

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Salah satu media komunikasi yang saat ini paling berperan dan sulit terlepas dari kehidupan manusia adalah telepon. Sekarang berbagai model dan kegunaan telepon sangat bervariasi. Tidak hanya ponsel yang mengalami berbagai kemajuan namun telepon rumah pun saat ini memiliki fasilitas-fasilitas yang tidak kalah pentingnya, sehingga menjadikannya lebih praktis. Saat ini di negara berkembang seperti Indonesia, telepon atau ponsel sudah bukan merupakan kebutuhan yang mewah, melainkan telah menjadi kebutuhan dasar bagi semua kalangan masyarakat. Hal-hal tersebut tidak terlepas dari peran PT. "X".

PT. "X" merupakan perusahaan penyelenggara bisnis T.I.M.E (*Telecommunication, Information, Media and Edutainment*) yang terbesar di Indonesia. Selain terkenal sebagai penyedia jasa telepon pertama di Indonesia, saat ini PT. "X" telah berkembang dan mengalami berbagai kemajuan produk, diantaranya adalah Telkom Flexi, Flexi Home, Telkom NetInstan, Telkom Speedy, dan Telkom Vision. Sampai dengan 31 Desember 2008 jumlah pelanggan PT. "X" tumbuh 37% dibandingkan tahun sebelumnya, sebanyak 68,6 juta pelanggan yang terdiri dari pelanggan telepon tidak bergerak kabel sejumlah 8,6 juta, pelanggan telepon tidak bergerak nirkabel sejumlah 12,7 juta pelanggan dan 65,3 juta pelanggan jasa telepon bergerak ([www.pt"x".co.id/2009](http://www.pt)).

Perkembangan yang pesat juga terjadi pada perusahaan-perusahaan *provider* di Indonesia. Sekarang ini banyak sekali perusahaan *provider* baru yang bermunculan, baik *provider* GSM maupun CDMA. Mereka menawarkan berbagai produk dan fasilitas terbaiknya dengan promosi iklan-iklan yang menarik dan variatif untuk menarik minat para pelanggan, seperti tarif yang murah saat bertelepon, ber-sms atau melakukan koneksi internet, dan bebas memilih nomor.

Tingkat persaingan bisnis dan industri dunia telekomunikasi yang semakin tinggi, menuntut kualitas pelayanan yang kompetitif. Dibutuhkan kesigapan, kehandalan dan komitmen SDM serta sistem operasi pelayanan yang mampu memberikan pelayanan sepenuh hati. Transformasi mutlak dilakukan PT. "X" sebagai salah satu Badan Usaha Milik Negara yang sudah terjun ke kancah persaingan ketat dalam negeri dan dikenal di dunia internasional. PT. "X" teramat menyadari bahwa ditinjau dari segi kepuasan pelanggan kendati sudah cukup menggembirakan, masih banyak hal yang bisa ditingkatkan.

Salah satu bentuk upaya peningkatan pelayanan adalah melalui tahapan-tahapan kegiatan yang sistematis dan komprehensif dalam memberikan pelayanan yang prima kepada pelanggan. Oleh karena itu, maka di tahun 2007 dibuatlah program CARING, yaitu kegiatan pengelolaan layanan seperti memahami, memberi perhatian, memberikan komitmen, melakukan komunikasi dan sebagainya, dengan tujuan untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan (Pedoman Program Caring Nasional, 2007).

Secara umum uraian pekerjaan dari karyawan dalam divisi *Caring* adalah menelepon pelanggan untuk memastikan layanan telekomunikasi pelanggan

berfungsi dengan baik dan memastikan pelanggan memahami layanan pembayaran dan periode waktunya (telepon rumah, Speedy, dan Flexi Home). Dalam sehari, minimal mereka wajib melakukan 250 *call* dengan berbagai macam karakteristik pelanggan. Saat ini pekerjaan mereka adalah menawarkan program baru, yaitu menelepon para pelanggan untuk menawarkan Paket Tagihan Tetap Bebas Biaya Abodemen. Dalam sehari, mereka ditargetkan untuk dapat meregister minimal 20 sst (Satuan Sambungan Telepon). Para karyawan *Caring* ini harus senantiasa menjaga suasana hatinya agar tidak mudah terpancing emosi oleh pelanggan-pelanggan yang sulit dan tetap bersikap profesional.

