality*). Keuntungan dari adanya QCD yaitu sebagai suatu dasar untuk mengkomparasikan berbagai macam bisnis, seperti misalnya prestasi penyerahan suatu perusahaan pemasok barang (*supplier*) terhadap prestasi bisnis lainnya. Pada PT Dirgantara Indonesia, QCD menjadi standar perusahaan dalam menentukan keberhasilan suatu pekerjaan dalam hal barang maupun jasa. Dalam *maintenance* dan *repair*, QCD ditujukan bagi pengerjaan suatu pesawat dengan kualitas yang baik (*Quality*), dikerjakan sesuai dengan biaya yang telah ditentukan (*Cost*) dan diserahkan tepat waktu (*Delivery*).

Pada saat bekerja, Teknisi akan membawa seperangkat keinginan, kebutuhan dan hasratnya yang kemudian membentuk harapan, yaitu agar kebutuhannya tercapai ketika memasuki suatu lingkungan perusahaan. Seorang teknisi akan memiliki keinginan, kebutuhan, maupun hasrat yang berbeda dengan teknisi yang lain,

sehingga perusahaan perlu memahami dan mempertimbangkan kebutuhan dan harapan – harapan setiap teknisi, karena apabila semakin banyak faktor dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan teknisi maka teknisi cenderung merasa puas. Hal tersebut menunjukkan pula bahwa pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual, setiap pekerja akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda – beda sesuai dengan kebutuhan yang ada dalam dirinya.

Steers & Porter (1983) mengemukakan bahwa kepuasan kerja yang dirasakan oleh pekerja terkait oleh beberapa karakteristik personal pada diri pekerja. Karakteristik personal itu adalah (1) umur, (2) tingkat pendidikan dan (3) masa kerja. Berdasarkan umur, seorang pekerja akan cenderung bertambah puas dengan bertambahnya umur. Kemudian tingkat pendidikan, pendidikan formal yang tinggi dimiliki oleh pekerja akan memberikan harapan dan tanggung jawab yang tinggi pula namun pada hal itu sulit terjadi dan seringkali menyebabkan ketidakpuasan kerja. Sedangkan pada masa kerja, pekerja baru cenderung merasa lebih puas karena pada periode itu terdapat tantangan dalam pengembangan ketrampilan dan kemampuan.

Teknisi mempunyai kebutuhan yang diharapkan dapat terpenuhi. Untuk itu, Teknisi harus melakukan tugas dan tanggung jawabnya sejalan dengan pencapaian tujuan dari perusahaan yang bersangkutan. Dengan kata lain, tujuan kedua belah pihak harus dapat terpenuhi. Dengan demikian, Teknisi akan mendapatkan kepuasan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Kepuasan kerja merupakan perasaan teknisi terhadap pekerjaannya. Perasaan tersebut didasarkan pada konsep kesesuaian antara Teknisi dengan karakteristik pekerjaan yang ada di lingkungannya, yaitu menunjukkan adanya hubungan yang harmonis, timbal balik, dan saling mengisi diantara keduanya.

Menurut teori *Two Factor* dari **Herzberg** dalam **Wexley & Yukl, 1984**, membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok yaitu, kelompok *Satisfiers* atau *Motivator* dan kelompok *Dissatisfiers* atau *Hygiene*. Kedua kelompok tersebut merupakan dua hal yang berbeda, artinya kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu tidak merupakan suatu variabel yang kontinyu.

Motivator Faktor yaitu faktor – faktor yang dapat memotivasi yang terkandung pada lingkungan pekerjaan. Karyawan akan merasakan kepuasan bila ada pemenuhan dari faktor pekerjaan yang disebut *Satisfiers / motivator*. Faktor – faktor tersebut adalah 1) pelayanan sosial (*social service*), 2) kreativitas (*creativity*), 3) kemandirian (*autonomy*), 4) variasi (*variety*), 5) otoritas (*authority*), 6) tanggung jawab (*responsibility*), 7) penghargaan/pengakuan (*recognition*), 8) prestasi (*achievement*), 9) kemahiran (*advancement*).

