

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Globalisasi merupakan era yang tidak dapat dihindari dan akan membawa tatanan baru yang akan mengubah tatanan lama dalam segala aspek kehidupan manusia. Hal tersebut ditandai dengan banyaknya perusahaan baru yang berdiri, baik perusahaan yang bergerak dalam bidang produksi maupun jasa (*Harian Umum Sore Sinar Harapan, 2003*). Oleh karena itu diperlukan kesiapan untuk masuk ke dalamnya agar tetap bertahan dan berkembang terutama di dunia kerja. Hal ini akan membuat persaingan antar perusahaan semakin ketat sehingga setiap perusahaan berusaha untuk meningkatkan kinerjanya seoptimal mungkin baik secara kualitas maupun kuantitas agar dapat memenangkan persaingan.

Agar dapat bertahan dan bersaing di dunia kerja, setiap perusahaan harus berusaha untuk meningkatkan dan mengembangkan produktivitasnya. Suatu perusahaan dapat berkembang jika dapat mengandalkan semua sumber daya yang dimiliki, salah satunya adalah sumber daya manusia. Peranan sumber daya manusia sangat besar karena usaha manusia dapat mewujudkan keberhasilan dan kegagalan pencapaian tujuan perusahaan tersebut.

Salah satu bidang pekerjaan di dunia kerja ialah yang bergerak dalam bidang produk, contohnya adalah PT “X” yang berlokasi di kota Cikampek. PT “X” berdiri pada tahun 1987 sebagai perusahaan *joint venture* milik PT.Pupuk Kujang, Mitsubishi Gas Chemical Company dan Mitsubishi Corporation di kota

Cikampek, Jawa Barat, Indonesia. PT “X” memulai produksi komersial *Hydrogen Peroxide* (H₂O₂)-nya pada tanggal 1 Januari 1991 dan menjadi pionir industri *Hydrogen Peroxide* (H₂O₂) di Indonesia. PT “X” merupakan perusahaan penghasil *Hydrogen Peroxide* pertama di Indonesia.

Hydrogen Peroxide (H₂O₂) merupakan bahan kimia yang paling ramah lingkungan yang dapat terurai menjadi air dan udara. *Hydrogen Peroxide* (H₂O₂) adalah bahan kimia yang berguna untuk pemutihan (untuk *pulp*, kertas, tekstil dan rotan), oksidasi untuk bahan kimia, *polishers* kimia dan penanganan air limbah.

PT “X” memiliki beberapa divisi, yaitu divisi umum, divisi keuangan, divisi marketing, divisi *purchasing* dan divisi produksi. Setiap divisinya terdapat satu orang *manager*, dua orang staff dan satu orang administrasi. Di divisi produksi sendiri terdapat beberapa *department*, yaitu *department* produksi, *department maintenance* dan *department Quality Guarantee, Safety & Environment (QSE)*. Di setiap *department* memiliki satu orang *manager department*. Pada *department* produksi dibagi menjadi 4 *group* yang di kepalai oleh satu orang kepala *group* tiap *group*-nya. Di PT “X”, bagian divisi produksi merupakan bagian yang memiliki karyawan terbanyak dibandingkan dengan divisi lainnya, yaitu sekitar 55 orang.

Berdasar atas perusahaan produksi lainnya yang makin berkembang berdampak pada persaingan antara perusahaan produksi yang satu dengan yang lain semakin ketat. Oleh karena itu, keberhasilan dan kinerja yang baik dari seorang karyawan bagian divisi produksi akan berpengaruh terhadap kemajuan

dan keuntungan yang diperoleh perusahaan yang didukung oleh hubungan timbal balik yang terjalin antara perusahaan dengan karyawannya.

Ketika seorang karyawan bergabung ke dalam suatu perusahaan, karyawan tersebut membawa serta seperangkat keinginan, kebutuhan, hasrat serta pengalaman masa lalunya yang menyatu dan membentuk suatu harapan kerja. Setiap karyawan dilatarbelakangi oleh kebutuhan dan tujuan yang berbeda-beda. Salah satu cara untuk dapat meraih harapan-harapan tersebut, seorang karyawan harus mencari pekerjaan yang sesuai dengan keinginan dirinya sendiri. Ada yang bekerja untuk memenuhi kebutuhan sehari-harinya, ada yang ingin mendapatkan ilmu di suatu perusahaan, ada yang mencari pengalaman atau ada juga yang dalam bekerja untuk mendapatkan kedudukan dalam masyarakat.

Apabila perusahaan menuntut kerja yang optimal dari karyawan maka seharusnya juga perusahaan dapat memenuhi kebutuhan karyawannya, misalnya dalam bentuk gaji, tunjangan, sarana prasarana, rasa aman dan nyaman dari lingkungan tempat kerja, rekan kerja yang kooperatif dan menyenangkan, atasan yang kompeten, kesempatan untuk berprestasi, serta fasilitas kerja lain yang dapat menunjang sehingga karyawan dapat melakukan tugas operasional dengan baik dan menghasilkan kinerja yang efektif dan produktif.