Sejak bulan Desember 2008, diadakan pembagian level yang dilakukan oleh perusahaan. Level tersebut terdiri dari level 1 hingga level 3, dengan pekerjaan dan gaji yang berbeda pada setiap levelnya. Namun sejak bulan Maret 2010 pembagian level tersebut ditiadakan. Semua gaji dan pekerjaan yang diterima karyawan divisi *Caring* sama dan bagi karyawan yang sebelumnya adalah level 2 dan 3, gaji yang diterima otomatis akan menurun. Dua alat utama yang mereka pergunakan adalah komputer untuk melihat data-data pelanggan dan *headset* sebagai alat komunikasi dengan pelanggan.

Sebagian besar, pendidikan terakhir para karyawan divisi *Caring* ini adalah sarjana. Di kota Bandung sendiri hanya terdapat satu divisi *Caring* yang mencakup area Bandung, Sumedang dan sekitarnya. Para karyawan divisi *Caring* adalah pegawai yang di rekrut secara *outsourcing* dan setelah diterima, diberikan pelatihan atau *training* yang khusus dilaksanakan untuk melatih kemampuan setiap karyawan baru, dengan diberikannya pelatihan tersebut diharapkan

karyawan memiliki kompetensi yang sesuai serta keterampilan yang dibutuhkan perusahaan sehingga tujuan atau target yang telah ditetapkan dapat tercapai.

Berdasarkan data yang diperoleh dari PT. "X", *turn over* karyawan divisi *Caring* yang terdiri dari 28 karyawan ini, dalam dua tahun terakhir cukup tinggi pada tahun 2009. Selama tahun 2008 terdapat empat orang karyawan yang mengundurkan diri. Pada tahun 2009 terdapat lima orang karyawan yang mengundurkan diri, yaitu pada bulan Januari, Februari, September, dan November. Walaupun dalam kontrak kerja, pihak perusahaan memang mengizinkan para karyawan memiliki karir yang lebih baik meskipun jika artinya mereka harus mengundurkan diri dari PT. "X". *Turn over* yang terjadi dapat menjadi masalah bagi perusahaan, karena formasi karyawan menentukan strategi operasional yang dijalankan. Kepuasan karyawan sudah seharusnya menjadi perhatian utama perusahaan agar stabilitas dalam perusahaan selalu terjaga. Jika ketidakpuasan dirasakan oleh karyawan, maka akan berdampak pada tingginya absensi, menurunnya produktivitas karyawan dan tingginya tingkat keluar masuk karyawan (*turn over*).

Berdasarkan hasil wawancara dengan enam orang karyawan divisi *Caring*, empat orang karyawan (66.6%) menyatakan bahwa alasan teman-teman mereka yang melakukan pengunduran diri sebagian besar adalah karena mendapat tawaran atau kesempatan dari perusahaan lain seperti gaji yang lebih tinggi, jabatan yang lebih tinggi, pekerjaan yang lebih sesuai dengan minat karyawan tersebut, dan fasilitas perusahaan yang diberikan. Alasan lainnya adalah karena dapat lebih menunjang karir mereka selanjutnya, yaitu dapat memiliki kejelasan

mengenai kelangsungan karir mereka selanjutnya di perusahaan tersebut seperti kenaikan jabatan atau mendapat promosi, dan alasan terakhir adalah karena terdapat karyawan yang akan menikah dan juga melahirkan.

Penilaian berhasil atau tidaknya suatu perusahaan, tidak hanya dilihat dari seberapa pesat perkembangannya, tetapi juga dilihat dari seberapa besar usaha perusahaan dalam memperhatikan kepentingan karyawan, dimana hal ini berkaitan dengan kepuasan kerja yang dirasakan oleh setiap karyawan. Menurut John M. Ivancevich (2002), kepuasan kerja adalah sikap yang dimiliki individu mengenai pekerjaan mereka. Kepuasan kerja dapat dilihat dari beberapa dimensi, yaitu *pay* (gaji), *work itself* (pekerjaan itu sendiri), *promotion opportunities* (peluang promosi), *supervision* (pengawasan dari atasan), *coworkers* (rekan sekerja), *working conditions* (situasi pekerjaan), dan *job security* (jaminan kerja). Selain itu sikap adalah faktor penentu dari perilaku karena berkaitan dengan persepsi, kepribadian, perasaan dan motivasi. Jika salah satu atau beberapa faktor yang berkaitan dengan kepuasan tersebut tidak terpenuhi, maka karyawan akan memiliki sikap yang negatif terhadap pekerjaannya karena merasa kebutuhannya kurang terpenuhi (Ivancevich, "Perilaku Organisasi", edisi ke-8).

