

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pengelolaan sumber daya manusia (SDM) pada era industrialisasi 4.0 saat ini, banyak perusahaan dituntut supaya lebih efektif dan efisien. Dimana keefektifan dan efisiensi dalam pengelolaan sebuah perusahaan dinilai akan mengoptimalkan kinerja dari suatu perusahaan, baik dari segi pendapatan dan pengeluaran perusahaan. Kinerja organisasi dalam suatu perusahaan sangat ditentukan oleh sumber daya manusia, yaitu karyawan. Sebagaimana karyawan berperan aktif dalam penetapan rencana, proses, dan tujuan yang ditentukan perusahaan (Hasibuan, 2016). Karyawan merupakan salah satu sumber daya yang penting dalam perusahaan seharusnya memerlukan pengelolaan dan kesejahteraan yang baik dan terencana.

Karyawan atau pegawai yang puas terhadap apa yang telah diperoleh dari suatu perusahaan cenderung akan memberikan kontribusi yang lebih baik untuk perusahaan dan kemudian akan memberikan hasil kerja yang maksimal (Ermita, 2012). Dalam kenyataannya karyawan dan perusahaan merupakan dua aspek yang tidak dapat dipisahkan, karena keduanya dinilai saling berkaitan antara satu dengan yang lainnya untuk menjalankan suatu proses. Untuk mendapatkan sumber daya manusia yang diangkat menjadi karyawan pada sebuah perusahaan, pada dasarnya berarti sudah menjadi keputusan untuk memberikan gaji kepada yang bersangkutan. Gaji yang diberikan kepada karyawan merupakan penghargaan atas pelaksanaan pekerjaan yang telah dilakukan untuk kepentingan perusahaan yang mempekerjakannya (Nawawi, 2005). Akan tetapi banyak juga karyawan yang saat ini merasa tidak puas akan gajinya saat ini.

Salah satu faktor penentu dalam kepuasan karyawan sendiri adalah gaji, dimana gaji/*pay* merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup, bagi karyawan yang dianggap layak atau tidak dalam pemenuhan kehidupan karyawan sehari – hari (Luthans, 2006). Perusahaan berperan penting dalam kepuasan karyawan terhadap gaji, karena pada dasarnya kepuasan merupakan hal yang bersifat individual, maka setiap individu karyawan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda – beda. Semakin banyak aspek pekerjaan dan nilai yang dianutnya, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan yang akan didapat.

Kepuasan gaji/ *pay satisfaction* diartikan sebagai bentuk jika karyawan atau pegawai merasa puas dengan gajinya ketika persepsi terhadap gaji dan yang diperoleh sesuai dengan yang diharapkan (Suwandi & Indriantoro, 2009). Gaji dinilai sebagai bagian dari sistem yang mendukung dan dapat digunakan juga oleh perusahaan untuk memotivasi karyawan untuk mematuhi peraturan perusahaan. Karyawan akan merasa puas dengan gajinya apabila sistem penggajian dalam suatu perusahaan mempertimbangkan penentuan gaji dan tidak hanya mementingkan prinsip keadilan (Handoko, 1998).

Menurut Heneman & Schwab (dalam Andini, 2006) kepuasan gaji merupakan konstruk kepuasan yang multidimensi, yang terdiri dari empat subdimensi, yaitu : tingkat gaji/*pay level*, struktur penggajian/*pay structure and administration*, peningkatan gaji/*pay raise*, dan tunjangan/*benefit*. Setiap karyawan menginginkan sistem penggajian yang adil dan sesuai dengan harapan karyawan dengan berdasarkan tuntutan kerja, tingkat keterampilan, dan pengalaman yang dimiliki karyawan. Dimana Tingkat pendidikan juga ikut andil dalam perbandingan gaji dengan karyawan lain pada level yang sama dalam suatu perusahaan.