Menurut salah satu *manager*, PT “X” telah mencoba berbagai usaha untuk memperhatikan kesejahteraan karyawannya, salah satunya ialah masalah kesehatan, PT “X” bekerja sama dengan beberapa klinik maupun rumah sakit di Kota Cikampek sehingga karyawannya dan keluarganya dapat berobat tanpa membayar terlebih dahulu. Biaya pengobatan akan dipotong sebagian dari gaji

atau upah yang diterima karyawan dan sebagiannya lagi ditanggung oleh perusahaan. Selain itu, di bidang pendidikan pun tak ketinggalan diperhatikan oleh PT “X”, tiap tahunnya PT “X” selalu memberikan uang pendidikan pada setiap karyawannya di saat-saat pendaftaran sekolah dimulai. PT “X” pun memberikan sarana transportasi pada tiap karyawannya yaitu transportasi jemput-antar tiap waktu kerja, terutama pada karyawan di divisi produksi yang memiliki pembagian jam kerja.

Setiap karyawan akan merasa senang jika apa yang diinginkan dan dibutuhkannya dapat tercapai dan mereka pun akan merasa puas. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan karyawan bagian divisi produksi, semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya. Begitu pula sebaliknya, semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang tidak sesuai dengan keinginan dan kebutuhan karyawan bagian divisi produksi, semakin rendah tingkat kepuasan yang dirasakannya.

Menurut Wexley dan Yukl (1984:45), kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dan dapat ditentukan dengan model interaksi antara karakteristik situasi pekerjaan dan karakteristik karyawan. Menurut Herzberg seperti yang dikutip oleh Suryana Sumantri (2001:83), ciri perilaku pekerja yang puas adalah mereka yang mempunyai motivasi yang tinggi untuk bekerja, mereka lebih senang dalam melakukan pekerjaannya, sedangkan ciri pekerja yang kurang puas adalah mereka yang malas berangkat ke tempat kerja dan malas dalam melakukan pekerjaannya. Oleh karena itu, kepuasan kerja mempunyai arti penting baik bagi karyawan maupun perusahaan, terutama untuk

menciptakan keadaan positif di lingkungan kerja perusahaan serta kepuasan kerja memiliki konsekuensi langsung maupun tidak langsung terhadap efektivitas organisasi.

Menurut Herzberg (1959), terdapat dua faktor pembeda yang menentukan kepuasan dan ketidakpuasan seseorang dalam bekerja, yaitu *Satisfiers* atau *Motivator Factor* dan *Dissatisfiers* atau *Hygiene Factor*. *Motivator factor* atau *satisfiers* adalah faktor-faktor yang dapat memotivasi yang terkandung pada kondisi-kondisi pekerjaan. *Motivator factor (satisfiers)* ini terdiri dari tanggung jawab (*responsibility*), kemajuan (*advancement*), prestasi (*achievement*), pengakuan (*recognition*), kemungkinan berkembang (*the possibility of growth*) dan pekerjaan itu sendiri (*work it self*). Sedangkan *Hygiene factor (dissatisfiers)* adalah faktor-faktor yang dapat menimbulkan ketidakpuasan yang terkandung pada kondisi-kondisi pekerjaan. *Hygiene factor (dissatisfiers)* ini terdiri dari kebijakan perusahaan (*company policy*), mutu supervisi, jaminan pekerjaan, status, gaji (*salary*), hubungan antar pribadi (*interpersonal relation*) dan kondisi kerja (*working conditions*).

Berdasarkan survey awal pada 10 orang karyawan bagian divisi produksi PT “X” di kota Cikampek mengenai indikator hubungan antar rekan sekerja, dengan atasan maupun dengan bawahan, sepuluh orang (100%) karyawan bagian divisi produksi mengatakan bahwa hubungan antar karyawan dengan atasan cukup baik. Di saat senggang, terkadang *manager* dari setiap *department* mengobrol bersama bawahannya. Sehingga karyawan merasa dihargai oleh atasannya. Menurut salah satu *manager department*, hal ini dilakukan karena untuk

mengakrabkan diri dengan bawahannya serta agar komunikasi tidak terhambat antara atasan dengan bawahan. Selain itu, hubungan antar karyawan pun terjalin dengan cukup baik. Tiap karyawan saling mengenal bahkan dengan yang berbeda *group*, serta hubungan karyawan dengan bawahan pun cukup baik.

Dalam indikator tanggung jawab, terdapat delapan orang (80%) karyawan bagian divisi produksi PT “X” di kota Cikampek yang mengerti akan tanggung jawab masing-masing serta mengerti akan tuntutan perusahaan terhadap karyawannya. Tuntutan perusahaan terhadap karyawannya ialah agar karyawannya dapat bekerja dengan baik sesuai bagiannya masing-masing serta karyawan pun dituntut akan loyalitasnya terhadap perusahaan, misalnya di bagian proses, saat hari-hari libur seperti lebaran pasti ada satu *group* yang tidak mendapatkan libur dikarenakan mendapat bagian kerja agar pabrik dapat tetap berjalan. Dua orang lainnya (20%) mengatakan mereka mengerti akan tuntutan perusahaan namun mereka mengeluh akan masalah tidak mendapatkan libur pada saat libur lebaran. Hal ini dikarenakan mereka menjadi tidak dapat pulang ke kampung halaman dikarenakan mendapat giliran ‘jaga’.

Pada indikator mutu supervisi, sepuluh orang (100%) karyawan bagian divisi produksi PT “X” di kota Cikampek mengatakan bahwa supervisi yang dimiliki PT “X” cukup pandai dan ahli di bidangnya masing-masing serta hubungan antar supervisi dengan bawahannya pun terjalin dengan cukup baik.