Berdasarkan survey awal yang dilakukan peneliti terhadap enam orang karyawan divisi *Caring* diperoleh data bahwa sebanyak dua orang karyawan (33.3%) menyatakan bahwa gaji yang diterima kurang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan. Empat orang karyawan (66.6%) menyatakan bahwa mereka merasa nyaman walaupun terkadang jenuh karena pekerjaan mereka cenderung bersifat monoton. Ada yang sempat ingin berhenti, namun karena tetap harus

membiyai hidup dan belum mendapat pekerjaan lain yang sesuai maka tidak jadi mengundurkan diri. Selain itu ada juga yang menganggap pekerjaannya menarik karena dapat mengetahui berbagai situasi pelanggan, salah satunya seperti mengetahui berbagai alasan pelanggan yang telat membayar tagihan.

Empat orang (66.6%) menyatakan mengenai tidak tersedianya kesempatan untuk kenaikan jabatan dan ketidakjelasan jenjang karir. Hal ini dikarenakan mereka direkrut secara *outsourcing* sehingga mereka merasa cemas akan kelanjutan karirnya di PT."X", walaupun menjadi karyawan tetap bukan tidak mungkin terjadi namun hal itu juga masih belum dapat dipastikan. Lima orang (83.3%) menyatakan bahwa mereka memiliki hubungan yang baik dengan atasan. Pengawasan yang dilakukan tidak terlalu ketat dan otoriter sehingga membuat karyawan merasa nyaman namun tetap disiplin dikarenakan suasana yang tercipta lebih santai. Semua karyawan juga mendapat perlakuan yang sama.

Satu orang (16.6%) menyatakan bahwa terdapat beberapa rekan sekerja yang bersikap kurang profesional dalam bekerja, yaitu seperti sering datang terlambat dan meminta tolong untuk diabsenkan. Lainnya menyatakan pertemanan diantara mereka terjalin cukup baik. Sejak diadakan pembagian level, persaingan lebih terlihat. Enam orang (100%) menyatakan bahwa lingkungan kerja mereka nyaman dan aman. Ruangan kerja bersih, memakai AC, pencahayaan bagus, juga dilengkapi dengan fasilitas toilet dan tempat ibadah yang bersih. Enam orang (100%) menyatakan bahwa pihak koperasi pegawai dirasakan lama saat melakukan pencairan tunjangan kesehatan. Tidak adanya tunjangan kesehatan khusus untuk mata dan telinga juga sangat disayangkan, padahal

pekerjaan mereka setiap hari harus menggunakan dua alat indera tersebut dengan kondisi yang prima. Terdapat juga beberapa karyawan yang menjadi sering pusing dan sensitivitas pendengarannya berkurang akibat terlalu sering memakai *headset*.

Dari wawancara yang dilakukan tersebut, beberapa karyawan divisi *Caring* juga menyatakan bahwa yang menjadi dasar penilaian dan sistem kerja manajemen terhadap pembagian level yang dilakukan sejak bulan Desember 2008 oleh PT. "X", dirasakan tidak transparan dan sepihak. Para karyawan tidak dapat mengetahui secara pasti kualifikasi seperti apa yang dibutuhkan agar dapat ditempatkan level yang lebih tinggi. Hal ini mengakibatkan mereka tidak dapat melakukan umpan balik bagi diri mereka sendiri. Mereka juga merasa telah menunjukkan performansi kerja dengan sebaik-baiknya, namun yang mengalami kenaikan level justru yang menurut mereka performansi kerjanya biasa saja.