Gaji/*pay* merupakan hal yang penting bagi karyawan dalam kontribusinya dalam suatu perusahaan, menurut (Samsudin, Sadili. 2009) gaji merupakan salah satu bagian untuk meningkatkan motivasi berprestasi dalam bekerja, sehingga tinggi rendahnya gaji yang diberikan suatu

perusahaan akan mempengaruhi kinerja dan kesetiaan karyawan. Gaji juga penting bagi karyawan untuk memberikan rasa tenang bagi karyawan itu sendiri dan anggota keluarganya, yang berfungsi untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan dalam rangka untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

Berbanding terbalik dari uraian diatas, apabila gaji yang diterima oleh karyawan tidak sesuai dengan ekspektasi, maka berakibat turunnya kinerja karyawan, dimana pekerjaan yang dilakukan akan dikerjakan ala kadarnya saja, dan membuat karyawan tidak lagi bersemangat dalam bekerja. Semakin tinggi tingkat gaji yang diterima karyawan, maka akan membuat kinerja karyawan semakin meningkat (Gupta & Shaw, 1998). Selain itu kepuasan akan gaji juga menentukan tinggi rendahnya loyalitas karyawan, jika loyalitas karyawan rendah terhadap perusahaan maka karyawan cenderung akan meninggalkan perusahaan (Iqbal & Lodhi, 2015).

Seperti yang dikutip dari AyoBekasi.net (2019). Banyak buruh atau karyawan mengeluhkan banyaknya tuntutan pekerjaan membuat mereka tak jarang harus melakukan kerja lembur, akibatnya mereka tidak punya cukup waktu bersama keluarga dan membutuhkan waktu untuk berekreasi. Gaji yang pas – pasan dengan tuntutan pekerjaan yang meningkat tak jarang membuat mereka stress. Perusahaan beralih, dalam persaingan iklim bisnis yang semakin ketat, mereka di paksa untuk mengoptimalkan sumber daya manusia yang ada, dan meningkatkan produktivitas dengan tidak menambah tenaga kerja baru, akibatnya tuntutan pekerjaan yang di emban para karyawan akan cenderung bertambah.

Sama halnya dengan yang terjadi pada PT X yang bergerak pada bidang *industry manufacturing* di Cikarang, dampak dan kurangnya kepuasan terhadap gaji juga dirasakan oleh karyawan produksi, banyak karyawan dari bagian produksi yang mengeluh karena mereka merasa gaji yang mereka dapatkan tidak sesuai dengan banyaknya tuntutan pekerjaan

yang harus mereka kerjakan. Hal ini berdampak pada menurunnya kinerja dan motivasi bagi beberapa karyawan, akibatnya banyak pekerjaan yang tidak terselesaikan dengan target yang sudah ditentukan oleh perusahaan. Beberapa ketidakpuasan tersebut disebabkan karena beban pekerjaan yang dirasa terlalu banyak dan kompleks oleh karyawan, yaitu antara lain : banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan selain dari *job description* yang sudah ditentukan sebelumnya oleh perusahaan, kemudian karyawan juga diwajibkan untuk bekerja lembur, sedangkan untuk meminta izin untuk tidak bekerja lembur cenderung sulit didapatkan, dan cenderung tidak diperbolehkan. Hal ini akan berdampak pada kinerja karyawan yang cenderung bermalas – malasan ketika bekerja atau bahkan tidak masuk kerja pada ke-esokan harinya.

Permasalahan ketidakpuasan karyawan terhadap gaji juga dirasakan oleh karyawan bagian produksi pada PT X di salah satu perusahaan *manufacturing* di Cikarang, data tersebut diketahui setelah melakukan wawancara dengan beberapa karyawan, dengan data sebagai berikut:

Table 1.1

Data Responden Wawancara

No.	Nama Karyawan	Masa Kerja
1.	I	5 Tahun
2.	AP	3 Tahun
3.	T	5 Tahun
4.	W	5 Tahun
5.	AM	4 Tahun
6.	S	3 Tahun
7.	MN	3 Tahun

