

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Industri merupakan suatu kegiatan ekonomi yang mengolah barang mentah, bahan baku, barang setengah jadi atau barang jadi untuk dijadikan barang yang lebih tinggi kegunaannya (<http://definisipengertian.com>). Tujuan pada setiap perusahaan berbeda-beda, yaitu untuk meraih keuntungan sebesar-besarnya, memertahankan kelangsungan hidupnya serta meningkatkan kesejahteraan karyawan mandor. Saat ini kita telah memasuki era globalisasi, khususnya globalisasi pasar dimana persaingan bisnis dirasakan bertambah kuat dan untuk tetap bertahan, perusahaan diharapkan mampu memenuhi kebutuhan pasar, baik dalam segi kuantitas maupun kualitas. Selain memenuhi kebutuhan pasar secara kuantitas dan kualitas, perusahaan juga diharapkan memenuhi kebutuhan individual para karyawannya salah satunya yaitu memerhatikan kesejahteraan para karyawan dengan memberikan imbalan yang jelas.

Saat ini, fenomena mengenai ketenagakerjaan yang terjadi di Indonesia seperti tingkat pengangguran yang tinggi, pemutusan hubungan kerja, demonstrasi, dan yang paling marak adalah unjuk rasa karyawan (<http://dailysocial.net>). Hal ini juga terjadi pada sektor kelapa sawit. Pada tahun 2013 ini, sektor kelapa sawit Indonesia juga terancam pemogokan kerja oleh para karyawannya. Sektor kelapa sawit di Indonesia merupakan produsen terbesar minyak kelapa sawit di dunia yang akan menghadapi pemogokan tenaga kerja pada tahun ini, meskipun terdapat

kenaikan upah minimum menurut serikat pekerja. Hal ini dikarenakan para pengusaha sektor kelapa sawit memotong komponen kesejahteraan, seperti tunjangan baik finansial maupun non finansial yang telah diberikan sebelumnya untuk mendanai kenaikan tersebut. Pemogokan dapat terjadi kapan saja jika perusahaan tidak mampu memenuhi upah minimum atau sebagai konsekuensi pengurangan kesejahteraan (<http://www.voaindonesia.com>).

Salah satu penyebab fenomena-fenomena tersebut dikarenakan adanya ketidakpuasan karyawan dalam berbagai faktor seperti upah, kondisi kerja dan aturan. Karyawan telah memberikan pengetahuan dan tenaganya kepada perusahaan untuk meningkatkan produksi perusahaan baik barang maupun jasa, oleh karena itu perusahaan diharapkan memerhatikan kesejahteraan para karyawan dengan memerhatikan upah yang akan diberikan, kejelasan aturan dari pihak perusahaan terhadap para karyawan dan kondisi kerja yang aman dan nyaman (<http://dailysocial.net>).

Terdapat banyak organisasi yang bekerja di bidang perindustrian kelapa sawit, salah satunya adalah perusahaan PT “X” di Jambi. Perusahaan ini didirikan pada tanggal 26 April 1983. Perusahaan ini memiliki visi dan misi yaitu “ *To be one of the Largest , Most Profitable, Best Managed and Sustainable Palm Oil Business Group in the world, a preferred Supplier to our Customers and the Preferred Employer to our People*” (menjadi salah satu bisnis kelapa sawit terbesar di dunia, paling menguntungkan dengan pengelolaan terbaik dan berkesinambungan. Suplier yang diutamakan pelanggannya dan dibanggakan karyawannya).

PT “X” Jambi dibagi menjadi tiga bagian, yaitu Inti, Plasma dan Pabrik. Inti dan pabrik adalah 100% milik perusahaan PT “X” Jambi, sedangkan Plasma adalah milik petani yang terdiri dari beberapa satuan pemukiman (SP) dan bernaung dalam koperasi unit desa (KUD) dan dibina oleh PT “X” Jambi dan semua tandan buah segar (TBS) yang diproduksi oleh plasma seluruhnya dijual dan diolah menjadi minyak kelapa sawit di pabrik PT “X” Jambi. Secara keseluruhan perusahaan memiliki 615 orang karyawan Inti yang terbagi atas karyawan tetap dan honorer, yaitu sebanyak 563 orang karyawan tetap dan 52 orang karyawan honorer. Karyawan mandor di PT “X” Jambi merupakan karyawan tetap.

Karyawan mandor yang bekerja di perusahaan Inti PT “X” Jambi berjumlah 40 orang dan memiliki tingkat pendidikan minimal SMA/STM. Karyawan mandor bekerja dari jam 05.30 WIB – 16.00 WIB. Karyawan mandor ini mengepalai para pemanen. Tugas karyawan mandor adalah membantu asisten lapangan untuk memimpin apel pagi, melakukan absensi terhadap pemanen dan membuat laporan kepada asisten lapangan untuk menentukan upah yang diterima oleh pemanen setiap bulan, mengecek hancak panen (menentukan areal buah yang sudah layak untuk di panen), mengecek jumlah buah yang dipanen (kuantitas dan kualitas buah yang sudah dipanen), dan mengawasi kinerja pemanen agar target tercapai.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Humas di PT “X” Jambi, karyawan mandor mendapatkan tunjangan finansial dan nonfinansial. Tunjangan finansial yang diberikan kepada karyawan mandor berupa upah sesuai dengan UMR yang sudah ditetapkan oleh perusahaan. Karyawan mandor juga akan diberikan