Sejak bulan Februari 2009, kantor divisi *Caring* dipindahkan ke kantor cabang yang lain. Hal tersebut berpengaruh pada perubahan kebijakan yang dilakukan oleh perusahaan dan lingkungan fisik kerja karyawan. Berdasarkan hal tersebut, peneliti kembali melakukan survey awal dan diperoleh data bahwa, sebanyak tiga orang (50%) menyatakan bahwa mereka kurang puas dengan gaji yang diterima karena mengalami penurunan akibat ditiadakannya pembagian level. Lima orang (83.3%) menyatakan bahwa pekerjaan yang mereka lakukan dirasakan tidak menarik, karena adanya sistem target yang kurang sesuai dengan kenyataan, selain itu program yang ditawarkan kurang menguntungkan bagi pelanggan dan rata-rata pelanggan tidak tertarik dengan program tersebut, sedangkan satu orang (16.6%) lainnya menyatakan biasa saja. Lima orang

(83.3%) menyatakan mengenai tidak tersedianya kesempatan untuk kenaikan jabatan dan ketidakjelasan jenjang karir. Empat orang (66.6%) menyatakan bahwa hubungan mereka dengan atasan kurang terjalin dengan baik. Atasan dirasakan tidak perhatian dan kurang komunikasi dengan bawahan. Komunikasi yang terjadi searah, sehingga apa yang dibutuhkan atau dikeluhkan karyawan jarang diperhatikan.

Lima orang (83.3%) menyatakan bahwa hubungan dengan teman sekerja menyenangkan. Jarang terjadi perselisihan dan mereka merasa sebagai teman senasib sepenanggungan, sedangkan satu orang (16.6%) menyatakan bahwa ada rekan sekerja yang menyenangkan dan ada juga yang tidak. Lima orang (83.3%) menyatakan bahwa lingkungan kerja di kantor yang baru tidak nyaman dan lebih nyaman di kantor sebelumnya. Ruangan kerja sempit sehingga karyawan menjadi berdesakan dan kepanasan, meja kerja sempit, dan sebagian fasilitas tidak berfungsi dengan baik seperti air pada toilet maupun untuk minum sering tidak ada dan AC yang sering mati sehingga mengganggu pekerjaan itu sendiri. Lima orang (83.3%) menyatakan bahwa terdapat ketidakjelasan mengenai asuransi yang diberikan oleh perusahaan, karena seringkali tidak ada tanggapan dari pihak koperasi pegawai saat ingin mengklaimnya.

Berdasarkan data maupun fenomena-fenomena yang diuraikan di atas, maka peneliti tertarik untuk meneliti sejauh mana derajat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan divisi *Caring* PT. “X” Kota Bandung.



## **I.2 Identifikasi Masalah**

Seperti apakah kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan divisi *Caring PT.* "X" Kota Bandung.

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

### **I.3.1 Maksud Penelitian**

Maksud penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran mengenai kepuasan kerja pada karyawan divisi *Caring PT.* "X" Kota Bandung.

### **I.3.2 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menggali sejauh mana kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan divisi *Caring PT.* "X" Kota Bandung serta menggali faktor-faktor apa saja yang berkaitan terhadap kepuasan kerja karyawan divisi *Caring PT.* "X" Kota Bandung.

## **I.4 Kegunaan Penelitian**

### **I.4.1 Kegunaan Teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi :

a. Bidang Akademik

Memberikan masukan informasi mengenai kepuasan kerja bagi ilmu Psikologi, khususnya bidang Psikologi Industri dan Organisasi.

b. Bidang Penelitian

Menjadi referensi dan pendorong bagi peneliti lain yang ingin meneliti lebih lanjut mengenai kepuasan kerja.

#### **I.4.2 Kegunaan Praktis**

Diharapkan penelitian ini dapat bermanfaat bagi berbagai pihak, antara lain :

- a. Memberikan informasi kepada perusahaan agar dapat meningkatkan dimensi-dimensi kepuasan kerja yang dirasakan belum terpenuhi oleh karyawan divisi *Caring*.
- b. Memberikan informasi kepada koperasi pegawai dan manajer PT. “X” kota Bandung mengenai dimensi-dimensi yang berhubungan dengan kepuasan kerja serta dimensi-dimensi yang menghambat kepuasan kerja karyawan.