Dalam indikator gaji yang diterima, terdapat enam orang (60%) karyawan bagian divisi produksi yang merasa gaji yang diterima selama ini kurang mencukupi semua kebutuhan yang dimiliki oleh karyawan bagian divisi produksi

PT “X” di kota Cikampek, sehingga terkadang mereka meminjam uang untuk menutupi kekurangan tersebut. Empat orang (40%) karyawan bagian divisi produksi PT “X” di kota Cikampek lainnya merasa semua kebutuhannya dapat terpenuhi dengan gaji yang diterima selama ini.

Selain itu dalam indikator kebijakan perusahaan, terdapat tujuh orang (70%) karyawan bagian divisi produksi PT “X” di kota Cikampek yang merasa kecewa dengan perubahan kebijakan dari perusahaan. Perubahan kebijakan dari perusahaan yang dimaksud adalah perusahaan menghapuskan tradisi rekreasi bersama keluarga karyawan ke berbagai tempat wisata pada saat perusahaan ulang tahun. Namun, sejak beberapa tahun terakhir, tradisi tersebut telah diganti dengan hanya pembagian *door prize* dan hadiahnya langsung diberikan kepada karyawannya. Menurut salah satu *manager department*, hal ini merupakan salah satu keluhan yang sering diutarakan oleh para karyawan. Menurut mereka, tradisi rekreasi merupakan ajang penghilang jenuh akan rutinitas pekerjaan serta acara rekreasi itu pun bisa dijadikan sebagai ajang untuk menambah keakraban antar karyawan beserta keluarga dari karyawannya sehingga ketika tradisi rekreasi tersebut dihilangkan, keakraban antar keluarga karyawan menjadi kurang terjalin.

Dalam indikator jaminan perusahaan, terdapat tujuh orang (70%) karyawan bagian divisi produksi PT “X” di kota Cikampek yang merasa jaminan yang diberikan perusahaan sudah sesuai dengan apa yang diharapkan, seperti jaminan kesehatan serta jaminan pensiun. Tiga orang lainnya (30%) merasa jaminan yang diberikan perusahaan kurang sesuai dengan yang diharapkan terutama jaminan akan masa pensiun. Hal ini dikarenakan di PT “X” memberikan

sejumlah uang yang sesuai dengan bagian, posisi serta lamanya karyawan bekerja pada akhir masa jabatan namun karyawan tidak akan lagi memperoleh uang tiap tahunnya seperti karyawan di perusahaan lain. Hal ini yang menyebabkan ketiga orang karyawan tersebut merasa khawatir akan masa tuanya apabila mereka tidak menggunakan uang pensiun dengan benar maka mereka akan kesulitan dalam memberikan nafkah pada keluarganya.

Selain itu, mengenai indikator kemungkinan untuk berkembang, terdapat enam orang (60%) karyawan bagian divisi produksi PT “X” di kota Cikampek merasa sulit untuk mengalami peningkatan posisi di PT “X”. Hal ini dikarenakan menurut mereka, perusahaan hanya memiliki sedikit karyawan sehingga persaingan untuk mencapai posisi yang lebih tinggi cukup ketat namun perusahaan lebih melihat kepada karyawan yang cukup lama bekerja di perusahaan dan yang memiliki prestasi yang baik. Empat orang lainnya (40%) merasa biasa saja akan hal kemungkinan mereka untuk mendapatkan posisi yang lebih tinggi. Menurut mereka, mereka hanya bekerja dengan baik namun tidak terlalu mengharapakan mereka akan mendapatkan kenaikan jabatan di waktu yang singkat.

Berdasarkan fenomena di atas, peneliti merasa tertarik untuk mengetahui lebih jauh mengenai derajat kepuasan kerja pada karyawan bagian divisi produksi PT “X” di Kota Cikampek.

1.2 Identifikasi Masalah

Dari penelitian ini ingin diketahui seberapa besar derajat kepuasan kerja pada karyawan bagian divisi produksi PT “X” di kota Cikampek.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Untuk memperoleh gambaran secara umum mengenai kepuasan kerja pada karyawan bagian divisi produksi PT “X” di kota Cikampek.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui gambaran tentang derajat kepuasan kerja serta faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pada karyawan bagian divisi produksi PT “X” di kota Cikampek.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

- Sebagai informasi tambahan dalam bidang Psikologi Industri dan Organisasi khususnya mengenai kepuasan kerja.
- Sebagai informasi tambahan bagi peneliti lain yang berminat melakukan penelitian lanjutan mengenai kepuasan kerja.

1.4.2 Kegunaan Praktis

- Memberikan informasi kepada perusahaan mengenai derajat kepuasan kerja karyawan bagian divisi produksi PT “X” di kota Cikampek serta faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawannya. Dengan begitu pihak perusahaan melalui Departemen HRD dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawannya dengan memberikan pelatihan atau *training* kepada karyawannya.
- Memberikan informasi kepada karyawan bagian divisi produksi PT “X” di kota Cikampek mengenai derajat kepuasan kerja mereka sehingga diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan untuk mengevaluasi dirinya yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerjanya.

1.5 Kerangka Pikir

PT “X” merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang produk yang merupakan perusahaan penghasil *Hydrogen Peroxide* (H₂O₂) pertama di Indonesia. *Hydrogen Peroxide* (H₂O₂) merupakan bahan kimia yang paling ramah lingkungan yang dapat terurai menjadi air dan udara. Salah satu kegunaan dari *Hydrogen Peroxide* (H₂O₂) adalah sebagai bahan dasar pemutih untuk pulp, kertas, tekstil dan rotan.