Teknisi akan mencapai kepuasan kerja apabila faktor – faktor dalam aspek *Motivator* dapat terpenuhi. Kepuasan kerja seseorang akan memberikan dampak pada *performance* atau tampilan kerja seseorang. Apabila seorang teknisi dikatakan sudah mencapai kepuasan kerja, maka Teknisi dapat melakukan pekerjaan yang melebihi

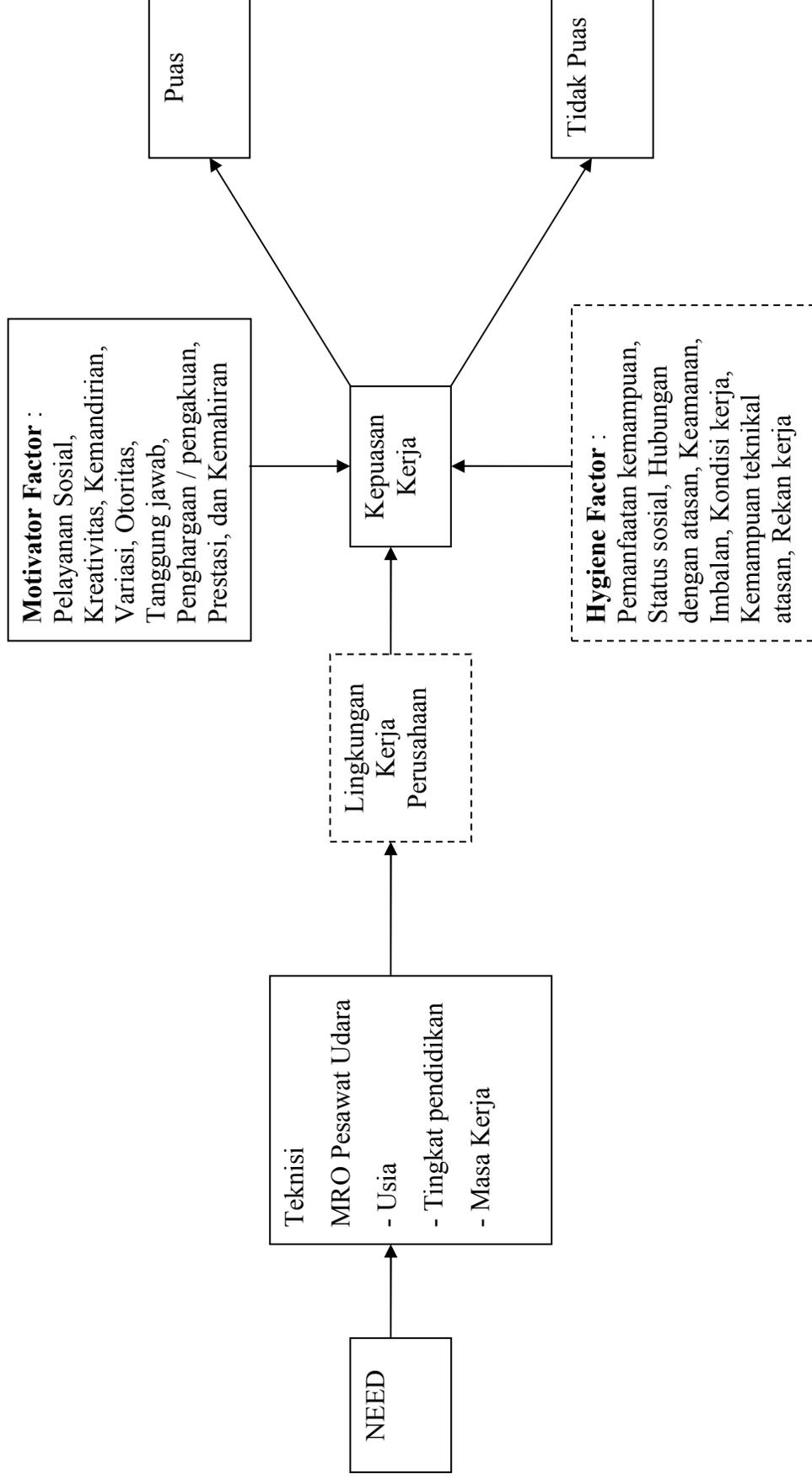
ekspektasi dari yang diinginkan perusahaan. Teknisi yang merasakan kepuasan dalam pekerjaannya, maka Teknisi tersebut cenderung akan mempertahankan tingkah laku yang positif dalam pekerjaannya. Teknisi tersebut akan meningkatkan kinerjanya untuk mendapatkan hasil yang lebih optimal dan cenderung bersikap positif seperti akan berusaha sebaik mungkin dalam bekerja, jarang melakukan absen, bertanggung jawab terhadap hasil kerjanya, memiliki prestasi dalam bekerja, produktif dan lain-lain. Perasaan puas yang dirasakan oleh teknisi dapat berdampak positif pada pekerjaan yang dilakukan yaitu *Maintenance* dan *Repair*, karena dengan rasa puas maka teknisi akan bekerja dengan optimal dan berusaha mencapai target yang dibebankan oleh perusahaan (QCD).