#### **I.5 Kerangka Pemikiran**

Para karyawan divisi *Caring* ini, berada pada tahap usia dewasa awal. Menurut Santrock (2002), dua kriteria yang diajukan untuk menunjukkan akhir masa muda dan permulaan dari masa dewasa awal adalah kemandirian secara ekonomi dan kemandirian dalam membuat keputusan. Kemampuan dalam mengambil suatu keputusan ditunjukkan secara luas baik itu tentang karir, nilai-nilai, keluarga dan hubungan serta gaya hidup. Mereka harus mulai mengatur hidup sendiri dan memutuskan pilihan hidupnya berdasarkan pertimbangan pribadi tanpa bantuan atau pertolongan orang lain terutama figur otoritas.

Pada masa ini, seseorang juga akan mulai menjalani peran baru dalam kehidupan mereka. Seseorang pada masa ini harus mulai belajar menyesuaikan diri dengan perannya sebagai suami atau istri, orang tua, maupun pencari nafkah.

Masa dewasa awal dianggap pula sebagai masa yang bermasalah, dimana sikap individu diharapkan dapat langsung menyesuaikan diri dengan dua atau lebih peran yang baru mereka jalani.

Setiap individu tentu memiliki kebutuhan-kebutuhan yang harus dipenuhi, kebutuhan-kebutuhan tersebut merupakan keadaan ketidakseimbangan yang ada dalam diri individu baik secara fisiologis maupun psikologis (Luthans, 1992). Begitu pun juga halnya dengan para karyawan divisi *Caring*, mereka memiliki berbagai macam kebutuhan yang harus dipenuhi dan menyesuaikannya dengan tuntutan lingkungan yang ada. Karyawan tidak hanya harus memenuhi kebutuhan pribadinya, bagi karyawan yang sudah berkeluarga tentu memiliki kebutuhan dan pemenuhan yang lebih kompleks. Menurut Lily M. Berry (1993), terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kebutuhan karyawan yang kemudian akan berpengaruh pada kepuasan kerja yang dirasakan karyawan. Faktor-faktor tersebut adalah usia dan tahapan karir, pendidikan, dan jenis kelamin.

Usia dan tahapan karir, terdapat hubungan positif antara usia dan kepuasan kerja. Karyawan yang lebih tua akan lebih puas daripada karyawan muda, bahwa seseorang yang merasa diri mereka memiliki alternatif pekerjaan yang lebih sedikit akan merasa lebih puas dengan pekerjaannya (Hulin, Roznowski, & Hachiya, 1985 dalam Lily M. Berry). Nilai-nilai karyawan yang lebih tua telah berubah selama kehidupan kerja mereka. Selain itu, pendapatan dan pekerjaan yang lebih tinggi pada tingkat organisasi yang lebih tinggi pula berkaitan dengan kepuasan yang lebih besar, dan ini lebih memungkinkan datang pada karyawan yang lebih senior. Terdapat tiga-tahap pembentukan karir: tahap pembentukan

dimana karir sedang dikembangkan, tahap menengah dimana karir sedang maju, dan tahap terakhir dimana karir dipertahankan. Pada model ini, mengasumsikan bahwa karyawan dari usia yang berbeda akan memiliki sikap kerja yang berbeda. Kebutuhan-kebutuhan personal, harapan-harapan, dan nilai-nilai akan cenderung berubah seperti individu yang bergerak melalui tiga tahap tersebut (Kacmar & Ferris, 1989). Oleh karena itu, pekerjaan berevolusi menjadi bentuk yang lebih bermakna sebagai kemajuan karir.

Pendidikan membantu mengembangkan nilai-nilai dimensi tertentu dari pekerjaan, tetapi dimensi-dimensi atau harapan-harapan tersebut tidak dapat dipenuhi oleh pekerjaan yang sekarang tersedia bagi kaum muda dan juga banyak pekerjaan yang tidak benar-benar membutuhkan pendidikan perguruan tinggi dilakukan oleh karyawan-karyawan dengan gelar sarjana. Oleh karena itu, banyak karyawan yang merupakan *educationally overqualified* untuk pekerjaan mereka.

Jenis kelamin, terdapat perbedaan-perbedaan yang mengindikasikan bahwa kesempatan kerja bagi perempuan lebih terbatas daripada laki-laki, hal ini juga yang menjadi pendapat bahwa perempuan sudah pasti merasa kurang puas dengan pekerjaannya. Selain itu mereka juga memiliki nilai yang berbeda dalam apa yang dianggap penting di tempat kerja. Telah disarankan bahwa pria lebih cenderung pada nilai *self-direction* atau *autonomy* dan *extrinsic rewards* (seperti, upah dan promosi), sedangkan wanita lebih cenderung pada nilai *interesting work* dan *social rewards* (seperti, rekan kerja yang baik dan hubungan dengan supervisor).