kenaikan upah jika menunjukkan kinerja yang baik, yaitu menaikkan jumlah produksi buah, melakukan administrasi karyawan pemanen dan total buah dengan baik, tidak mangkir kerja. Sistem kenaikan upah ditentukan dengan sistem berjenjang. Untuk mendapatkan kenaikan gaji bagi karyawan mandor cukup sulit, hal ini dikarenakan perusahaan sangat selektif dalam menyesuaikan kinerja karyawan mandor dengan kriteria yang sudah ditetapkan. Sistem kenaikan gaji ditentukan dari skala A, B, dan C yang akan diberikan tiap bulannya. Skala ini diberikan untuk meningkatkan motivasi karyawan mandor dalam bekerja. Untuk mendapatkan penambahan gaji dari Skala A, B, dan C karyawan harus memenuhi beberapa kriteria, yaitu harus menunjukkan *performance* kerja yang baik dan memiliki *attitude* yang baik. Skala A akan mendapatkan penambahan gaji Rp. 30.000., Skala B mendapatkan penambahan gaji Rp. 20.000., Skala C mendapatkan penambahan gaji Rp. 10.000. Kisaran gaji yang diterima oleh karyawan mandor antara Rp. 1.200.000,00 sampai dengan Rp. 1.509.000,00 dan gaji tersebut tergantung dengan masa kerja para karyawan mandor. Semakin karyawan mandor memenuhi kriteria yaitu memiliki sikap yang baik, performa kerja yang baik maka akan semakin tinggi jenjang kenaikan upahnya. Karyawan mandor juga mendapatkan bonus ketika PT “X” Jambi mendapatkan hasil penjualan produksi yang melebihi target awal yang sudah ditetapkan, selain itu karyawan mandor mendapatkan tunjangan hari raya Natal dan Idul Fitri. Tunjangan nonfinansial yang didapatkan karyawan mandor adalah rumah dinas dan dibebaskan dari tagihan listrik dan air, disediakan satu unit mobil beserta supir yang dipakai bersama ketika karyawan mandor memiliki keperluan yang

terdesak di luar kebun, asuransi kesehatan dalam bentuk berobat gratis di beberapa rumah sakit yang ada di kota Jambi.

Perusahaan memberikan kesempatan bagi setiap karyawan mandor untuk mengembangkan diri yang terlihat dari ketika posisi asisten lapangan kosong, karyawan mandor yang terampil dalam melaksanakan tanggung jawabnya di lapangan diberikan kesempatan untuk dipromosikan menjadi asisten lapangan. Agar karyawan mandor lebih terarah dan baik dalam melaksanakan pekerjaannya, Humas mengatakan bahwa karyawan mandor disupervisi oleh asisten lapangan. Asisten lapangan yang diberikan memiliki kemampuan dalam segi penguasaan akan struktur lahan kelapa sawit, mengetahui apa saja yang harus dilakukan oleh para karyawan mandor sehingga asisten lapangan dapat lebih baik lagi dalam mengarahkan dan membimbing para karyawan mandor. Asisten lapangan juga dituntut harus memiliki interpersonal yang baik, yaitu menerima keluhan dari para karyawan mandor dan menerima kritikan-kritikan yang mungkin terjadi. Asisten lapangan juga harus bisa memberikan kritik dan saran yang baik dan membangun kepada para karyawan mandor.

Berdasarkan hasil pengamatan Humas secara berkala pada bulan April sampai Juni 2013, suasana kerja yang ada di perkebunan membuat karyawan mandor dapat berinteraksi dan bekerja sama dengan seluruh karyawan mandor yang ada di PT "X" Jambi untuk mencapai target kerja yang sudah di tetapkan serta dapat menunjang pekerjaannya dengan baik.

Disisi lain, melalui hasil wawancara terhadap salah satu asisten lapangan afdeling II (areal II), dikeluhkan bahwa pada tahun 2011-2013 terjadi penurunan

produktivitas tampilan kerja pada karyawan mandor sekitar 60%, yaitu tidak tercapainya target buah sekitar 1,5 ton per hari kerja. Menurut survei hal ini dikarenakan kurangnya inisiatif karyawan mandor untuk memperluas hancak panen dan mendiskusikannya dengan asisten lapangan.

