

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Seiring dengan kemajuan dan pertumbuhan ekonomi saat ini, perusahaan dituntut untuk dapat menunjang pelaksanaan pembangunan nasional dalam rangka meningkatkan pemerataan, pertumbuhan ekonomi, dan stabilitas nasional kearah peningkatan kesejahteraan rakyat banyak. Perusahaan dituntut oleh masyarakat untuk dapat bekerja secara professional, tidak memihak kepada orang atau golongan tertentu, dan mengutamakan kepentingan konsumen.

Untuk menunjang hal tersebut, faktor sumber daya manusia sangat berperan besar, peranan modal dan teknologi saja tanpa didukung oleh tenaga kerja yang handal tidak akan menjamin keberhasilan. Tenaga kerja atau sumber daya manusia harus bisa berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan untuk mewujudkan keberhasilan perusahaan, sebab bagaimanapun canggihnya alat-alat dan sistem yang dimiliki perusahaan tanpa didukung oleh peranan tenaga kerja yang handal maka tujuan perusahaan tidak akan tercapai dengan baik.

Dalam pengelolaan sumber daya manusia, agar dapat memberikan kontribusi pencapaian tujuan dan kelangsungan organisasi sebagaimana diharapkan, maka para ahli umum sepakat bahwa ada lima fungsi dasar yang dijalankan semua manajer SDM, yaitu: perencanaan, pengorganisasian, penstaffan, kepemimpinan, dan pengendalian, secara keseluruhan fungsi-fungsi ini menggambarkan suatu proses manajemen. (Dessler 1997:2).

Bahwa tantangan organisasi di masa depan adalah menghadapi perubahan kondisi eksternal dan internal dan untuk merespon keadaan tersebut setiap organisasi dituntut untuk meningkatkan kualitas SDM nya. Dalam meningkatkan kualitas SDM tersebut manajemen SDM dituntut produktif dan cepat tanggap terhadap perubahan dan dapat mengelola organisasi secara seimbang antara kepentingan perusahaan dan kepentingan pekerja.

Pengembangan sumber daya manusia (SDM), saat ini dirasakan amat mendesak. Keadaan ini karena tuntutan perkembangan pembangunan yang makin cepat dan kompleks. Dalam era globalisasi ini terjadi perubahan yang sangat mendasar di berbagai kehidupan sebagai akibat dampak globalisasi tersebut, hal ini terlihat adanya perubahan dalam sistem dan tatanan perekonomian nasional maupun internasional yang mendorong iklim ekonomi yang semakin kompetitif serta perkembangan IPTEK dan informasi yang begitu pesat. Disisi lain sumber daya yang tersedia semakin terbatas, sehingga kondisi tersebut merupakan tantangan untuk meningkatkan peran SDM agar mampu memanfaatkan berbagai peluang dan menjawab serta mengatasi kendala dalam suasana kehidupan bangsa yang berubah dengan cepat.

Oleh karena itu, berbagai cara dilakukan perusahaan untuk menarik dan mempertahankan loyalitas karyawan melalui modifikasi, reward dan peningkatan kualitas pengetahuan dan kemampuan sumber daya manusianya. Dalam arti inisiatif, tanggung jawab dan kreatifitas para karyawan dalam upaya meningkatkan kualitasnya hanya dapat dilakukan jika mereka dimampukan untuk melakukannya.

Kiranya tidak dapat disangkal kebenaran pandangan yang mengatakan bahwa setiap orang ingin meraih kemajuan dalam berkarya. Kemajuan hanya akan dapat diraih apabila yang bersangkutan mampu menampilkan kinerja yang memuaskan. Untuk meningkatkan kinerja SDM yang memuaskan dan dalam upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia maka diperlukan adanya dorongan yang mampu meningkatkan kepuasan karyawan dalam bekerja.

Menurut Handoko (1993:193) Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Berdasarkan pendapat Handoko dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan kondisi emosional yang menyenangkan terhadap pekerjaannya, yang berarti bahwa makna pekerjaan bagi pegawai/karyawan yang puas menjadi positif.

Dengan adanya makna pekerjaan yang positif ini karyawan menjadi lebih siap menghadapi tuntutan-tuntutan dari suatu pekerjaan.

Perlu diperhatikan, bahwa seorang karyawan tidak akan melakukan tugas-tugasnya apabila suasana dan kondisi kerja yang membosankan atau monoton, artinya seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dipercayakan kepadanya tidak akan membatasi keberadaannya dalam organisasi hanya pada penyelesaian tugas-tugas berdasarkan keterampilan dan deskripsi pekerjaan yang mungkin jelas, walupun hal-hal tersebut memang tetap sangat penting.