Perusahaan memiliki peraturan atau kebijakan yang berisi ketentuan-ketentuan yang mengatur hak dan kewajiban karyawan dan perusahaan. Kebijakan perusahaan ini memberikan pedoman kepada karyawan dan perusahaan dalam upaya memantapkan hubungan kerja dan syarat-syarat kerja untuk meningkatkan produktifitas, disiplin kerja, dan etos kerja yang baik serta mendapatkan ketenangan kerja. Kebijakan-kebijakan tersebut adalah kebijakan penggajian atau upah, kebijakan promosi, kebijakan jaminan sosial, dan pemeliharaan kesehatan.

Kebijakan penggajian atau upah, uang tidak hanya membantu individu untuk mencapai kebutuhan dasar mereka tetapi juga sebagai penolong dalam penyediaan kepuasan kebutuhan di level tertinggi (Luthans, 2002). Manajemen perusahaan melihat gaji sebagai bentuk refleksi dari bagaimana karyawan berkontribusi terhadap perusahaan. Kebijakan promosi, kedudukan atau jabatan yang tinggi dalam suatu perusahaan menjadi impian setiap karyawan. Dalam suatu perusahaan, manajemen perusahaan dapat memberikan apresiasi dan penghargaan terhadap karyawan yang berprestasi. Penghargaan tersebut dapat berupa promosi atau kenaikan jabatan. Promosi dalam suatu perusahaan sangat diperlukan dalam rangka memberikan penyegaran terhadap perusahaan, pekerjaan serta penghargaan bagi karyawan. Dengan memiliki jabatan yang tinggi maka secara tidak langsung akan berpengaruh terhadap penghasilan, wewenang, tanggung jawab, dan fasilitas karyawan.

Kebijakan jaminan sosial, dan pemeliharaan kesehatan. Perusahaan memberikan jaminan kesehatan dan keselamatan bagi para karyawannya. Jaminan kesehatan disini adalah bentuk tanggung jawab perusahaan terhadap kondisi fisik

karyawan. Tanggung jawab tersebut dapat berupa pemberian fasilitas berobat, pemeriksaan kesehatan dan rawat inap karyawan. Sedangkan jaminan keselamatan adalah bentuk tanggung jawab perusahaan terhadap keselamatan karyawan dalam bekerja. Hal ini dapat berupa mengikutsertakan seluruh karyawan dalam program wajib asuransi tenaga kerja.

Kebijakan-kebijakan perusahaan tersebut dipersepsi oleh karyawan yang memiliki kebutuhan-kebutuhan tertentu. Karyawan mempersepsi kebijakan perusahaan dengan kondisi yang ada dalam dirinya dan dipengaruhi oleh keadaan lingkungan dimana karyawan tersebut berada. Kebijakan yang dihasilkan perusahaan dapat memberikan dampak yang positif maupun negatif bagi karyawan. Setiap karyawan tentu memiliki persepsi atau pandangan yang berbeda-beda terhadap kebijakan suatu perusahaan. Untuk menilai manfaat kebijakan-kebijakan yang diterapkan perusahaan, maka karyawan akan membandingkan kebijakan-kebijakan tersebut dengan dimensi-dimensi yang mempengaruhi kepuasan kerja.

Menurut Ivancevich (2002), kepuasan kerja merupakan sikap yang dimiliki individu mengenai pekerjaan mereka. Hal ini merupakan hasil dari persepsi mereka terhadap pekerjaannya dan derajat dimana ada sebuah kecocokan antara individu dan organisasi. Ivancevich mengembangkan tujuh dimensi yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dalam bekerja. Ketujuh dimensi ini menjadi tolak ukur untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja karyawan.

Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung akan puas dengan jumlah gaji (*pay*) yang diterimanya. Karena gaji tersebut telah dapat

memenuhi kebutuhan-kebutuhan karyawan, gaji yang diterima karyawan telah sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan atau energi yang dikeluarkan dan karyawan juga mendapat tunjangan-tunjangan lain selain gaji pokok. Karyawan juga menyukai dan menikmati pekerjaannya dan tersedianya kesempatan untuk belajar serta menerima tanggung jawab (*work itself*). Karyawan melakukan pekerjaannya tanpa perasaan terpaksa, selalu dapat menyelesaikan target-target yang telah ditetapkan perusahaan. Pekerjaan tersebut dapat memberikan edukasi serta pengalaman yang baik untuk kemajuan dan memperluas *skill* karyawan dalam bekerja. Karyawan memiliki kesempatan untuk kenaikan jabatan dan mengembangkan karirnya (*promotion opprtunities*) dan promosi tersebut dilakukan dengan penilaian atau seleksi yang objektif.

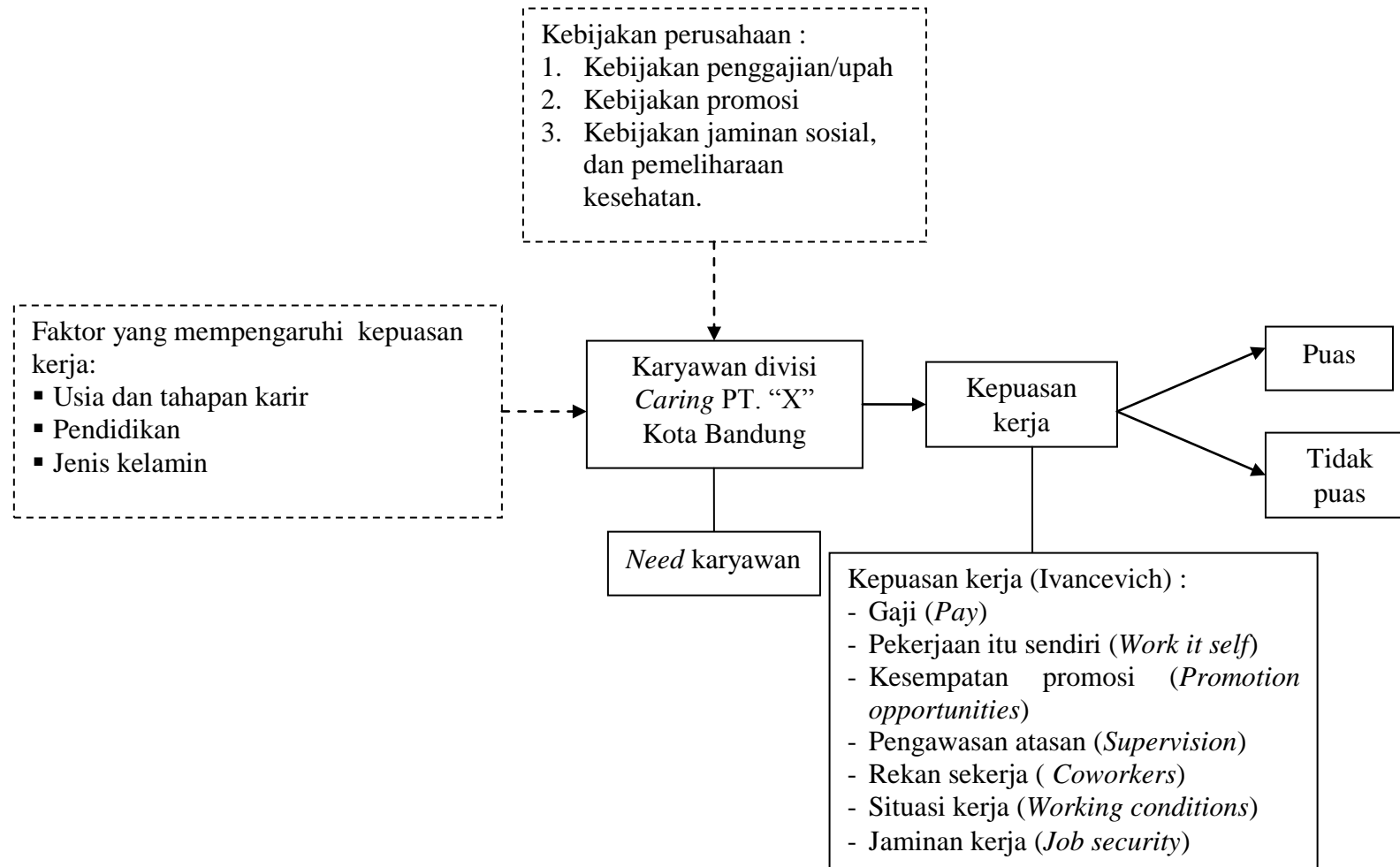
Karyawan juga mendapatkan supervisi dari atasan secara objektif serta memiliki hubungan komunikasi interpersonal yang baik dengan atasan (*supervision*). Karyawan akan memiliki hubungan kerja yang baik, berkompetensi, dan saling mendukung dengan rekan sekerjanya (*coworkers*), seperti teman kerja yang kooperatif disertai persaingan yang sehat. Kondisi fisik lingkungan pekerjaan akan membuat karyawan merasa nyaman, kondusif, dan mendukung produktivitasnya saat bekerja (*working conditions*) seperti lingkungan tempat kerja yang bersih, menarik, sejuk, tidak bising, pencahayaan baik, alat-alat yang dilakukan untuk bekerja tersedia dengan baik dan layak pakai, juga tersedianya tempat ibadah dan toilet yang bersih serta keamanan yang terjaga dengan baik. Apabila situasi pekerjaan kondusif maka karyawan akan lebih mudah dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaannya. Dimensi yang