Keluhan juga terjadi dalam hal administrasi yaitu ketika hasil buah yang dipanen banyak yang mengalami *reject* karena buah yang belum matang juga ikut dipanen sehingga menimbulkan kerugian bagi perusahaan. Selain itu pendataan yang dilakukan oleh karyawan mandor mengenai absensi pemanen kurang baik sehingga menimbulkan keluhan dari para pemanen yang berpengaruh terhadap gaji yang akan karyawan mandor terima. Dilihat dari absensi kehadiran dalam 3 bulan terakhir yaitu dari bulan April hingga Juni sekitar 30% karyawan mandor yang melakukan absen sehari penuh dan ada sekitar 35% yang mangkir yaitu tidak kembali bekerja setelah selesai jam istirahat dan dilihat dari banyaknya jumlah karyawan yang keluar masuk juga menjadi hal yang cukup merugikan perusahaan, terlihat dari 5 tahun terakhir dari tahun 2008 hingga 2013 sebanyak 10 orang karyawan mandor keluar dari perusahaan dan yang terbesar pada bulan April 2013 sebanyak 6 orang karyawan mandor, dikarenakan para karyawan mandor tersebut merasa kurang puas dengan gaji yang diberikan dan ketika ada tawaran pekerjaan di perusahaan lain yang menawarkan gaji lebih besar dengan tugas yang sama, karyawan mandor tersebut lebih memilih bekerja di perusahaan tersebut. Karyawan mandor merasa ada ketidaksesuaian antara jumlah target yang ditetapkan oleh asisten lapangan dengan target yang ditetapkan oleh *General*

Manager dan terkadang karyawan mandor merasa jangka waktu yang diberikan kurang cukup untuk memenuhi target dari asisten lapangan.

Humas mengatakan bahwa pada tahun 2009, 2012, dan 2013 terjadi unjuk rasa yang dilakukan oleh 20 karyawan mandor. Karyawan mandor merasa adanya ketidaksesuaian antara tuntutan pekerjaan dengan upah yang diterima. Selain itu karyawan mandor juga mengeluhkan kemampuan interpersonal dan teknis dari asisten lapangan yang memberikan arahan dan target buah yang ingin dicapai tidak sesuai dengan yang diminta oleh perusahaan, hal itu dilakukan agar asisten lapangan mendapatkan pujian dan pengakuan dari atasan. Asisten lapangan juga memberikan kritik terhadap kinerja atau kesalahan yang dilakukan oleh karyawan mandor. Karyawan mandor juga mengeluhkan mengenai konseling yang kurang dilakukan secara rutin, dimana hanya dilakukan ketika permasalahan sudah menumpuk dan harus diselesaikan dengan segera.

Hal diatas menggambarkan bahwa terdapat kondisi pada karyawan mandor yang berkaitan dengan kepuasan kerja seperti adanya unjuk rasa, *turn over*, *absentism*, dan *low productivity*. Kepuasan kerja menurut Ivancevich (2002) adalah sikap yang dimiliki individu mengenai pekerjaan karyawan. Ini merupakan hasil persepsi karyawan terhadap pekerjaannya dan derajat dimana ada sebuah kecocokan diantara individu dan organisasi. Kepuasan kerja ini mengacu pada 7 faktor penting yaitu : *pay*, *work it self*, *promotion oppurtunities*, *supervision*, *co-workers*, *working condition*, *job security*. Kepuasan kerja yang dirasakan oleh seseorang akan berdampak pada perilaku kerja yang karyawan hasilkan seperti produktivitas dan penarikan diri. Jika karyawan mandor merasa harapan

terhadap pekerjaan sesuai dengan yang sudah diberikan oleh PT “X” Jambi kepada karyawan mandor, maka karyawan mandor akan merasa puas dan menunjukkan produktivitas kerja yang baik. Jika karyawan mandor merasa harapannya tidak sesuai dengan kenyataan, maka karyawan mandor akan melakukan penarikan diri seperti *absentism*, *low productivity* dan *turn over*.

Setiap karyawan mandor mempunyai penghayatan dan penilaian masing-masing terhadap umpan balik yang diberikan PT “X” kepadanya dan menentukan apakah merasa sudah puas atau tidak dengan umpan balik tersebut. Para karyawan mandor ada yang merasa puas dan cukup puas dengan apa yang karyawan mandor peroleh dari PT “X”. Jika karyawan mandor merasa puas, mereka akan tetap bekerja di PT “X”, jika ada karyawan mandor yang merasa tidak puas mereka lebih memilih untuk mengundurkan diri dari PT “X”.

Dari hasil survei awal dengan memberikan kuesioner kepada 10 orang karyawan mandor, didapatkan hasil sebanyak 100% karyawan mandor yang merasa tertarik dengan pekerjaannya (*work it self*) merasa tertantang dengan pekerjaannya. Rasa ingin tahu karyawan mandor terhadap pekerjaan mereka besar. Selain itu karyawan mandor memiliki kesempatan untuk belajar lebih banyak mengenai tugas-tugasnya melalui *training*. Sebanyak 100% karyawan mandor merasa optimis terhadap kesempatan untuk dipromosikan (*promotion oppurtunities*) menjadi asisten lapangan apabila karyawan mandor memiliki niat dan bekerja keras dalam melaksanakan pekerjaannya. PT “X” Jambi menyediakan kesempatan bagi seluruh karyawan mandor untuk di promosikan menjadi asisten lapangan (*supervisi mandor*). Sebanyak 100% karyawan mandor merasa nyaman

bekerja sama dengan rekan sekerjanya (*co-workers*). Karyawan mandor saling menghormati, ramah, dan saling mendukung, tetapi tetap saling berkompetisi untuk mendapatkan promosi.