Dalam sebuah perusahaan yang bergerak di bidang produk, seorang karyawan bagian divisi produksi merupakan salah satu sumber daya yang memegang peranan penting terhadap berlangsungnya kegiatan perusahaan. Tugas

karyawan bagian divisi produksi antara lain dituntut untuk mampu mencapai target produksi yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Karyawan bagian divisi produksi pun bertanggung jawab akan cacat atau kesalahan dalam proses produksi.

Dalam lingkungan kerja terdapat hubungan timbal balik antara suatu perusahaan dengan karyawannya. Agar PT “X” dapat mencapai tujuan yang diinginkan, karyawan bagian divisi produksi PT “X” di kota Cikampek dituntut untuk memiliki suatu kemampuan tertentu yang sesuai dengan bidang pekerjaannya, namun agar karyawan bagian divisi produksi PT “X” di kota Cikampek mau bekerja, PT “X” perlu memperhatikan faktor-faktor yang dapat membuat karyawan bagian divisi produksi merasa puas dengan pekerjaannya. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan karyawan bagian divisi produksi, semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya. Begitu pula sebaliknya, semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang tidak sesuai dengan keinginan dan kebutuhan karyawan bagian divisi produksi, semakin rendah tingkat kepuasan yang dirasakannya. Dari kepuasan atau ketidakpuasan kerja yang dirasakan karyawan bagian divisi produksi PT “X” di kota Cikampek tersebutlah yang mampu menghasilkan dan mempengaruhi kinerja karyawan bagian divisi produksi PT “X” di kota Cikampek.

Kepuasan kerja itu sendiri adalah perasaan seseorang pekerja terhadap pekerjaannya dan dapat ditentukan dengan model interaksi antara karakteristik situasi kerja dan karakteristik karyawan. Kepuasan ini akan sangat berpengaruh

terhadap keefektifan organisasi sehingga karyawan akan memiliki kesehatan dan penyesuaian psikologis yang baik dan dapat mengurangi absensi, *turnover*, juga meningkatkan produktivitas karyawan. Jadi kepuasan kerja karyawan sangat dibutuhkan perusahaan agar dapat efektif. (Wexley & Yukl, 1984:45, *Organizational Behavior and Personal Psychology*).

Kepuasan kerja akan mempengaruhi seorang karyawan bagian divisi produksi dalam merasa, berpikir, memotivasi diri dan bertindak laku dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Dalam situasi kerja, kepuasan kerja akan mempengaruhi kenyamanan karyawan bagian divisi produksi dalam melaksanakan tugasnya, misalnya memotivasi karyawan bagian divisi produksi untuk mengusahakan yang terbaik dalam pencapaian target mereka, *loyalitas* kerja karyawan bagian divisi produksi pun dapat semakin meningkat.

Menurut Wexley dan Yukl (1984), kepuasan kerja ditentukan oleh sekelompok faktor yang dapat dibagi ke dalam 3 bagian, salah satunya adalah karakteristik individu (*employee characteristic*) yang terbagi atas tiga faktor yang dapat membentuk pertimbangan mengenai kondisi yang seharusnya ada yaitu kebutuhan (*needs*), nilai-nilai yang dianut (*values*), dan bawaan kepribadian (*personality traits*) dari karyawan itu sendiri.

Kebutuhan (*needs*) merupakan faktor yang penting karena biasanya seorang karyawan menginginkan semua faktor dari pekerjaannya menjadi alat pemenuhan kebutuhan-kebutuhannya saat ini. Kebutuhannya tidak hanya terbatas pada yang bersifat biologis, namun juga psikologis. Misalnya kebutuhan akan harga diri (*self esteem*) pada karyawan bagian divisi produksi, mereka

membutuhkan pemenuhan kebutuhan tersebut dapat dengan cara melalui pengakuan dari atasan atau rekan kerjanya. Contohnya, dalam pengambilan keputusan, karyawan bagian divisi produksi PT “X” di kota Cikampek dilibatkan sehingga ia merasa mendapatkan pengakuan dari atasan maupun dari rekan kerjanya.

Nilai-nilai yang dianut (*values*) yang ada pada diri karyawan bagian divisi produksi akan mempengaruhi *belief*-nya mengenai perilaku apa yang “benar” dan apa yang “salah” serta apa yang diinginkan dan apa yang tidak diinginkan dari tujuan hidupnya. Nilai-nilai yang dianut (*values*) ini mempengaruhi pilihan karyawan bagian divisi produksi PT “X” di kota Cikampek dalam menimbang yang pantas bagi dirinya baik itu jenis pekerjaannya ataupun aspek-aspek pekerjaannya. Contohnya, menurut pandangan mereka pekerjaan sebagai karyawan bagian divisi produksi PT “X” di kota Cikampek merupakan pekerjaan yang baik untuk dikerjakan dan tidak melanggar nilai-nilai yang ada.

Seperti halnya nilai (*values*), bawaan kepribadian (*personality*) juga merupakan pengaruh yang penting dalam menentukan apakah karyawan bagian divisi produksi PT “X” di kota Cikampek merasakan nyaman dan cocok dengan pekerjaannya atau tidak. Contoh pengaruh *personality* yaitu *self-esteem* dapat membuat diri karyawan bagian divisi produksi PT “X” di kota Cikampek merasa bernilai (*values*) dan percaya bahwa dirinya bisa menjadi kompeten. Berdasarkan korman (1970), karyawan bagian divisi produksi PT “X” di kota Cikampek dengan *self-esteem* yang tinggi akan lebih menyukai pekerjaan yang penting atau pekerjaan yang dapat memberikan kesempatan untuk maju dan sukses. karyawan

bagian divisi produksi PT “X” di kota Cikampek dengan *self-esteem* yang rendah akan lebih menyukai pekerjaan yang tidak terlalu banyak tuntutan.