Seorang karyawan yang memiliki kepuasan kerja tinggi akan memberikan hal yang positif terhadap kehidupan organisasionalnya, artinya seseorang dalam pelaksanaan tugas yang dipercayakan kepadanya tidak membatasi keberadaannya dalam organisasi hanya pada penyelesaian tugas itu berdasarkan keterampilan dan deskripsi tugas yang mungkin sangat jelas. Dengan adanya kepuasan kerja akan memacu motivasi seorang karyawan untuk bekerja lebih baik, dan hal itu akan dilakukan oleh aktifitas yang terus menerus dan memiliki orientasi tujuan. Kepuasan kerja yang tinggi juga akan menghasilkan ikatan pekerjaan yang positif terhadap pekerjaan yang dilakukan, dan diharapkan akan menghasilkan suatu hasil kerja yang maksimal, disamping itu loyalitas karyawan juga akan semakin meningkat jika karyawan memiliki kepuasan terhadap pekerjaannya.

Kepuasan kerja akan mempunyai pengaruh yang besar terhadap produktifitas organisasi baik secara langsung ataupun tidak langsung. Ketidakpuasan merupakan titik awal dari masalah-masalah yang sering muncul dari organisasi seperti *turn over* atau perputaran karyawan, kedisiplinan, moral kerja yang turun, konflik atasan bawahan serta banyak masalah yang menyebabkan terganggunya pencapaian tujuan organisasi.

Dari sisi pekerja, ketidakpuasan dapat menyebabkan menurunnya motivasi moral kerja, dan menurunnya tampilan kerja baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif. Kepuasan kerja dapat dirumuskan sebagai respon umum pekerja berupa yang ditampilkan oleh karyawan sebagai hasil persepsi mengenai hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaannya. Seorang pekerja yang masuk dan bergabung dalam suatu organisasi mempunyai seperangkat keinginan, kebutuhan, hasrat dan

pengalaman masa lalu yang menyatu dan membentuk suatu harapan dapat dipenuhi di tempatnya bekerja. Kepuasan kerja ini akan didapat apabila ada kesesuaian antara harapan pekerja dan kenyataan yang didapatkan ditempat bekerja. Persepsi pekerja mengenai hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaannya dan kepuasan kerja melibatkan rasa aman, rasa adil, rasa menikmati, rasa bergairah, status dan kebanggaan. Dalam persepsi ini juga dilibatkan situasi kerja pekerja yang bersangkutan yang meliputi interaksi kerja, kondisi kerja, pengakuan, hubungan dengan atasan, dan kesempatan promosi. Selain itu didalam persepsi ini juga tercakup kesesuaian antara kemampuan dan keinginan pekerja dengan kondisi organisasi tempat bekerja yang meliputi jenis pekerjaan, minat, bakat, penghasilan dan insentif.

Secara teoritis, faktor-faktor kepuasan kerja sangat banyak jumlahnya seperti kompensasi, iklim organisasi, kondisi kerja, kepemimpinan, rekan kerja motivasi dan sebagainya. Jadi faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja seorang karyawan dapat berupa faktor finansial dan non finansial.

Herzberg dalam penelitiannya mengatakan bahwa apabila para pekerja merasa puas dengan pekerjaannya, kepuasan itu didasarkan pada faktor-faktor yang sifatnya *intrinsik* seperti keberhasilan mencapai sesuatu, pengakuan yang diperoleh, sifat pekerjaan yang dilakukan, rasa tanggung jawab, kemajuan dalam karir dan pertumbuhan professional dan intelektual, yang dialami oleh seseorang. Sebaliknya apabila para pekerja merasa tidak puas dengan pekerjaannya, ketidakpuasan itu pada umumnya dikaitkan dengan faktor-faktor yang sifatnya *ekstrinsik*, artinya bersumber dari luar diri pekerja yang bersangkutan, seperti kebijaksanaan organisasi, pelaksanaan kebijaksanaan yang telah ditetapkan, supervisi oleh para manajer, hubungan interpersonal dan kondisi kerja.