Sebanyak 70% karyawan mandor merasa yakin bahwa jabatan atau posisinya relatif aman (*job security*) tidak akan ada pemutusan hubungan kerja secara sepihak dari perusahaan karena karyawan mandor merasa aturan-aturan yang diberikan oleh perusahaan sudah jelas dan karyawan mandor merasa sudah menjalankannya dengan baik. Sebanyak 30% karyawan mandor merasa kurang yakin akan posisi atau jabatannya karena karyawan mandor sampai sekarang masih kurang mengerti aturan-aturan yang diberikan sebagai dampak dari ketidakkonsistenan dan juga para karyawan mandor merasa belum memenuhi aturan. Pada faktor ini 70% karyawan mandor merasakan kepuasan kerja karena PT “X” Jambi tidak pernah melakukan pemutusan hubungan kerja secara sepihak dengan karyawan mandor.

Sebanyak 70% karyawan mandor yang merasa kurang puas dengan upah yang diterima oleh karyawan mandor dan dianggap belum sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan. Jika hanya mengandalkan UMR, karyawan mandor tidak akan bisa memenuhi kebutuhan keluarganya sehari-hari. Oleh karena itu karyawan mandor dituntut untuk bekerja lebih keras lagi agar karyawan mandor bisa menambah penghasilan karyawan mandor seperti lembur bekerja. Sistem pengupahan ditentukan dari skala A, B, dan C yang menuntut karyawan mandor untuk bekerja lebih giat lagi agar penghasilan bertambah. Sekitar 30% karyawan mandor merasa upah yang diterima sudah sesuai dengan yang diharapkan.

Sebanyak 40% karyawan mandor merasa atasan (*supervision*) karyawan mandor melakukan pekerjaannya dengan baik dan menyukai pola kepemimpinan atasannya (asisten lapangan). Terdapat 60% karyawan mandor merasa kurang sesuai dengan pola kepemimpinan atasannya (asisten lapangan) yang disebabkan oleh ada beberapa asisten lapangan yang menyalahgunakan kewenangannya seperti membentak-bentak karyawan mandor di depan umum ketika memberikan kritik dan saran kepada karyawan mandor yang mungkin melakukan kesalahan, dan tidak menghargai kinerja karyawan mandor.

Pada faktor *co-workers*, karyawan mandor 100% sudah mengalami kepuasan dikarenakan memiliki rekan kerja yang ramah, saling mendukung satu sama lain dan tetap berkompetisi secara sehat. Pada faktor *job security*, sebagian besar para mandor merasa puas dengan aturan-aturan yang ada di perusahaan dan memiliki keyakinan bahwa mereka tidak mengalami Pemutusan Hubungan Kerja secara sepihak.

Dari hasil survei awal dapat dilihat bahwa faktor *work it self*, *promotion oppurtunities*, *co-workers* dan *job security* sudah dipenuhi oleh perusahaan dan tidak menjadi permasalahan yang utama bagi perusahaan untuk beroperasi. Pada faktor *work it self* para karyawan mandor sudah merasa puas karena mereka sudah memiliki minat pada pekerjaan itu dan merasa kemampuan yang mereka miliki tersalur dengan baik. Pada faktor *promotion oppurtunities*, sudah dipenuhi oleh perusahaan yang dapat dilihat dari adanya kesempatan bagi karyawan mandor untuk di promosikan menjadi asisten lapangan (supervisi mandor).

Sebanyak 30% karyawan mandor merasa lingkungan pekerjaannya (*working condition*) nyaman. Sekitar 70% merasa lingkungan kerja karyawan mandor kurang nyaman dikarenakan medannya yang terjal dan berbukit-bukit serta dikelilingi oleh banyak jurang, sehingga ketika hujan deras, karyawan mandor mengalami kesulitan menuju tempat kerja.

Dari hasil survei awal dapat dilihat bahwa faktor yang memengaruhi kepuasan kerja adalah faktor *pay*, *working condition* dan *supervision*. Ketiga faktor tersebut masih mengalami tingkat kepuasan yang beragam dan menjadi masalah utama bagi kepuasan kerja para karyawan mandor yang ada di PT “X” Jambi. Akibat yang sering muncul dari ketiga faktor tersebut adalah *turn over*, *low productivity*, dan *absentism*. Unjuk rasa yang terjadi di PT “X” Jambi dikarenakan adanya permasalahan pada faktor *pay* yaitu masalah tunjangan baik finansial maupun non finansial dan juga premi yang sudah ditetapkan oleh PT “X” Jambi. Unjuk rasa terjadi disebabkan oleh faktor *supervision* dimana adanya penyalahgunaan kewenangan asisten lapangan dalam mengatur dan mengarahkan para karyawan mandor selama melaksanakan tugas di lapangan.

Turn over sering terjadi disebabkan oleh faktor *pay*, *working condition* dan juga *supervision* dimana karyawan mandor merasa kurang sesuai antara pekerjaan dan upah yang diberikan oleh perusahaan. Selain itu juga lingkungan kerja yang sangat menuntut kehati-hatian yang tinggi, jika tidak berhati-hati maka karyawan mandor akan mengalami kecelakaan kerja. *Turn over* juga terjadi karena adanya ketidaksesuaian karyawan mandor dengan asisten lapangan secara personal

dimana terdapat penyalahgunaan kewenangan asisten lapangan kepada karyawan mandor.