Sedangkan teknisi yang merasa tidak puas apabila faktor – faktor dari aspek *Motivator* tidak dapat terpenuhi. Perasaan akan ketidakpuasan kerja ini akan menimbulkan perilaku yang tidak diharapkan seperti *exit* (ketidakpuasan yang diekspresikan melalui perilaku yang diarahkan untuk keluar dari organisasi), *voice* (ketidakpuasan yang diekspresikan melalui upaya – upaya aktif dan konstruktif untuk memperbaiki keadaan), *neglect* (ketidakpuasan yang diekspresikan dengan membiarkan kondisi menjadi semakin buruk), dan *loyalty* (ketidakpuasan yang diekspresikan dengan secara pasif menunggu keadaan membaik). Dalam kenyataannya, perasaan tidak puas yang dirasakan teknisi dapat berdampak buruk bagi perusahaan karena semakin sulitnya tercapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan (QCD). Teknisi tersebut akan mengungkapkan perasaan tidak puasnya

berdasarkan caranya masing – masing berbentuk perilaku yang cenderung negatif seperti malas bekerja, cepat lelah, bosan, tidak disiplin waktu, banyak program kerja yang tidak selesai dan lain-lain. Perilaku yang negatif tersebut dapat memberikan dampak yang merugikan bagi perusahaan.

Sedangkan *Hygiene Factor* adalah faktor – faktor yang dapat menimbulkan ketidakpuasan yang berada pada lingkungan pekerjaan. Dan dikategorikan sebagai berikut yaitu 1) pemanfaatan kemampuan (*ability utilization*), 2) status sosial (*social status*), 3) hubungan dengan atasan (*supervision human relation*), 4) keamanan (*security*), 5) imbalan (*compensation*), 6) kondisi kerja (*work condition*), 7) kemampuan teknikal atasan (*supervision technical*), 8) rekan sekerja (*co-workers*).

Faktor – faktor pada *Hygiene Dissatisfiers/Hygiene factor* adalah faktor – faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan kerja. Perbaikan terhadap *Dissatisfier/Hygiene* faktor akan mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan tetapi tidak akan menimbulkan kepuasan. Aspek *Hygiene* merupakan alasan bagi para Teknisi untuk bertahan di perusahaan ini dan karena tanpa aspek ini maka teknisi cenderung untuk meninggalkan pekerjaannya. *Hygiene* juga digunakan sebagai data peununjang untuk mengetahui kepuasan kerja teknisi divisi MRO selain mengukur dari aspek *Motivator*.



Bagan 1.1 Skema Kerangka Pikir

1.6 Asumsi

Asumsi yang dapat diperoleh dari bagan kerangka pemikiran tersebut yaitu :

1. Setiap Teknisi memiliki kebutuhan yang berbeda – beda, yang diharapkan akan dapat terpenuhi pada saat bekerja
2. Teknisi akan merasa puas apabila faktor – faktor pada aspek *Motivator* yang terdapat di dalam pekerjaan sudah terpenuhi.
3. Faktor – faktor yang termasuk dalam aspek *Hygiene* digunakan sebagai data penunjang dan alasan bagi Teknisi untuk bertahan di perusahaan ini
4. Karakteristik personal dari Teknisi yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah usia, masa kerja dan tingkat pendidikan.