8.	MR	3 Tahun
9.	L	4 Tahun
10.	D	4 Tahun

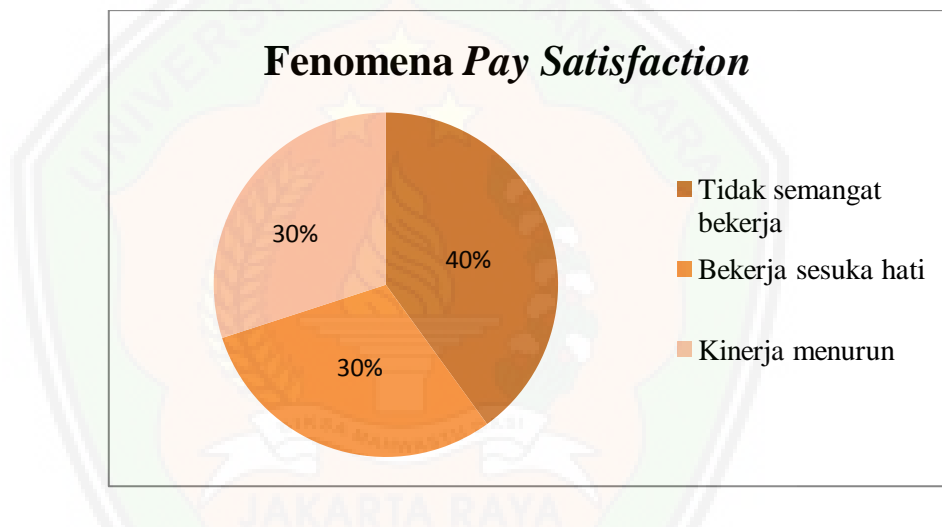
Setelah dilakukan wawancara pada beberapa karyawan produksi pada karyawan produksi PT X, seperti menurut pernyataan I yang merupakan salah satu karyawan senior di bagian produksi menyebutkan bahwasanya para juniornya dan karyawan yang lainnya sering mengeluh akan banyaknya atau beban pekerjaan yang harus dilakukan setiap harinya. Ia juga merasakan langsung dan tidak langsung akibat tingginya beban kerja yang di alaminya, seperti pekerjaan yang mengharuskan kerja lembur, selain kerja lembur ia juga menyebutkan sering kali ia harus melakukan pekerjaan yang lain selain *job desc* yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Selain itu, pernyataan karyawan W juga senada dengan karyawan – karyawan lain yang di wawancarai, menyebutkan banyaknya tuntutan pekerjaan yang tidak dibarengi dengan kompensasi tak jarang membuat ia dan karyawan yang lainnya cenderung bermalas – malasan ketika sedang bekerja. Kemudian setelah diwawancarai karyawan T mengatakan dimana ia sudah bekerja lebih dari 5 tahun, akan tetapi tunjangan yang ia dapatkan sama dengan karyawan yang baru, dengan tingkat dan level pekerjaan yang sama. Ia mengatakan walaupun gajinya tidak sesuai dengan beban kerja yang harus dilakukan karena kebutuhan ekonomilah yang membuat dia harus bertahan.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan oleh penulis diketahui ada 4 subjek yang mengatakan bahwasanya mereka merasa tidak puas akan gaji mereka saat ini. Kemudian 4 subjek yang lainnya mengatakan bahwa banyak beban pekerjaan yang harus mereka kerjakan yang tak jarang membuat mereka harus bekerja lembur, dan ada beberapa pekerjaan yang harus dikerjakan selain dari *job description* mereka. 2 subjek mengatakan bahwa mereka merasa tunjangan yang mereka dapatkan tidak sesuai dengan masa kerja dan pekerjaan mereka.

Kemudian dari hasil wawancara dengan karyawan tersebut didapatkan informasi bahwasanya mereka tidak puas dengan gaji/kompensasi yang didapatkan karena tidak sesuai dengan beban kerja yang harus di kerjakan. Hal ini mengindikasi fenomena ketidakpuasan terhadap gaji oleh karyawan disebabkan karena tingginya beban kerja yang harus mereka kerjakan di PT X. Hal ini sejalan dengan variabel administratif Dyer dan Theriault (dalam Weiner, 1980) yang menyebutkan faktor yang mempengaruhi kepuasan akan gaji (*pay satisfaction*) salah satunya yaitu beban kerja itu sendiri atau *job demand*.