terakhir adalah karyawan yakin bahwa dirinya aman dengan pekerjaannya saat ini dan tidak akan dipecat sewaktu-waktu karena terdapat peraturan-peraturan yang jelas (PHK). Keselamatannya dan kesehatannya juga terjamin dengan mendapat asuransi atau jaminan-jaminan kesehatan (*job security*) dan tidak mengalami kesulitan ketika mengaplikasikan jaminan tersebut.

Karyawan yang merasa tidak puas dengan pekerjaannya cenderung tidak puas dengan gaji (*pay*) yang diterima, karena belum dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya atau gaji yang diterima karyawan tidak sesuai dengan energi yang telah dikeluarkan. Karyawan melihat pekerjaannya sebagai hal yang menjenuhkan dan membosankan sehingga karyawan bekerja dengan terpaksa dan cenderung asal-asalan. Target yang telah ditetapkan perusahaan tidak dapat tercapai (*work itself*). Karyawan juga tidak memiliki kesempatan untuk kenaikan jabatan dan mengembangkan karirnya (*promotion opportunities*). Hubungan interpersonal dengan atasan terjalin kurang baik, atasan dirasakan tidak dapat membantu kesulitan karyawan serta mendapat supervisi yang subjektif dari atasan (*supervision*). Karyawan juga memiliki hubungan yang kurang harmonis dengan rekan sekerjanya dan bersaing secara tidak sehat (*coworkers*). Kondisi fisik lingkungan pekerjaan membuat karyawan merasa tidak nyaman, alat-alat yang tersedia tidak memadai sehingga keadaan menjadi kurang kondusif untuk bekerja (*working conditions*). Yang terakhir adalah karyawan kurang memiliki keyakinan bahwa dirinya akan aman dengan pekerjaannya saat ini (PHK) dan keyakinan bahwa kesehatannya akan terjamin, dengan tidak mendapat jaminan-jaminan kesehatan atau kesulitan saat pencairan jaminan-jaminan tersebut (*job security*).



Jika kebijakan perusahaan banyak yang dipersepsi positif atau mendukung dan mempertimbangkan dimensi-dimensi yang mempengaruhi kepuasan kerja maka karyawan akan merasakan kepuasan kerja. Sementara jika kebijakan perusahaan lebih dipersepsi negatif atau tidak mendukung dimensi-dimensi kepuasan kerja maka karyawan akan merasakan ketidakpuasan kerja.



Bagan 1.1 Bagan Kerangka Pemikiran

## **I.6 Asumsi**

Asumsi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- Karyawan memiliki persepsi yang berbeda-beda terhadap pekerjaannya.
- Karyawan memiliki perasaan puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya.
- Apabila dimensi yang mempengaruhi kepuasan kerja dipersepsi secara positif, maka karyawan akan menghayati kepuasan kerja.
- Apabila dimensi yang mempengaruhi kepuasan kerja dipersepsi secara negatif, maka karyawan akan menghayati ketidakpuasan kerja.