Suatu ide yang dikemukakan oleh Herzberg yang agak berbeda dari anggapan umum ialah bahwa lawan kata kepuasan bukan ketidakpuasan tetapi tidak ada kepuasan. Menurut Herzberg, faktor-faktor yang mengarah kepada kepuasan kerja lain atau berbeda dari faktor-faktor yang mengarah kepada ketidakpuasan. Artinya, para manajer yang berusaha menghilangkan faktor-faktor yang mengakibatkan ketidakpuasan mungkin saja berhasil mewujudkan ketenangan

kerja dalam organisasi, akan tetapi ketenangan kerja itu belum tentu bersifat motivasional bagi para pekerja. Dalam hal demikian para manajer akan menyenangkan perasaan bawahannya, tetapi tidak memberikan motivasi kepada mereka. Herzberg menggunakan istilah *higiene* bagi faktor-faktor yang menyenangkan para pekerja seperti kebijaksanaan perusahaan, teknik pelaksanaan berbagai kebijaksanaan organisasi, supervisi, hubungan *interpersonal* atau antar pribadi, kondisi kerja dan sistem upah dan gaji yang dibuat dan diterapkan sedemikian rupa sehingga para karyawan tenang bekerja tetapi belum merasa puas dengan pekerjaan masing-masing.

Higiene faktor merupakan faktor pemelihara, sebab hampir semua faktor ini merupakan kebutuhan yang paling mendasar bagi kehidupan karyawan, dapat memelihara dan melindungi mereka dari kemerosotan hidup. Pemenuhan faktor-faktor ini sedikit banyak dapat menurunkan tingkat ketidakpuasan karyawan namun tidak pernah dapat membuat kepuasan yang sesungguhnya. Jadi faktor *higiene* ini tidak dapat memotivasi karyawan dalam bekerja tetapi mencegah ketidakpuasan kerja dan bukan penyebab ketidakpuasan bekerja. Herzberg berpendapat bahwa apabila para manajer ingin memberi motivasi pada para bawahannya, yang perlu ditekankan adalah faktor-faktor yang menimbulkan rasa puas, yaitu dengan mengutamakan faktor-faktor motivasional yang sifatnya *intrinsik*.

Rizia Elfitrie (Juni 2006) dalam penelitiannya tentang kepuasan kerja di Direktorat Pengawasan Bank 3 – Bank Indonesia. Penelitian ini dilakukan terhadap 86 responden yang terdiri dari 58 responden atau sebesar 67.4% adalah laki-laki dan sebanyak 28 responden atau 32.6 % adalah perempuan. Dalam penelitiannya dapat disimpulkan bahwa yang menyatakan minimal puas sebanyak 44, 9% responden, cukup puas sebanyak 45,4% dan selebihnya menyatakan sangat tidak puas dan tidak puas, sehingga dapat disimpulkan kepuasan kerja pegawai Direktorat Pengawasan Bank 3 adalah Cukup Puas. Dalam penelitiannya ternyata responden laki-laki yang menyatakan minimal puas terhadap kepuasan kerja sebanyak 47,8%, cukup puas sebanyak 42,4% dan selebihnya menyatakan tidak puas dan sangat tidak puas. Sedangkan responden perempuan yang menyatakan minimal puas terhadap kepuasan kerja sebanyak 39,2%, cukup puas sebanyak 51,3%. Dengan

demikian berarti kepuasan kerja pegawai laki-laki di Direktorat Pengawasan Bank 3 lebih tinggi dari pegawai perempuan. Berdasarkan penelitian tersebut, ternyata responden terbanyak yang menyatakan minimal puas adalah responden yang berusia diatas 35 sampai dengan 45 tahun dan selebihnya menyatakan tidak puas dan sangat tidak puas. Selanjutnya responden yang berusia di atas 45 sampai 55 tahun yang menyatakan puas sebanyak 47, 2%, cukup puas sebanyak 43,9% dan selebihnya menyatakan tidak puas dan sangat tidak puas. Sedangkan responden yang berusia lebih dari 25 tahun sampai dengan 35 tahun menyatakan minimal puas sebanyak 31,8%.

Menurut konsultan riset Peter Harriet, mereka mendapatkan bahwa "jika dahulu para manajer usia 45 sampai 50 tahun sadar bahwa mereka tidak akan dipromosikan lebih tinggi lagi, sekarang mereka mencapai titik puncak itu jauh lebih dini, antara usia 30 sampai 40". (Clutterbuck, 2003:244). Kebanyakan studi menunjukkan suatu hubungan positif antara usia dan kepuasan, sekurangnya sampai usia 60 tahun. Tetap studi yang lain menunjukkan hubungan berbentuk -U. Beberapa penjelasan dapat menjernihkan hasil temuan ini, yang paling masuk akal adalah bahwa studi mencampuradukkan karyawan professional dan tidak professional. Jika kedua tipe itu dipisah, kepuasan cenderung meningkat pada para professional dengan bertambahnya usia mereka, sedangkan pada non professional kepuasan itu merosot selama usia setengah baya dan kemudian naik lagi dalam tahun-tahun berikutnya. (Robbins, 2003:47).