Gambar 1.1 Hasil Wawancara dan Observasi Fenomena *Pay Satisfaction*

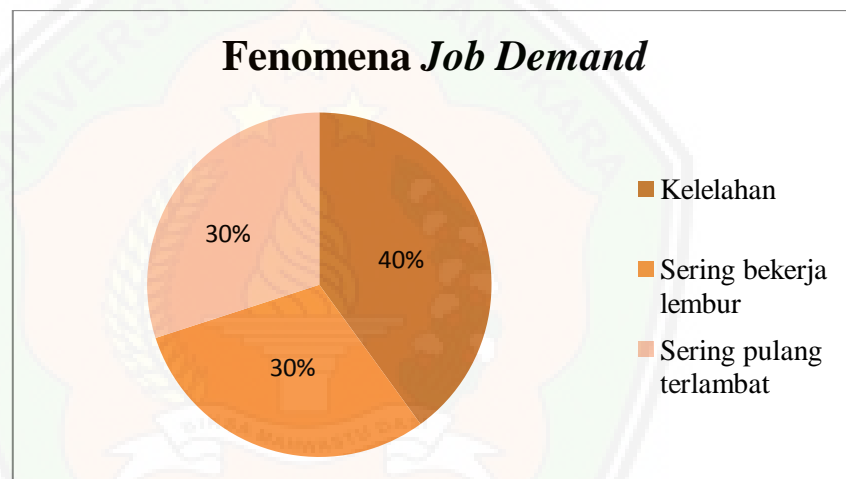


Selain hasil wawancara, dilihat dari hasil observasi di lapangan yang dilihat dari diagram diatas, peneliti menemukan beberapa karyawan yang terlihat tidak puas akan gajinya, ini nampak pada pekerjaan yang dikerjakan ala kadarnya yaitu sebesar 30%, beberapa karyawan cenderung turun kinerjanya dalam bekerja sebesar 30% , dan membuat karyawan tidak bersemangat dalam bekerja sebesar 40%. Selain ketidakpuasan terhadap gaji, karyawan juga merasakan beban pekerjaan yang dirasa tinggi.

Beban kerja disebut juga sebagai *job demand* yaitu tingginya tuntutan pekerjaan yang mengakibatkan ketegangan dan gangguan pada

kesehatan, jika dalam keadaan positif akan meningkatkan sumber daya manusia mengarah pada meningkatnya motivasi dan produktifitas yang lebih baik. Sedangkan karyawan yang merasakan lelah akan banyak mendapatkan ketegangan untuk diri mereka sendiri (Schaufeli & Taris, 2014). Seperti yang dikemukakan Dyer dan Theriault (dalam Weiner, 1980) beberapa hal yang dapat mempengaruhi kepuasan akan gaji yaitu kesulitan dan tanggung jawab dalam suatu pekerjaan. Selain dari *job demand*, menurut Cherrington (dalam Weiner 1980) faktor lain yang dapat mempengaruhi *pay satisfaction* yaitu mengenai lingkungan kerja.

Gambar 1.2 Hasil Wawancara dan Observasi Fenomena *Job Demand*



Dapat dilihat dari diagram diatas ada beberapa karyawan memiliki beban kerja tinggi, terlihat dari banyaknya pekerjaan yang mengharuskan karyawan bekerja lembur sebesar 30%, kemudian ada beberapa karyawan sering pulang terlambat karena harus menyelesaikan pekerjaannya sebesar 30%, dan 40% lainnya terlihat kelelahan. Dari kelelahan tersebut membuat beberapa karyawan menjadi sakit dan tidak masuk bekerja.

Sama halnya yang terjadi di PT X pada karyawan bagian produksi, mereka juga merasakan beban kerja yang tinggi, seperti banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan yang tidak terdapat pada *job desc*, kemudian banyaknya pekerjaan yang memaksa mereka harus bekerja secara lembur, bahkan untuk meminta izin untuk tidak bekerja lembur

cenderung tidak diizinkan. Kemudian juga kurangnya peningkatan gaji kepada karyawan yang sudah lama bekerja juga mereka rasakan. Beban kerja yang tinggi yang tidak dibarengi dengan peningkatan kompensasi ini membuat karyawan cenderung malas untuk bekerja.