Herzberg (1959) mengemukakan teori kepuasan yang disebut teori dua faktor (*two factor theory*) tentang motivasi. Dua faktor itu dinamakan faktor yang membuat orang merasa tidak puas dan faktor yang membuat orang merasa puas (*dissatisfiers – satisfiers*) atau faktor-faktor motivator iklim baik atau ekstrinsik-intrinsik tergantung dari orang yang membahas teori tersebut. Prinsip dari teori ini adalah bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda artinya keduanya tidak merupakan suatu variabel yang kontinu (Herzberg 1959, dalam Wexley dan Yuki, 1984).

Baik kepuasan ataupun ketidakpuasan itu dapat mempengaruhi kinerja karyawan bagian divisi produksi PT “X” di kota Cikampek dan dapat berdampak terhadap absensi dan *turn over* karyawan bagian divisi produksi PT “X” di kota Cikampek yang terjadi pada suatu perusahaan. Menurut Robbins (1998), ketidakpuasan kerja pada karyawan dapat diungkapkan dalam berbagai cara misalnya selain dengan meninggalkan pekerjaan, mengeluh, membangkang, mencuri barang milik perusahaan/organisasi, menghindari sebagian tanggung jawab pekerjaan mereka dan lainnya.

Pada PT ”X”, tingkat absensi dan *turn over* sangat jarang terjadi. Berdasarkan hasil wawancara pada survey awal, diperoleh keterangan bahwa meskipun karyawan bagian divisi produksi PT “X” di kota Cikampek merasa kurang puas dengan perusahaan, mereka akan tetap bertahan untuk bekerja di PT ”X”. Hal ini dikarenakan, menurut karyawan bagian divisi produksi PT “X” di

kota Cikampek, di jaman sekarang ini susah untuk mencari pekerjaan serta mereka mengingat akan usia mereka yang sedang menuju usia tidak produktif. Selain itu, karyawan bagian divisi produksi PT “X” di kota Cikampek pun mengingat jika mereka tidak memiliki pekerjaan, mereka tidak akan dapat memberikan nafkah kepada keluarganya sehingga mereka akan mengusahakan untuk tetap bertahan di perusahaan meskipun mereka merasa kurang puas.

Menurut *Two Factor Theory* yang pertama kali dikemukakan oleh Herzberg (1959), berdasarkan hasil penelitian beliau menjelaskan bahwa terdapat dua faktor pembeda yang menentukan kepuasan seseorang dalam bekerja. Faktor pertama adalah *Satisfiers* atau *Motivator Factor*, yaitu faktor-faktor yang dapat memotivasi yang terkandung pada isi pekerjaan. Faktor lainnya adalah *Dissatisfiers* atau *Hygiene Factor*, yaitu faktor-faktor yang dapat menimbulkan ketidakpuasan yang terkandung pada isi pekerjaan.

Motivator factor meliputi prestasi yaitu prestasi yang dicapai karyawan selama bekerja. Karyawan yang dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik merupakan suatu prestasi kecil bagi tiap karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Jika karyawan bagian divisi produksi PT “X” di kota Cikampek dapat meraih prestasi yang lebih tinggi, merupakan suatu kebanggaan tersendiri bagi karyawan dan karyawan tersebut akan merasa puas. Jika karyawan bagian divisi produksi PT “X” di kota Cikampek tidak dapat meraih prestasi seperti dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik maka karyawan tersebut akan merasa tidak puas. Kemudian pengakuan yaitu pujian atau penghargaan yang diterima karyawan akibat melaksanakan tugas dengan baik. Perusahaan memberikan bonus

kepada semua karyawan termasuk karyawan bagian divisi produksi PT “X” di kota Cikampek yang dapat melampaui target dari perusahaan sehingga karyawan merasa akan puas. Hal ini dikarenakan karyawan tersebut merasa perusahaan menghargai hasil pekerjaannya. Jika karyawan bagian divisi produksi PT “X” di kota Cikampek telah meraih suatu prestasi namun tidak adanya penghargaan atau pujian dari perusahaan maka karyawan tersebut akan merasa tidak puas.

Tanggung jawab yaitu tanggung jawab yang diemban dan dimiliki karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Setiap karyawan termasuk karyawan bagian divisi produksi PT “X” di kota Cikampek mengetahui tanggung jawab yang harus dilakukannya, seperti menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu. Saat karyawan bagian divisi produksi PT “X” di kota Cikampek dapat melaksanakan tanggung jawab atas tugas yang dimilikinya, maka karyawan tersebut akan menjadi puas atas pekerjaannya tersebut, begitu pula sebaliknya. Kemudian kemajuan yaitu ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja. Di PT “X”, terdapat divisi HRD yang salah satu tugasnya menangani masalah training atau pelatihan yang dibutuhkan oleh karyawan bagian divisi produksi PT “X” di kota Cikampek. Karyawan bagian divisi produksi PT “X” di kota Cikampek akan merasa puas jika dapat meningkatkan kemampuan dan pengalaman selama kerja sehingga dapat melakukan pekerjaannya dengan lebih baik. Jika karyawan bagian divisi produksi PT “X” di kota Cikampek tidak mendapatkan kesempatan dalam meningkatkan kemampuan maupun pengalamannya selama kerja maka karyawan tersebut akan merasa tidak puas.