Dalam penelitannya, Rizia Elfitrie menemukan ternyata responden terbanyak yang menyatakan minimal puas adalah responden dengan pendidikan sarjana strata dua(S2) yaitu yang menyatakan minimal puas terhadap kepuasan kerja sebanyak 56,1%, cukup puas sebanyak 33,9% dan selebihnya menyatakan tidak puas dan sangat tidak puas. Sedangkan responden dengan pendidikan SLTA adalah responden yang paling sedikit menyatakan puas yaitu menyatakan minimal puas terhadap kepuasan kerja sebanyak 22,1%, cukup puas sebanyak 74,6% dan selebihnya menyatakan tidak puas dan sangat tidak puas. Sedangkan responden terbanyak yang menyatakan minimal puas adalah responden dengan masa kerja di Bank Indonesia di atas 10 sampai dengan 20 tahun yaitu menyatakan minimal puas

sebanyak 51,5%, cukup puas sebanyak 42,9% dan selebihnya menyatakan tidak puas dan sangat tidak puas. Selanjutnya responden yang memiliki masa kerja di Bank Indonesia di atas 20 tahun yang menyatakan minimal puas sebanyak 47,7%, cukup puas 45,4% dan selebihnya menyatakan tidak puas dan sangat tidak puas. Sedangkan responden yang memiliki masa kerja di Bank Indonesia sama atau kurang dari 10 tahun yang menyatakan minimal puas sebanyak 35,8%.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Rizia Elfitrie tentang kepuasan kerja pegawai Direktorat Pengawasan Bank 3 - Bank Indonesia. Menurut faktor prestasi, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, kemajuan dan pertumbuhan, dapat dikemukakan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepuasan kerja pegawai menurut faktor prestasi adalah puas, berdasarkan cara responden menyelesaikan masalah yang dijumpai, jangka waktu penyelesaian dan kebebasan untuk mengembangkan cara kerja yang baru, ternyata yang menyatakan minimal puas terhadap faktor prestasi sebanyak 54,7% cukup puas 37,9% dan selebihnya menyatakan tidak puas dan sangat tidak puas.
2. Kepuasan kerja pegawai menurut faktor pengakuan terhadap hasil kerja meliputi keahlian dan ketrampilan baik pengakuan oleh atasan, rekan kerja, ternyata responden yang menyatakan minimal puas sebanyak 43,3%, cukup puas sebanyak 52,3% dan selebihnya menyatakan tidak puas dan sangat tidak puas.
3. Kepuasan kerja pegawai menurut faktor pekerjaan itu sendiri, terdiri dari uraian pekerjaan prosedur dan standar kerja, ternyata responden yang menyatakan minimal puas terhadap faktor pekerjaan itu sendiri 44,9%, cukup puas sebanyak 45,1% dan selebihnya menyatakan tidak puas dan sangat tidak puas.
4. Kepuasan kerja pegawai menurut faktor tanggung jawab, yang terdiri dari tanggung jawab jabatan, wewenang yang diberikan pimpinan dan kesempatan untuk menyelesaikan tugas baru, ternyata responden yang menyatakan minimal puas terhadap tanggung jawab sebanyak 52,8%, cukup puas sebanyak 42,1% dan selebihnya menyatakan tidak puas dan sangat tidak puas.

5. Kepuasan kerja pegawai menurut faktor kemajuan, terdiri dari pengembangan karir, sistem promosi, sistem kenaikan gaji dan kesempatan untuk melanjutkan pendidikan, ternyata responden yang menyatakan minimal puas terhadap faktor kemajuan sebanyak 29,1%, cukup puas 50% dan selebihnya menyatakan tidak puas dan sangat tidak puas.
6. Kepuasan kerja pegawai menurut faktor pertumbuhan yang terdiri dari program pelatihan, seminar, pendidikan formal dan penambahan tugas dan tanggung jawab, ternyata responden yang menyatakan minimal puas terhadap faktor pertumbuhan 45,1%, cukup puas sebanyak 45,1% dan selebihnya menyatakan tidak puas dan sangat tidak puas.

