

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Allen (1987; dalam Bangun, 2012), mengungkapkan bahwa betapapun sempurnanya rencana-rencana perusahaan dan pengawasan serta penelitiannya, bila tidak dapat menjalankan tugas dengan minat dan gembira, maka suatu perusahaan tidak dapat mencapai hasil sebanyak yang sebenarnya dapat dicapainya. Hal tersebut berarti bahwa, faktor manusia cukup berperan dalam mencapai tujuan perusahaan. Fuad dkk. (2001) menyatakan bahwa, tujuan perusahaan merupakan pernyataan tentang keinginan yang akan dijadikan pedoman bagi manajemen puncak perusahaan, untuk meraih hasil kegiatan tertentu atas kegiatan yang dilakukan. Tujuan perusahaan mempunyai target-target tertentu untuk dicapai dalam jangka waktu tertentu. Target-target tersebut dapat terlaksana apabila terdapat faktor penggeraknya atau pelaksana. Selanjutnya Bangun (2012) mengatakan bahwa pelaksana dalam sebuah perusahaan adalah manajemen sumber daya manusia yang bertanggung jawab atas kegiatan-kegiatan sumber daya manusia mulai dari pengadaan, pelatihan dan pengembangan, sampai pemisahan tenaga kerja. Tenaga kerja memegang peranan penting dalam proses produksi, dalam kaitannya dengan variasi kemampuan, maupun jumlah serta distribusinya (Fuad dkk., 2001). Tenaga kerja termasuk dalam faktor-faktor yang berada dalam kegiatan produksi dan langsung mempengaruhi hasil produksi (Fuad dkk., 2001). Adapun perilaku etis dan tak-etis tenaga kerja dalam perusahaan sangat dipengaruhi oleh tindakan-tindakan atasan terhadap tenaga kerjanya. Tenaga kerja yang mengalami kepuasan kerja akan

menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya. Sikap kerja adalah pernyataan evaluatif seseorang yang mengungkapkan sikap mengenai pekerjaannya (Robbins, 1996).

Menurut Wexley & Yukl (2003; dalam Bangun, 2012), kepuasan kerja adalah generalisasi sikap-sikap terhadap pekerjaannya. Berbagai macam sikap seseorang terhadap pekerjaannya mencerminkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan terhadap pekerjaannya serta harapan-harapannya terhadap pengalaman masa depan. Menurut Robbins (1998; dalam Baihaqi, 2010) seseorang dapat tidak puas dengan pekerjaan tertentu dan menganggapnya kondisi sementara, tetapi tidak puas terhadap perusahaan adalah sebagai suatu keseluruhan; dan ketidakpuasan tersebut bila menjalar ke perusahaan, dapat mendorong seseorang untuk mempertimbangkan diri minta berhenti. Selanjutnya, Robbins (2007; dalam Wahab, 2012) membuktikan bahwa perusahaan yang memiliki karyawan yang lebih puas cenderung lebih efektif dibandingkan perusahaan yang memiliki karyawan yang kurang puas. Noermijati (2010; dalam Muslih, 2012) juga menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan menjadi perhatian utama para manajer, akademisi atau peneliti, dan juga masyarakat umum; karena alasan seseorang masuk menjadi anggota perusahaan atau bekerja pada suatu perusahaan adalah untuk memperoleh kepuasan kerja.

Adapun dampak-dampak dan tindakan yang ditimbulkan apabila karyawan merasa kurang puas terhadap pekerjaannya, yang dikemukakan oleh Robbins (1996) adalah sebagai berikut:

1. Eksit, yaitu perilaku yang diarahkan ke arah meninggalkan perusahaan yang mencakup pencarian posisi baru maupun meminta berhenti. Tingkat keluarnya karyawan adalah ukuran, di mana terdapat beberapa karyawan umumnya mengeluh lebih daripada yang lain; dan karyawan-karyawan semacam itu, bila tidak terpuaskan dengan pekerjaannya, lebih besar kemungkinan untuk keluar daripada karyawan yang mempunyai watak lebih positif terhadap hidup.
2. Suara (*voice*), yaitu dengan aktif dan konstruktif mencoba memperbaiki kondisi. Mencakup saran perbaikan, membahas problem-problem dengan atasan, dan beberapa bentuk kegiatan karyawan. Karyawan yang kurang atau tidak aktif dan konstruktif dalam mencoba memperbaiki kondisi, akan berdampak pada kurang produktifnya perusahaan. Kurang produktif adalah keadaan perusahaan-perusahaan dengan karyawan yang kurang terpuaskan dan cenderung kurang efektif, apabila dibandingkan perusahaan-perusahaan dengan karyawan yang terpuaskan.
3. Kesetiaan (*loyalty*), yaitu pasif tetapi optimis menunggu membaiknya kondisi, yang mencakup berbicara untuk membela perusahaan, menghadapi kritik luar, serta mempercayai perusahaan dan manajemennya untuk “melakukan hal yang tepat”.
4. Pengabaian (*neglect*), yaitu secara pasif membiarkan kondisi memburuk, termasuk kemangkiran atau datang terlambat secara kronis, upaya yang dikurangi, dan tingkat kekeliruan yang meningkat. Kemangkiran adalah keadaan karyawan dengan kepuasan rendah yang mempunyai kehadiran yang lebih rendah, daripada karyawan dengan skor kepuasan yang lebih tinggi. Pengabaian dan tingkat kemangkiran yang tinggi pada gilirannya dapat menyebabkan keluarnya karyawan dari perusahaan.