Pekerjaan itu sendiri yaitu sampai sejauh mana tugas kerja dianggap menarik dan memberikan kesempatan untuk belajar dan menerima tanggung jawab. Jika ada karyawan bagian divisi produksi PT “X” di kota Cikampek yang tidak mengerti pekerjaannya, karyawan tersebut bertanya kepada supervisornya maupun kepada karyawan lain yang lebih ahli sehingga karyawan tersebut dapat belajar hal-hal yang tidak diketahuinya sehingga dapat melakukan pekerjaannya dengan lebih baik dan karyawan tersebut dapat merasa puas terhadap pekerjaannya. Jika karyawan bagian divisi produksi PT “X” di kota Cikampek tidak diberikan kesempatan untuk belajar maka karyawan tersebut dapat merasa tidak puas sehingga malas dalam menyelesaikan pekerjaannya bahkan dapat mengabaikan tanggung jawabnya. Kemudian kemungkinan berkembang yaitu keadaan kesempatan untuk maju dalam jabatan. Menurut beberapa karyawan bagian divisi produksi PT “X” di kota Cikampek merasa sulit untuk mengalami kenaikan posisi. Hal ini dikarenakan perusahaan memiliki karyawan yang sedikit sehingga persaingan antar karyawan cukup ketat. Kenaikan posisi dapat terjadi jika karyawan tersebut telah bekerja pada perusahaan dalam waktu yang lama atau menghasilkan prestasi yang baik.

Sedangkan yang dapat dikategorikan ke dalam *hygiene factor* adalah gaji/upah yaitu segala macam bentuk upah yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas pekerjaan yang telah dilakukannya. Setiap pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan bagian divisi produksi PT “X” di kota Cikampek akan menghasilkan gaji, jika gaji yang diberikan sesuai dengan kebutuhan karyawan, maka karyawan akan merasa puas. Sedangkan jika gaji yang yang diberikan tidak

sesuai dengan kebutuhan serta pekerjaan karyawan maupun karyawan merasakan adanya ketidakadilan dalam pemberian gaji, maka karyawan akan merasakan ketidakpuasan. Menurut Lawler (1971), upah adalah karakteristik pekerjaan yang seringkali menyebabkan ketidakpuasan.

Jaminan pekerjaan yaitu segala bentuk jaminan yang diberikan perusahaan kepada karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Setiap karyawan bagian divisi produksi PT “X” di kota Cikampek menginginkan perusahaan memberikan jaminan pekerjaan, seperti jaminan kesehatan, jaminan kecelakaan saat bekerja serta jaminan masa akhir bekerja. Menurut Wexley (1984), karyawan membutuhkan rasa aman, tidak ada hal-hal yang dapat mencelakakan keselamatan dirinya ketika sedang melaksanakan tugas pekerjaannya, tidak hanya bagi dirinya sendiri namun juga bagi keluarganya.

karyawan bagian divisi produksi PT “X” di kota Cikampek akan merasa puas jika perusahaan dapat memberikan jaminan yang layak kepada karyawannya. Jika perusahaan tidak memberikan jaminan kepada karyawannya maka karyawan bagian divisi produksi PT “X” di kota Cikampek dapat merasakan ketidakpuasan kepada perusahaan tersebut. Kepuasan terhadap jaminan keselamatan kerja dapat memberikan ketenangan bagi pihak perusahaan berupa ketentraman jiwa karyawan dalam hal keterjaminan hidup mereka sehingga memungkinkan bagi para karyawan untuk mencurahkan perhatian yang lebih besar pada pekerjaannya.

Kondisi kerja yaitu keadaan tempat kerja dimana karyawan melakukan pekerjaannya. Setiap karyawan terutama karyawan bagian divisi produksi PT “X” di kota Cikampek menginginkan tempat kerja yang layak, seperti adanya tempat

istirahat yang cukup dengan udara atau jauh dari asap serta tersedianya kantin ataupun jasa antar makanan (*catering*) untuk makan karyawan. Jika perusahaan dapat menyediakan kondisi kerja yang diinginkan karyawan bagian divisi produksi PT “X” di kota Cikampek, karyawan akan merasa puas, begitu pula sebaliknya. Kemudian status yaitu derajat sosial dan harga diri yang dirasakan karyawan akibat dari pekerjaan. Saat seorang karyawan bagian divisi produksi PT “X” di kota Cikampek mendapatkan status sosial yang diakui oleh masyarakat karena pekerjaannya, maka karyawan tersebut akan merasa puas jika status sosialnya diakui dan karyawan tersebut merasa tidak puas karena status sosialnya tidak diakui.

Kebijakan perusahaan yaitu kebijakan yang dilakukan perusahaan kepada karyawannya. Perusahaan yang menetapkan ketetapan yang sesuai dengan kebutuhan karyawannya, maka karyawan perusahaan tersebut akan merasa puas dengan pekerjaannya demikian pula sebaliknya, jika perusahaan menetapkan kebijakan yang tidak sesuai dengan kebutuhan para karyawannya, maka karyawan perusahaan tersebut akan merasa tidak puas. Kemudian mutu supervisor yaitu kemampuan supervisor dalam membantu dan mendukung karyawan melakukan pekerjaannya. Jika seorang supervisor atau *manager* dapat membantu seorang karyawan bagian divisi produksi PT “X” di kota Cikampek yang mengalami kesulitan dalam mengerjakan pekerjaannya, karyawan tersebut akan merasa puas dan yakin akan kemampuan supervisor nya tersebut. Jika supervisor maupun *manager* tidak dapat membantu maupun mendukung karyawan bagian divisi produksi PT “X” di kota Cikampek saat mengalami kesulitan maka karyawan

tersebut akan merasa tidak puas dan merasa ragu akan kemampuan supervisornya tersebut.