Berdasarkan hasil analisis penelitian terdahulu, diketahui bahwa kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh banyak faktor, sehingga pada dasarnya kepuasan kerja adalah hal yang bersifat individual, dimana setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda sesuai dengan sistem dan nilai yang berlaku pada dirinya. Dan berdasarkan uraian diatas, penelitian ini bertujuan untuk menganalisa bagaimana kepuasan kerja karyawan di PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor menurut teori dua faktor Herzberg tanpa membahas faktor *higiene*. Hal ini dilakukan dengan alasan bahwa faktor *higiene* merupakan faktor yang bersifat *preventif* dan bukannya penyebab terjadinya kepuasan kerja. Faktor *higiene* dapat disamakan dengan atau tidak jauh beda dengan kebutuhan fisik dan keamanan dari teori Maslow yang merupakan kebutuhan mendasar bagi manusia yang biasanya berupa finansial. Artinya jika faktor ini dipenuhi yang timbul bukanlah kepuasan kerja tetapi menurut Herzberg adalah tidak lagi tidak puas. Disamping itu peneliti ingin melihat dan memahami lebih jauh atas faktor motivator yang dapat menunjukkan hubungan positif pada kepuasan kerja.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan diatas maka yang menjadi pokok masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana kepuasan kerja karyawan di PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor menurut faktor *motivator* dari teori dua faktor Herzberg.

Penelitian yang dilakukan dalam penulisan tesis ini dirumuskan melalui pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana kepuasan kerja karyawan menurut faktor *achievement*?
2. Bagaimana kepuasan kerja karyawan menurut faktor *recognition*?
3. Bagaimana kepuasan kerja karyawan menurut faktor *the work it self*?
4. Bagaimana kepuasan kerja karyawan menurut faktor *responsibility*?
5. Bagaimana kepuasan kerja karyawan menurut faktor *advancement*?
6. Bagaimana kepuasan kerja karyawan menurut faktor *possibility of growth*?

C. Tujuan dan Signifikansi Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Seperti apa yang telah diungkapkan dalam perumusan masalah diatas, maka penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan dan menganalisis:

1. Kepuasan kerja karyawan menurut faktor *achievement*
2. Kepuasan kerja karyawan menurut faktor *recognition*
3. Kepuasan kerja karyawan menurut faktor *the work it self*
4. Kepuasan kerja karyawan menurut faktor *responsibility*
5. Kepuasan kerja karyawan menurut faktor *advancement*
6. Kepuasan kerja karyawan menurut faktor *possibility of growth*

2. Signifikansi Penelitian

Dalam signifikansi penelitian ini, penulis akan menerima manfaat baik secara akademis ataupun secara praktisi sebagai berikut:

1. Secara akademis.

Dalam penelitian ini penulis mendapatkan manfaat berupa kemampuan dalam memahami suatu konsep atau teori-teori dari para ilmuwan dalam suatu disiplin ilmu. Dengan konsep atau teori tersebut, penulis ingin membandingkan atau paling tidak menuangkan dan membuktikan konsep tersebut pada penelitian ini dan juga sebagai sumbangan pemikiran kepada para peneliti lanjutan, untuk didapat dipergunakan sebagai bahan acuan terutama bagi pengembangan

konsep-konsep manajemen sumber daya manusia khususnya menyangkut kepuasan kerja karyawan menurut faktor *achievement*, faktor *recognition*, faktor *the work it self*, faktor *responsibility*, faktor *advancement*, dan faktor *possibility of growth*.

2. Secara praktisi.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan rekomendasi bagi pimpinan organisasi dalam rangka menyusun strategi kebijakan dan pembinaan karyawan sehingga dapat meningkatkan kepuasan karyawan pada PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor.

D. Sistematika Penulisan

Agar memberikan gambaran lebih jelas dan terarah mengenai masalah yang dibahas, penulis terlebih dahulu akan menguraikan secara singkat sistematika penulisan yang akan dibahas, yaitu:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan dan signifikansi penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II : TINJAUAN LITERATUR DAN METODE PENELITIAN

Bab ini merangkum beberapa teori yang mendukung penelitian, yaitu meliputi pengertian kepuasan kerja, teori kepuasan kerja, teori dua faktor Herzberg sebagai landasan teori, pengukuran kepuasan kerja, dampak kepuasan kerja, faktor-faktor kepuasan kerja.

BAB III : GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN

Bab ini berisi tentang gambaran umum PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor.

BAB IV : PEMBAHASAN PENELITIAN

Bab ini berisi tentang pembahasan kepuasan kerja menurut faktor *achievement*, faktor *recognition*, faktor *the work it self*, faktor *responsibility*, faktor *advancement*, dan faktor *possibility of growth* pada PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor.

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini merupakan bab penutup dari penulisan tesis dimana penulis akan membuat kesimpulan dari bab-bab yang telah ditulis sebelumnya dan penulis mencoba untuk memberi saran-saran pada perusahaan.