Berdasarkan fenomena yang telah diungkapkan diatas, maka peneliti tertarik untuk meneliti lebih lanjut mengenai kepuasan kerja yang dilihat dari 3 faktor yaitu *pay*, *working condition* dan *supervision* pada karyawan mandor yang ada di PT “X” Jambi.

1.2. Identifikasi Masalah

Dari penelitian ini ingin mengetahui tentang bagaimana kepuasan kerja para karyawan mandor di PT “X” Jambi.

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1. Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran mengenai kepuasan kerja karyawan mandor di PT “X” Jambi.

1.3.2. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kepuasan kerja karyawan mandor dilihat dari 3 faktor kepuasan kerja, yaitu *pay*, *working condition* dan *supervision* dan faktor-faktor yang memengaruhi.

1.4. Kegunaan Teoritis dan Praktis

1.4.1. Kegunaan Teoritis

1. Memberikan informasi mengenai gambaran kepuasan kerja karyawan kepada bidang ilmu Psikologi dan Organisasi.

2. Sebagai masukan bagi peneliti lain yang hendak mengadakan penelitian lebih lanjut mengenai kepuasan kerja para karyawan, khususnya di bidang perindustrian kelapa sawit.

1.4.2. Kegunaan Praktis

1. Memberikan informasi kepada PT “X” Jambi mengenai gambaran kepuasan kerja yang dimiliki oleh karyawan mandor sehingga perusahaan dapat mengetahui hal-hal yang perlu dipertahankan atau ditingkatkan melalui penyuluhan mengenai sikap kerja dan melakukan perbaikan fasilitas yang diberikan oleh perusahaan.
2. Memberikan informasi kepada para karyawan mandor PT “X” Jambi mengenai kepuasan kerja karyawan mandor yang dapat dilihat dari 3 faktor yang memengaruhi kepuasan kerja yaitu *pay*, *working condition* dan *supervision*.

1.5. Kerangka Pemikiran

Sebagai perusahaan perkebunan kelapa sawit yang telah cukup lama berdiri di Indonesia, PT “X” Jambi berusaha untuk selalu memertahankan kualitasnya sebagai perusahaan yang sudah melakukan ekspor ke luar negeri. Oleh karena itu, karyawan mandor selaku bagian yang dituntut untuk memerhatikan dan memertahankan kualitas buah yang akan dipanen secara langsung memiliki tuntutan pekerjaan dengan akurasi yang tinggi dan terstandarisasi.

Para karyawan mandor yang bekerja di PT “X” Jambi memiliki karakteristik tertentu yaitu, karyawan mandor yang bekerja di PT “X” Jambi berada di tahap perkembangan dewasa awal dan dewasa madya yang memiliki rentang usia 20

sampai 50 tahun, lama bekerja di PT “X” Jambi minimal 2 tahun, seluruh karyawan mandor berjenis kelamin laki-laki dan pendidikan terakhir minimal SMA/STM.

Dalam melakukan pekerjaannya, karyawan mandor memiliki kebutuhan, nilai, dan harapan yang kemudian memengaruhi persepsi terhadap kepuasan kerja yang karyawan mandor miliki. Pada dasarnya karyawan mandor di PT “X” Jambi bekerja untuk memenuhi kebutuhannya.

Maslow (dalam Gibson 2002) menyatakan bahwa kebutuhan manusia tersusun dalam suatu hirarki (tingkatan). Semakin banyak kebutuhan karyawan mandor yang terpenuhi melalui bekerja di PT “X” Jambi, semakin besar pula keinginan para karyawan mandor untuk bekerja dengan baik di PT “X” Jambi. Tingkat yang paling rendah adalah kebutuhan fisiologis dan tingkat yang paling tinggi adalah kebutuhan perwujudan/aktualisasi diri. Kebutuhan karyawan mandor dapat dilihat dari 5 hirarki yang dicetuskan oleh Maslow. Kebutuhan yang paling mendasar adalah kebutuhan fisiologis, dimana karyawan mandor bekerja untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari, untuk yang sudah berkeluarga akan memenuhi kebutuhan seluruh anggota keluarga yaitu kebutuhan sandang, pangan, papan, biaya sekolah anak. Apabila dari bekerja sebagai karyawan mandor kebutuhan sandang, pangan papan, dan biaya anak sekolah terpenuhi maka karyawan mandor akan merasa puas.

Kebutuhan yang kedua adalah kebutuhan rasa aman, dimana karyawan mandor memiliki kebutuhan untuk dilindungi dari segi fisik maupun emosional. Dari segi fisik, dalam bekerja karyawan mandor menginginkan pekerjaan yang

nyaman sehingga tidak melukai kondisi fisiknya. Seperti lingkungan kerja yang bersih, dilengkapi perlengkapan kerja yang aman, baju seragam. Selain itu kebutuhan yang tergolong rasa aman adalah menerima perlakuan yang pantas dan nyaman.