Jadi dapat disimpulkan bahwasanya beban kerja (*job demand*) akan mempengaruhi tingkat kepuasan karyawan akan gaji yang diterima atau (*pay satisfaction*). Selain itu apabila karyawan tidak puas akan gaji yang diterima cenderung menurunkan motivasi dan kinerja para karyawan yang akan mempengaruhi produktivitas perusahaan. Berdasarkan uraian tersebut maka penulis akan mengkaji lebih lanjut dan ingin mengetahui ada tidaknya hubungan variabel *job demand* dengan *pay satisfaction* pada karyawan produksi di PT X.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan penjabaran diatas, permasalahan yang akan diangkat oleh penulis yaitu :

Apakah ada hubungan antara *Job Demand* dengan *Pay Satisfaction* pada karyawan produksi di PT X

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji secara empirik dan untuk mengetahui hubungan antara *Job Demand* dengan *Pay Satisfaction* pada Karyawan Produksi.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Penelitian Secara Teoritis

Secara teoritis diharapkan dengan adanya penelitian ini dapat menambah wawasan dan referensi dalam perkembangan ilmu pengetahuan dalam bidang psikologi, khususnya dalam bidang psikologi industri dan

organisasi berkaitan dengan hubungan *job demand* dan *pay satisfaction* pada karyawan produksi. Hasil dari penelitian ini juga dapat digunakan sebagai pembanding dalam penelitian mengenai aspek yang sejenis.

1.4.2 Manfaat Penelitian Secara Praktis

Bagi perusahaan penelitian ini dapat dijadikan masukan bagi manajemen HRD PT X untuk menjadikan evaluasi dalam mengembangkan tugas – tugas karyawan agar menjadi lebih baik dan dapat digunakan oleh perusahaan sebagai bahan pertimbangan kesejahteraan bagi karyawan yang ada didalamnya.

1.5 Uraian Keaslian Penelitian

Penelitian yang berkaitan dengan *pay satisfaction* pernah dilakukan oleh Nini Purwanti dengan judul “Hubungan Antara *Pay Satisfaction* dengan *Turnover Intention* pada Perawat di RS. X. Walaupun memiliki konteks yang sama yaitu sama – sama *pay satisfaction* akan tetapi ada perbedaan subjek dan juga variabel yang berbeda. Subjek dan variabel yang digunakan dalam penelitian Nini Purwanti yaitu perawat pada sebuah rumah sakit dan variabel yang digunakan adalah *turnover intention*. Sedangkan subjek dan variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu karyawan produksi pada sebuah perusahaan *manufacturing* dan variabel yang digunakan yaitu *job demand*.

Penelitian lain yang berkaitan tentang *pay satisfaction* juga dilakukan oleh Kristiana Desy Natalia dengan judul “Hubungan antara Kepuasan Gaji dan Beban Kerja Mental dengan *Turnover Intention*” : studi pada karyawan toko roti di Surakarta. Meskipun terdapat kesamaan konteks judul yaitu sama - sama *pay satisfaction*, akan tetapi terdapat perbedaan subjek dan tempat penelitian. Subjek dan tempat yang digunakan Kristiani Desy Natalia yaitu karyawan salah satu toko roti di Surakarta. Sedangkan subjek dan tempat yang digunakan dalam penelitian

ini yaitu karyawan produksi di salah satu pabrik *manufacturing* di Cikarang.

Penelitian yang berkaitan dengan *job demand* salah satunya yang dilakukan oleh Elysa Feri Wahyu Putri dengan judul “Pengaruh *Job Demand* Terhadap *Subjective Well-Being*” : studi pada kelompok yang memiliki minat dan tidak memiliki minat terhadap pekerjaan. Penelitian ini memiliki perbedaan dengan penelitian yang dilakukan oleh Elysa Feri Wahyu Putri yang dapat dilihat dari subjeknya, yaitu karyawan produksi dan *variable dependent* yang diambil dalam penelitian ini yaitu *pay satisfaction*.

Penelitian lain yang berkaitan dengan *job demand* adalah penelitian yang dilakukan oleh Sri Murdhaningsih Rahayu dengan judul “Hubungan Antara *Job Demand* dengan *Work Engagement* Pada Penyidik Polisi di Polda Nusa Tenggara Timur. Walaupun memiliki kesamaan konteksitas judul yaitu sama – sama *job demand*. Akan tetapi ada perbedaan subjek dan variabel penelitian, dimana variabel yang digunakan oleh penelitian Sri Murdhaningsih Rahayu adalah *Work Engagement* sedangkan peneliti menggunakan variabel *pay satisfaction* dan subjek yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan produksi.