Karyawan merupakan bagian dari faktor internal perusahaan, maka perusahaan perlu memperhatikan faktor pendorong atau motivasi seseorang dalam pekerjaannya. Stanton (1981; dalam Mangkunegara; 2001) mendefinisikan bahwa motivasi adalah kebutuhan yang distimulasi dan berorientasi kepada tujuan individu dalam mencapai rasa puas. Motivasi adalah suatu kondisi atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan, yang berlangsung secara sadar (Bangun, 2012). Sementara itu, pendekatan yang digunakan untuk mengetahui sumber motivasi seseorang dalam menyelesaikan suatu pekerjaan di kemukakan oleh Herzberg (___ ; dalam Purwanto, 2006) dengan Teori Dua Faktor. Menurut Teori Dua Faktor Herzberg, dalam melaksanakan pekerjaannya karyawan sangat dipengaruhi oleh dua faktor penting, yaitu faktor motivator dan faktor *hygiene*. Faktor *motivator* merupakan faktor penting yang mampu memberi motivasi kerja para karyawan. Faktor motivator disebut pula *satisfier*, *motivators*, *job content*, *intrinsic factors* yang meliputi dorongan berprestasi, pengenalan, kemajuan (*advancement*), *work itself*, kesempatan berkembang, dan tanggung jawab (Herzberg, 1968; dalam Smerek & Peterson, 2006). Faktor *hygiene* merupakan faktor yang mempertahankan atau menjaga tingkat motivasi kerja karyawan. Faktor *hygiene* disebut pula *dissatisfiers*, *job context*, *extrinsic factors*, yang meliputi kebijakan dan administrasi perusahaan, hubungan *supervisor*, kepuasan gaji, hubungan rekan kerja (Herzberg, 1959; dalam Smerek & Peterson, 2006), dan kehadiran nilai-nilai inti (Smerek & Peterson, 2006). Dengan kata lain, faktor *hygiene* merupakan faktor yang dapat memotivasi karyawan dari luar dirinya, yaitu motivasi ekstrinsik.

Motivasi ekstrinsik adalah dorongan kerja yang bersumber dari luar diri karyawan, yang berupa kondisi yang mengharuskannya melaksanakan suatu pekerjaan secara maksimal (Bangun, 2012). Faktor-faktor *hygiene* merupakan faktor ekstrinsik yang menyebabkan ketidakpuasan. Faktor-faktor *hygiene* merupakan alat untuk menciptakan kondisi yang mencegah timbulnya ketidakpuasan (Boby, 2011). Bila faktor-faktor *hygiene* ini diperbaiki, maka tidak ada pengaruhnya terhadap sikap kerja yang positif; tetapi jika dibiarkan, maka karyawan hanya akan merasa kecewa atau tidak puas (Manullang, 1981). Faktor-faktor *hygiene* tersebut meliputi kebijakan dan administrasi perusahaan yang merupakan peraturan tertulis yang dibuat masing masing manajer dan direalisasikannya dalam perusahaan, hubungan *supervisor* yang menunjukkan hubungan perseorangan antara karyawan dengan atasannya, kepuasan gaji yang merupakan salah satu hal yang wajib menjadi perhatian manajer dalam menilai apakah jabatan-jabatan di bawah pengawasannya mendapat kompensasi yang sesuai dengan pekerjaan yang mereka kerjakan, hubungan rekan kerja yang merupakan hubungan yang terjalin dengan rekan kerja seprofesi atau dalam satu pekerjaan yang sama dalam satu perusahaan (Manullang, 1981), dan kehadiran nilai-nilai inti yang merupakan faktor dari dalam perusahaan. Apabila faktor tersebut tidak terdapat dalam perusahaan, maka dapat menimbulkan perilaku yang tidak etis, sehingga berdampak pada lingkungan kerja yang tidak memuaskan (Smerek & Peterson, 2006).