Kebutuhan yang ketiga adalah kebutuhan sosial, dimana karyawan mandor dalam bekerja memiliki kebutuhan untuk dihargai dan diterima di lingkungan kerja. Antara atasan dengan bawahan dan juga sesama rekan kerja saling menghormati satu dengan lainnya dan terdapat rasa saling memiliki satu sama lain sehingga tercipta rasa kekeluargaan di dalam lingkup kerja.

Kebutuhan yang ke empat adalah kebutuhan akan harga diri, dimana karyawan mandor bisa menghargai dirinya sendiri dan juga bisa menerima hasil pekerjaan yang karyawan mandor kerjakan dan mengevaluasi diri untuk bisa memberikan kinerja yang lebih baik lagi.

Kebutuhan yang terakhir adalah aktualisasi diri, yaitu kebutuhan yang digambarkan dengan dorongan untuk menjadi apa yang diinginkan seseorang meliputi pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang dan pemenuhan kebutuhan seseorang. Kebutuhan aktualisasi diri pada karyawan mandor dapat dilihat ketika karyawan mandor berusaha untuk meningkatkan potensi yang dimiliki dan berusaha mencapai apa yang dicita-citakannya

Menurut Victor H. Vromm (dalam Gibson, 2002), dalam bekerja para karyawan harus memiliki nilai atau norma. Nilai atau norma adalah pandangan seseorang yang bersifat stabil mengenai tingkah laku yang dianggap benar atau salah. Nilai yang dianut seorang individu sangat berpengaruh terhadap tingkah

laku yang dapat dilihat dari kinerja para karyawan mandor, khususnya karyawan mandor. Menganut dan mematuhi norma atau nilai yang berlaku di masyarakat dapat memberikan dampak positif dalam menghayati kepuasan kerja para karyawan mandor terhadap pekerjaan. Nilai yang di anut dan yang ada didalam diri karywan mandor tidak selalu sama dengan nilai yang dianut oleh PT “X” Jambi.

Nilai yang tidak sama tersebut membuat karyawan mandor merasa kurang puas dalam bekerja. Karyawan mandor yang berada pada tahap perkembangan dewasa madya merasa puas memiliki nilai yang sudah hampir sama dengan nilai yang dianut oleh PT “X” Jambi dikarenakan sudah cukup lama bekerja di PT “X” Jambi, sedangkan karyawan mandor yang berada pada tahap perkembangan dewasa awal masih fleksibel dalam menerima nilai-nilai dari luar diri.

Victor H. Vromm (dalam Gibson, 2002) juga menyebutkan bahwa harapan juga memengaruhi kepuasan kerja para karyawan. Harapan adalah suatu keyakinan bahwa suatu tindakan tertentu akan diikuti oleh suatu hasil tertentu. Dalam bekerja, karyawan mandor memiliki beragam harapan, ada yang berharap mendapatkan upah yang sesuai dengan kinerja yang sudah karyawan mandor berikan kepada PT “X” Jambi, ada yang mengharapkan dipromosikan ke jenjang karir yang lebih baik, ada yang mengharapkan mendapatkan pengakuan dari atasan (asisten lapangan) ketika berprestasi. Oleh karena itu, jelas bahwa kebutuhan, nilai dan harapan akan memengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Adanya ketidak sesuaian antara harapan yang dimiliki oleh

karyawan mandor terhadap pekerjaannya dengan kenyataan yang ada dapat memberikan dampak ketidakpuasan bagi karyawan mandor dalam bekerja.

Menurut Lilly M. Berry (1998), terdapat tiga faktor yang dapat memengaruhi kepuasan kerja seorang karyawan mandor terhadap pekerjaannya, yaitu : usia, pendidikan dan jenis kelamin. Faktor pertama yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan mandor di PT “X” Jambi adalah usia. Karyawan mandor yang bekerja di PT “X” Jambi sebagian besar berada di tahap dewasa awal dengan rentang usia 20-35 tahun, namun demikian ada juga beberapa karyawan mandor yang bekerja di PT “X” Jambi yang berada di tahap dewasa madya yaitu rentang umur 36-60 tahun. Karyawan mandor yang berusia lebih tua akan merasa puas dengan pekerjaannya dikarenakan sudah memiliki waktu yang cukup lama dalam melakukan tugas-tugasnya dan sudah memiliki perkembangan dalam bekerja.

Karyawan mandor yang berada pada tahap dewasa madya lebih memiliki banyak pengetahuan ketika bekerja dan memiliki kesempatan untuk dipromosikan menjadi asisten lapangan (supervisi mandor). Selain itu kesempatan karyawan mandor yang berada pada tahap dewasa madya memiliki kesempatan untuk mencari lapangan pekerjaan yang lain juga terbatas. Karyawan mandor yang berada pada tahap perkembangan dewasa awal lebih cenderung kurang merasa puas dikarenakan mereka ingin mengeksplor pengetahuan yang mereka miliki dan mencari pekerjaan yang sesuai dengan upah yang diberikan yaitu masih memiliki kesempatan dan kemampuan untuk mencari lapangan pekerjaan yang lain di luar PT “X” Jambi.