Yang terakhir adalah mutu hubungan antar pribadi (baik antar rekan sekerja, dengan atasan dan dengan bawahan) yaitu hubungan dan komunikasi yang lancar baik antar rekan sekerja, dengan atasan maupun dengan bawahan. Jika rekan kerja, atasan maupun bawahan mau mendengar, memahami dan menerima pendapat karyawan bagian divisi produksi PT “X” di kota Cikampek maka karyawan tersebut akan merasa puas, begitu pula sebaliknya.

Jadi apabila *motivator factor* rendah (tidak dapat terpenuhi) yang berarti tidak sesuai dengan yang diharapkan tetapi *hygiene factor* tinggi (dapat terpenuhi) yang berarti sesuai dengan yang diharapkan, maka karyawan tidak merasakan kepuasan tetapi juga tidak merasakan ketidakpuasan dalam bekerja. Dengan kata lain kepuasan kerja karyawan yang bersangkutan berada dalam keadaan yang seimbang (netral). Begitu pula sebaliknya, jika *motivator factor* tinggi (dapat terpenuhi) yang berarti sesuai dengan yang diharapkan namun *hygiene factor* rendah (tidak dapat terpenuhi) yang tidak sesuai dengan yang diharapkan akan menimbulkan keadaan yang seimbang (netral). Hal ini dikarenakan walaupun karyawan bagian divisi produksi PT “X” di kota Cikampek tidak mendapat *motivator factor*, seperti figur otoritas, penghargaan, prestasi, variasi, pelayanan sosial, kreativitas, nilai-nilai moral, kemandirian, kemahiran, aktivitas tetapi karyawan mendapatkan *hygiene factornya* seperti imbalan yang sesuai, status sosial yang diharapkan, keamanan, kebijakan perusahaan, dan hubungan dengan atasan serta dengan relasi rekan kerja berjalan dengan baik. Kemudian

berdasarkan hal tersebut maka karyawan bagian divisi produksi PT “X” di kota Cikampek akan menampilkan unjuk kerjanya yang standar tetapi juga tidak berusaha menurunkan kinerja kerja dan tetap mengerjakan pekerjaannya sebagai mana mestinya saja.

Jika *motivator* dan *hygiene factornya* rendah (tidak dapat terpenuhi) yang berarti tidak sesuai dengan yang diharapkan maka karyawan akan mengalami ketidakpuasan kerja. Menurut C. Rusbult dan D. Lowery (dalam buku *Organizational Behavior* dari Stephen Robbins, 1996), terdapat 4 macam cara karyawan dalam mengungkapkan ketidakpuasan kerjanya, yaitu *exit* (ketidakpuasan yang diekspresikan melalui perilaku yang diarahkan untuk keluar dari organisasi termasuk mencari pekerjaan lain), *voice* (ketidakpuasan yang diekspresikan melalui upaya-upaya aktif dan konstruktif seperti memberikan saran perbaikan dan mendiskusikan masalah dengan atasan untuk memperbaiki kondisi), *neglect* (ketidakpuasan yang diekspresikan dengan membiarkan kondisi menjadi semakin buruk seperti sering absen atau kesalahan yang dibuat semakin banyak) dan *loyalty* (ketidakpuasan yang diekspresikan dengan sikap menunggu secara pasif sampai kondisinya menjadi lebih baik, termasuk membela organisasi terhadap kritik dari luar).

Karyawan akan mencapai kepuasan kerja apabila *motivator factor* dan *hygiene factor* tinggi (dapat terpenuhi) yang berarti sesuai dengan yang diharapkan. Kepuasan kerja seseorang akan memberi dampak pada *performance* atau tampilan kerja seseorang. Jika seseorang karyawan merasa puas, maka sikap

kerjanya positif sehingga karyawan akan berusaha sebaik mungkin dalam bekerja agar target perusahaan akan tercapai.

Menurut Jewell dan Siegall (1998), kepuasan kerja berhubungan erat dengan beberapa faktor, salah satunya yaitu usia dan tingkat jabatan. Pada faktor usia, ada kecenderungan karyawan yang lebih tua lebih merasa puas dari karyawan yang berumur relatif lebih muda. Hal ini diasumsikan bahwa karyawan bagian divisi produksi PT “X” di kota Cikampek yang lebih tua telah berpengalaman sehingga ia mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan, sedangkan karyawan usia muda biasanya mempunyai harapan yang ideal tentang dunia kerjanya, sehingga apabila harapannya dengan realita kerja terdapat kesenjangan atau ketidakseimbangan dapat menyebabkan mereka menjadi tidak puas. Rata-rata karyawan bagian divisi produksi PT “X” di kota Cikampek berusia sekitar 30-45 tahun, dimana rentang usia tersebut merupakan rentang usia produktif pada tahap perkembangan