Percetakan adalah suatu bidang industri di mana perusahaan-perusahaan yang bergerak di dalamnya memproduksi secara massal tulisan dan gambar, terutama dengan tinta di atas kertas menggunakan sebuah mesin cetak (Dodi, 2014). Percetakan

merupakan bagian penting dalam penerbitan dan percetakan transaksi (Dodi, 2014). Dodi (2012) mengatakan bahwa teknik produksi dalam industri percetakan dikenal dengan teknik grafika atau cetak mencetak. Grafika adalah suatu teknik atau cara penyampaian pesan, gagasan, pikiran, dan kesan perasaan melalui penggandaan dengan cara dicetak dan disajikan kepada khalayak. Jasa grafika memudahkan segala urusan manusia modern atau sudah merupakan mekanisme yang tidak mungkin ditinggalkan dalam kehidupan manusia.

Seseorang atau kelompok yang bergerak di industri grafika, dihadapkan pada dua orientasi yang berbeda. Orientasi pertama pada industri jasa yang melayani keinginan pemesan untuk mencapai kepuasan pelanggan, sedangkan orientasi yang lain berada pada industri pabrikan yang harus memproduksi secara massal sesuai besarnya pesanan. Proses produksi perusahaan grafika jauh lebih rumit dan lebih kompleks dibanding perusahaan pabrikan, karena tidak hanya mengandalkan penguasaan teknologi semata, tetapi juga harus memperhatikan sisi jasanya, yaitu kecepatan produksi, mutu produk, dan ketepatan waktu produksi (Dodi, 2014). Jasa merupakan layanan seseorang atau perusahaan untuk memenuhi keinginan pelanggan (Fuad, dkk., 2001). Perusahaan yang menekankan layanan pelanggan memerlukan strategi yang menyuburkan suasana tersebut dari atas sampai bawah. Perusahaan perlu memberikan pada pelanggan apa yang mereka inginkan, berkomunikasi efektif dengan mereka, dan memberikan pelatihan layanan pelanggan kepada karyawan (Robbins & Coulter, 2007). Orientasi pada industri pabrikan mengarah pada konsep produksi yang merupakan konsep tertua dalam bisnis. Konsep ini menyatakan bahwa pelanggan lebih menyukai produk yang tersedia dalam

jumlah banyak dan tidak mahal. Perusahaan yang berorientasi pada produksi berkonsentrasi untuk mencapai efisiensi produksi yang tinggi, biaya rendah, dan produksi massal (Kotler & Keller, 2008).

Apriliyanti (2014) menyatakan bahwa pembagian divisi dan tugas masing-masing dalam perusahaan percetakan adalah sebagai berikut:

1. CEO (*Chief Executive Officer*), merupakan jenjang tertinggi dalam perusahaan, yang mengatur keseluruhan perusahaan. CEO bertugas untuk memimpin, mengelola, dan mengambil keputusan bagi setiap divisi-divisi di bawahnya.
2. Administrasi, berhubungan dengan seluruh arsip yang digunakan dalam perusahaan. Tugas divisi ini mengelolanya dalam bentuk yang rapi agar mudah diakses. Di bawah divisi ini terdapat resepsionis dan HRD.
 - Resepsionis, berperan untuk menerima tamu dan menerima order yang datang dari *customer*, untuk diproses oleh bagian lain.
 - HRD (*Human Resource Development*), berperan untuk mengatur sumber daya manusia, dengan melakukan pengadaan atau rekrutmen karyawan serta pengembangan dan evaluasi karyawan.
3. Desain, divisi yang bertugas mendesain pesanan yang akan dicetak. Karyawan dalam divisi ini harus menguasai segala jenis *software* desain grafis. Jika *customer* datang dengan desainnya sendiri, maka tugas desain adalah mengatur tata letaknya sehingga tepat dengan ukuran kertas atau kain untuk dicetak.
4. Percetakan, divisi ini melakukan tugasnya ketika telah mendapatkan hasil desain yang sudah *fix* dari bagian desain. Bagian ini terbagi menjadi:

- Kepala percetakan, yang mengelola bahan baku dalam mencetak order, mengelola, dan menjaga kondisi peralatan percetakan agar tetap prima dan mengatur karyawan percetakan.
- Karyawan percetakan, yang melakukan pencetakan order.