Faktor kedua adalah pendidikan. Dalam kenyataannya pendidikan diperlukan untuk mendapatkan tingkat pekerjaan dan bayaran yang lebih tinggi. Karyawan mandor yang memiliki pendidikan yang lebih tinggi diberi tugas yang lebih berarti dan lebih sering dilibatkan dalam tugas-tugas tersebut dibandingkan dengan karyawan mandor yang memiliki pendidikan yang lebih rendah. Ketidakpuasan akan terasa jika nilai-nilai intrinsik dalam bekerja banyak yang tidak tercapai, seperti tingkat pekerjaan yang lebih rendah. Di PT “X” Jambi, para karyawan mandor memiliki taraf pendidikan yang sama yaitu SMA atau STM, dengan asumsi bahwa sudah memiliki pengetahuan yang cukup luas dan juga sudah matang dan memiliki *skill* yang cukup baik. Dengan tingkat pendidikan yang dimiliki oleh karyawan mandor, maka tingkat pekerjaan dan juga upah yang diberikan oleh PT “X” Jambi disesuaikan dengan tingkat pendidikannya tersebut.

Faktor ketiga adalah jenis kelamin. Karyawan mandor seluruhnya adalah berjenis kelamin pria, maka permasalahan yang sering terjadi yang memengaruhi kepuasan kerja adalah nilai. Nilai yang ada dalam diri karyawan mandor adalah *self-direction* yaitu kemandirian dalam bekerja dan *extrinsic reward* seperti gaji dan promosi dalam pekerjaan.

Setiap manusia memiliki kemampuan untuk memersepsi setiap stimulus yang datang kepadanya. Dalam hal ini karyawan mandor memiliki persepsi yang berbeda-beda dalam pekerjaannya baik positif maupun negatif. Menurut Ivancevich (2002), kepuasan kerja merupakan sikap yang dimiliki individu mengenai pekerjaan karyawan mandor. Kepuasan kerja merupakan persepsi para karyawan mandor terhadap pekerjaannya serta derajat kecocokan antara individu

dengan perusahaan. Terdapat 3 faktor kepuasan kerja yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu *Pay* (Upah), *Supervision* (Pengawasan), dan *Working condition* (Lingkungan pekerjaan).

Faktor pertama yaitu *Pay* (Upah), yaitu jumlah upah yang diterima dan perasaan adil terhadap imbalan yang diterima oleh karyawan mandor PT “X” Jambi, berupa upah maupun tunjangan, baik tunjangan finansial maupun nonfinansial. Tunjangan finansial seperti tunjangan hari raya dan bonus, nonfinansial seperti fasilitas rumah dan tunjangan kesehatan. Karyawan mandor PT “X” Jambi memiliki upah pokok yang telah disesuaikan dengan UMR yang sudah ditetapkan oleh perusahaan. Jumlah upah yang diberikan kepada karyawan mandor diharapkan dapat memenuhi kebutuhan sehari-hari keluarga para mandor dengan begitu karyawan mandor akan merasa puas terhadap upah yang diterima oleh mandor. Adanya perbedaan pandangan mengenai kesesuaian jumlah upah yang diperoleh dapat menimbulkan penghayatan akan kepuasan terhadap upah yang berbeda-beda. Jika seorang karyawan mandor merasa gaji dan tunjangan baik finansial maupun nonfinansial dirasakan sesuai dengan yang dihayati oleh karyawan mandor maka ia akan merasakan kepuasan dalam bekerja, jika tidak maka ia kurang merasakan kepuasan dalam bekerja.

Faktor yang kedua adalah *Supervision* (Pengawasan), yaitu kompetensi teknis yaitu kemampuan seorang atasan dalam membimbing dan mengarahkan bawahannya dan keahlian interpersonal dari seorang atasan yaitu kemampuan seorang atasan dalam mengontrol emosi dan menjaga sikap dalam bekerja. Seorang asisten lapangan di PT “X” Jambi bertugas mengawasi kinerja mandor