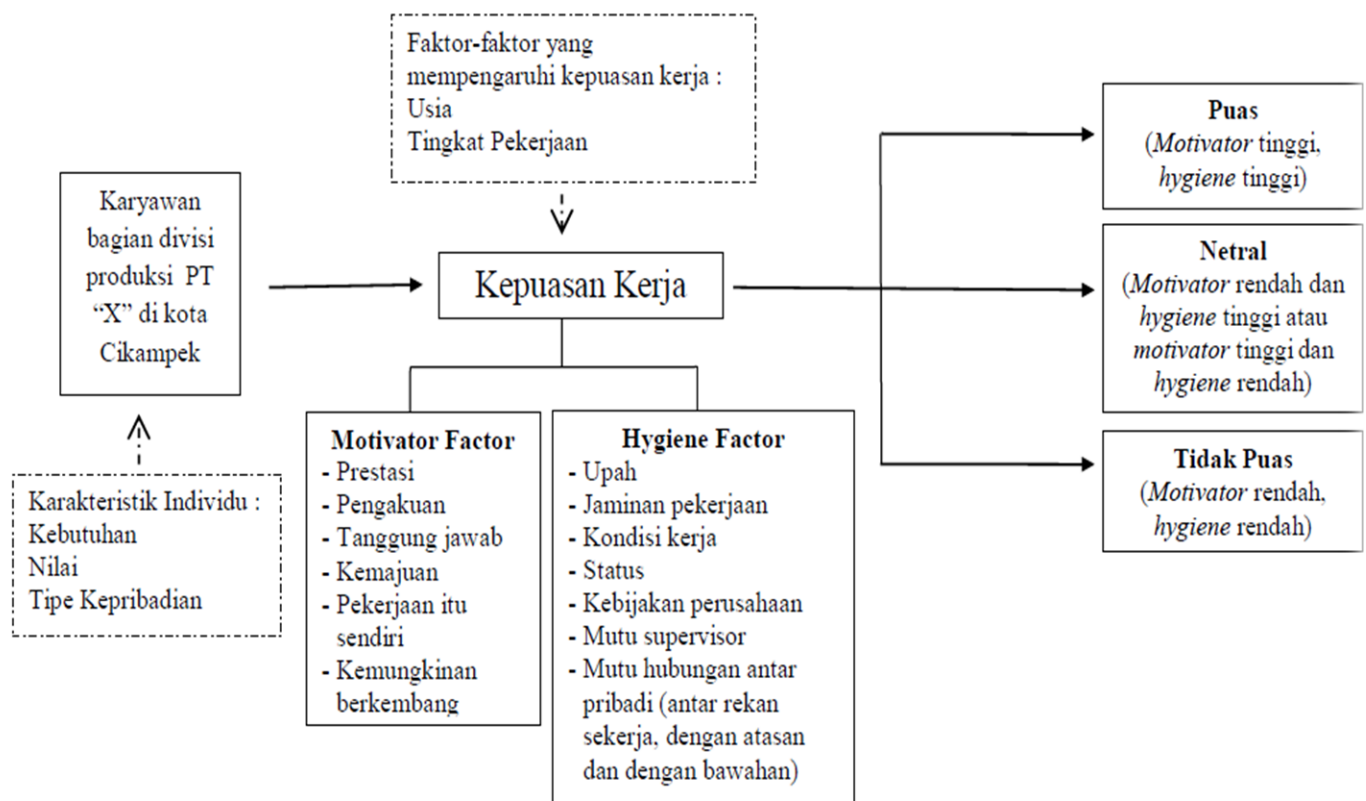
Selain itu, faktor berikutnya adalah tingkat pekerjaan, karyawan yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas daripada karyawan yang tingkat pekerjaannya lebih rendah. Hal tersebut dapat terlihat pada karyawan bagian produksi yang tingkat pekerjaannya lebih tinggi menunjukkan kemampuan kerja yang baik dan aktif mengemukakan ide-ide serta kreatif dalam bekerja.

Menurut Rhodes (1983; dalam Santrock, 1995), kepuasan mungkin meningkat karena semakin seseorang berada dalam posisi yang tinggi dan

memiliki lebih banyak jaminan kerja serta fasilitas maka semakin besar pula komitmen terhadap pekerjaan seiring dengan bertambahnya usia.

Atas dasar faktor–faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang tersebut maka derajat atau tingkat kepuasan kerja yang dirasakan masing–masing karyawan bagian divisi produksi PT “X” di kota Cikampek berbeda–beda satu dengan yang lainnya.

Secara ringkas alur berpikir di atas dinyatakan dalam bagan sebagai berikut :



Bagan 1.1 Kerangka Pikir

1.6 Asumsi

- Setiap karyawan termasuk karyawan bagian divisi produksi PT “X” di kota Cikampek memiliki kebutuhan. Dalam pemenuhan kebutuhan karyawan berkaitan erat dengan kepuasan kerja.
- Kepuasan kerja karyawan bagian divisi produksi PT “X” di kota Cikampek terdiri atas *motivator factor* dan *hygiene factor*.
- Jika *motivator factor* dan *hygiene factor* dapat terpenuhi maka akan menimbulkan kepuasan kerja pada karyawan bagian divisi produksi PT “X” di kota Cikampek.
- Jika *motivator factor* dan *hygiene factor* tidak dapat terpenuhi maka akan menimbulkan ketidakpuasan kerja pada karyawan bagian divisi produksi PT “X” di kota Cikampek.
- Jika *motivator factor* tidak dapat terpenuhi namun *hygiene factor* dapat terpenuhi maka akan menimbulkan keadaan yang seimbang (netral) pada karyawan bagian divisi produksi PT “X” di kota Cikampek. Begitu pula sebaliknya, jika *motivator factor* dapat terpenuhi namun *hygiene factor* tidak dapat terpenuhi maka akan menimbulkan keadaan yang seimbang pada karyawan bagian divisi produksi PT “X” di kota Cikampek.