Setiap divisi dalam perusahaan percetakan dipengaruhi oleh situasi dan kondisi dalam lingkungan kerja tersebut. Situasi dan kondisi yang dihadapi karyawan perusahaan percetakan di antaranya adalah terdapat tuntutan produktivitas yang tinggi terhadap para karyawannya; hal ini terlihat pada konsep dasar produksi perusahaan percetakan yaitu memproduksi secara massal. Terdapat tuntutan untuk dapat beradaptasi dengan cepat; hal ini terlihat dari pekerjaan sehari-hari para karyawan percetakan yang selalu berdampingan dengan teknologi yang selalu berkembang, salah satunya kecepatan *software* yang berkembang. Terdapat tuntutan untuk dapat teliti dalam bekerja; hal ini terlihat dari peran penting yang dijalani perusahaan percetakan dalam hal penerbitan dan percetakan transaksi. Terdapat tuntutan untuk dapat menjalani profesinya secara seimbang antara dua orientasi yang berbeda, yaitu orientasi jasa yang berfokus pada kepuasan *customer* dan orientasi pada industri pabrikan yang berfokus pada produksi massal; serta terdapat tuntutan untuk dapat mencapai efektifitas, kuantitas, dan kualitas yang tinggi dalam kegiatan produksinya. Hal ini terlihat pada keharusan bagi para karyawan agar mampu mencapai kecepatan produksi, mutu produk, dan ketepatan waktu produksi.

Untuk memenuhi berbagai tuntutan tersebut, perusahaan harus memiliki karyawan yang berpandangan positif terhadap pekerjaannya. Robbins (1996)

menyatakan bahwa kondisi ini dinamakan kepuasan kerja, yang merujuk kepada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja perlu diperhatikan pihak pengelola perusahaan percetakan pada karyawan-karyawannya, karena karyawan yang mengalami kejenuhan yang disebabkan oleh rutinitas pekerjaannya, karyawan tidak akan loyal terhadap perusahaan tempatnya bekerja, serta kurang maksimalnya produksi ditimbulkan oleh karyawan yang tidak merasakan kepuasan kerja. Kepuasan kerja karyawan merupakan hasil yang dapat diperoleh melalui intervensi perusahaan dalam berbagai kondisi organisasional yang dapat dipersepsikan oleh karyawannya, seperti penetapan nilai-nilai perusahaan dan penerapannya melalui berbagai peraturan perusahaan, termasuk penetapan dan proses pemberian gaji, serta hubungan antar karyawan, seperti dengan atasan dan rekan kerja. Diharapkan berbagai faktor tersebut dapat memotivasi karyawan, sehingga akan menimbulkan kepuasan kerja dalam diri mereka. Motivasi berkaitan dengan kepuasan kerja, di mana kepuasan kerja hanya dapat ditingkatkan dengan motivasi yang tinggi; kemauan dan kemampuan dalam melakukan tugas yang didukung dengan lingkungan kerja yang nyaman (Muslih, 2012). Terdapat atau tidak terdapatnya kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh motivasi ekstrinsik, di mana terdapat dorongan kerja yang bersumber dari luar diri karyawan.

Berdasarkan pemaparan sebelumnya, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Motivasi Ekstrinsik terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. X”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Beberapa masalah yang akan dijawab melalui penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah kebijakan dan administrasi perusahaan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja?
2. Apakah hubungan *supervisor* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja?
3. Apakah hubungan rekan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja?
4. Apakah kepuasan gaji berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja?
5. Apakah kehadiran nilai-nilai inti berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun beberapa tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh positif kebijakan dan administrasi perusahaan terhadap kepuasan kerja.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh positif hubungan *supervisor* terhadap kepuasan kerja.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh positif hubungan rekan kerja terhadap kepuasan kerja.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh positif kepuasan gaji terhadap kepuasan kerja.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh positif kehadiran nilai-nilai inti terhadap kepuasan kerja.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu menentukan faktor-faktor apa saja yang dapat memotivasi karyawan agar puas dalam bekerja. Perusahaan dengan karyawan yang terpuaskan akan lebih kompetitif dibandingkan perusahaan pesaing dengan karyawan yang kurang terpuaskan.

2. Bagi Akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan atau referensi bagi para akademisi khususnya pada konsentrasi Manajemen Sumber Daya Insani yang hendak melakukan penelitian selanjutnya dengan topik yang serupa, yaitu yang berkaitan dengan pengaruh motivasi ekstrinsik terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini terdiri dari teori-teori sosial dan hasil riset-riset terdahulu yang dapat dimanfaatkan kembali untuk membangun dan mendukung hipotesis-hipotesis dalam penelitian berikutnya.

3. Bagi Pihak Lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjawab keingintahuan masyarakat umum, khususnya teori-teori dalam penelitian ini yang membahas motivasi ekstrinsik dan kepuasan kerja, serta implikasinya dalam kehidupan berorganisasi.