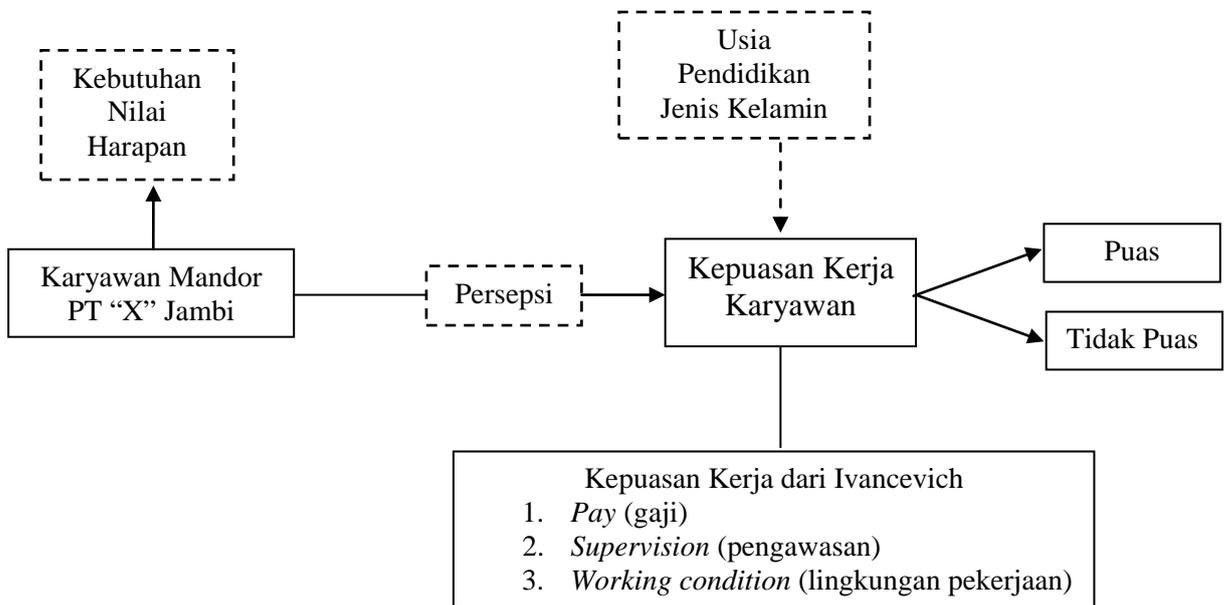
dan juga pemanen, memberikan arahan kepada karyawan mandor mengenai jumlah target buah yang harus di capai, lahan yang harus dipanen dengan segera. Asisten lapangan juga memiliki hak untuk memberikan *reward* dan *punishment* kepada karyawan mandor. Bagi para karyawan mandor, kinerja asisten lapangan walaupun kompetensi teknis, namun interpersonal/skills dari asisten lapangan terhadap karyawan mandor ada yang tidak menyenangkan. Hal yang tidak menyenangkan tersebut seperti memberikan kritik dan saran dengan kata-kata yang kasar yang membuat karyawan mandor merasa sakit hati. Penghayatan karyawan mandor terhadap asisten lapangan berbeda-beda.

Faktor yang ketiga adalah *Working condition* (Lingkungan pekerjaan), yaitu suatu keadaan dimana kondisi fisik lingkungan pekerjaan nyaman, bersih dan mendukung produktivitas kerja karyawan mandor di PT “X” Jambi. Dengan memberikan fasilitas kerja yang lengkap untuk mempermudah karyawan mandor dalam melakukan pekerjaannya. Medan kerja yang terjal, berbukit-bukit dan juga dikelilingi oleh jurang yang menuntut kehati-hatian karyawan mandor dalam bekerja agar tidak terjadi hal-hal yang tidak diinginkan.

Perusahaan telah memberikan fasilitas yang lengkap dan baik kepada karyawan mandor seperti jumlah komputer yang disediakan, kantor dan toilet yang bersih, baju seragam yang diberikan, sebuah mobil lengkap dengan supir dan perlengkapan vital lainnya, namun demikian masih ada karyawan mandor yang merasa fasilitas yang diberikan oleh perusahaan kurang memuaskan, misalnya terbatasnya ketersediaan kendaraan untuk keluar dari kebun sehingga karyawan mandor mengalami kesulitan dalam berpergian darurat. Selain itu juga karyawan

mandor merasa perlengkapan vital dan seragam yang diberikan terasa sedikit kurang nyaman dan lengkap. Jika karyawan mandor merasa lingkungan pekerjaan yang ada di PT “X” Jambi sesuai dengan yang dihayati, maka karyawan mandor merasa puas dalam bekerja, jika tidak maka karyawan mandor kurang mengalami kepuasan kerja.

Karyawan mandor di PT “X” Jambi merasa puas dengan pekerjaan yang saat ini karyawan mandor miliki apabila karyawan mandor merasa apa yang mereka hayati dan harapkan terhadap pekerjaannya sesuai dengan kenyataan yang ada. Ketika karyawan mandor merasa puas dengan pekerjaannya, maka produktivitas karyawan mandor akan lebih efektif, tidak akan melakukan unjuk rasa, tidak akan melakukan mangkir kerja dan juga tidak akan mengundurkan diri dari perusahaan.. Jika karyawan mandor merasa apa yang mereka harapkan terhadap pekerjaannya kurang sesuai dengan kenyataan yang ada maka karyawan mandor tersebut akan merasa tidak puas terhadap pekerjaannya.



Bagan 1.1. Kerangka Pemikiran

1.6. Asumsi

1. Kepuasan kerja dapat dilihat dari 3 faktor yaitu *pay*, *working condition* dan *supervision*.
2. Jika harapan karyawan mandor di PT “X” Jambi terhadap 3 faktor diatas sesuai dengan apa yang mereka terima, maka karyawan mandor di PT “X” Jambi akan merasa puas dalam bekerja.
3. Jika harapan karyawan mandor di PT “X” Jambi terhadap 3 faktor diatas tidak sesuai dengan apa yang mereka terima, maka karyawan mandor di PT “X” Jambi akan merasa tidak puas dalam bekerja.