

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Perusahaan yang unggul dalam persaingan di era globalisasi saat ini adalah perusahaan yang menempatkan karyawan (pegawai) tidak sebagai faktor produksi semata, tetapi sebagai sumber daya manusia yang menjadi mitra perusahaan dalam menentukan atau mencapai tujuan. Hal ini biasa disebut dengan istilah *human capital* yang memandang sumber daya manusia atau karyawan sebagai aset yang menentukan sukses atau gagalnya suatu perusahaan (Noe; 2003). Kesadaran akan pentingnya sumber daya manusia dapat mendorong perusahaan untuk menciptakan kepuasan kerja karyawan.

Kepuasan kerja merupakan hal yang penting yang dimiliki individu dalam bekerja. Setiap individu mempunyai karakteristik yang berbeda-beda, maka tingkat kepuasan kerjanya pun berbeda-beda pula. Salah satu definisi kepuasan kerja yang dikutip oleh Munandar (2008) dalam buku 'Psikologi Industri dan Organisasi' bahwa Howell dan Dipboye memandang kepuasan kerja sebagai hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak sukanya tenaga kerja terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya. Hal senada dinyatakan oleh Schultz & Schultz (1994) 'kepuasan kerja merujuk pada perasaan positif dan negatif dan sikap yang dimiliki mengenai pekerjaannya'. Penilaian individu terhadap pekerjaannya menjadi penentu utama apakah seseorang menjadi puas atau tidak puas.

Menurut Priansa (2014) dampak dari kepuasan atau ketidakpuasan kerja meliputi kinerja, *organizational citizenship behavior*, absensi, *turnover*, *burnout*, kesehatan, perilaku kontraproduktif dan kepuasan hidup. Sedangkan Davis (dalam Mangkunegara; 2013) berpendapat kepuasan kerja berhubungan dengan *turnover*, tingkat absensi, umur, tingkat pekerjaan, dan ukuran organisasi perusahaan. Gilmer (dalam As'ad, 2004) menyatakan ada sepuluh faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu kesempatan untuk maju, keamanan kerja, gaji, perusahaan (manajemen), pengawasan, faktor intrisik pekerjaan, kondisi kerja, aspek sosial, komunikasi dan fasilitas.

Weiss dkk. (dalam Prihatsanti; 2010) menyatakan kepuasan kerja merupakan indikator dasar keberhasilan individu di tempat kerja yang telah dicapai dalam mempertahankan hubungan antara dirinya dan lingkungan kerja. Begitu juga dengan pihak manajemen pasti berharap kepuasan kerja karyawan bisa dikelola dengan baik, agar tujuan perusahaan bisa dicapai maksimal.

Namun sekalipun pihak perusahaan selalu berharap semua karyawan mencapai kepuasan kerja yang optimal, fenomena ketidakpuasan pada karyawan tetap terjadi. Salah satu faktor yang sering menjadi penyebab utama ketidakpuasan kerja adalah upah (gaji). Hampir setiap akhir tahun menjelang kenaikan upah minimum (UMP/ UMK) terjadi aksi demonstrasi pekerja (karyawan) untuk menuntut upah layak. Berbagai serikat pekerja dan serikat buruh menggelar aksi mogok nasional selama tiga hari, yaitu pada 18 sampai dengan 20 November 2015 untuk menuntut sistem pengupahan (www.liputan6.com).

Selain faktor gaji, tuntutan pekerja umumnya yang berhubungan dengan sumber-sumber kepuasan kerja seperti penghapusan sistem kerja kontrak, jaminan sosial, keamanan kerja dan lain-lain.. Contoh kasus yang cukup menonjol adalah ketika seorang pekerja yang bernama Sebastian melakukan aksi bakar diri dan melompat dari ketinggian 48 meter hingga tewas pada perayaan Hari Buruh pada 1 Mei 2015 di Senayan. Tuntutannya adalah mengenai keamanan kerja atau Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) agar dijalankan sesuai dengan ketentuan perundangan yang berlaku di perusahaan dia bekerja (klikbekasi.co)

PT. SBT adalah merupakan salah satu perusahaan otomotif pada tingkat *authorised sales, service* dan *spare part (maindealer)* mobil Suzuki Indonesia yang beroperasi di Jakarta dan sekitarnya. Untuk mendukung proses bisnisnya, PT. SBT saat ini mempunyai 9 *outlet* (cabang) yang tersebar di Jakarta, Bekasi dan Tangerang. Semua cabang PT. SBT mempunyai karakteristik yang sama, hal ini dikarenakan semua kebijakan perusahaan diberlakukan sama terhadap cabang-cabang. Salah satunya adalah struktur organisasi PT. SBT antara cabang satu dan lainnya sama. Pada setiap cabang, karyawan terintegrasi dalam divisi-divisi yang sama, yaitu Divisi Sales, Divisi After Sales dan Divisi Admin-Supporting dengan dipimpin oleh seorang Kepala Cabang (*Branch Manager*).

Divisi Sales di PT. SBT mempunyai fungsi melakukan penjualan unit mobil langsung kepada konsumen baik perorangan maupun instansi. Divisi After Sales bertugas dan tanggung jawab utama sebagai pelayanan purna jual dan pemeliharaan agar mobil konsumen untuk melakukan perbaikan atas kerusakan. Fungsi lain dari divisi After Sales adalah penyediaan dan penjualan

suku cadang dan aksesoris mobil lainnya. Sedangkan divisi Admin-Supporting berfungsi menunjang kegiatan divisi Sales & divisi After Sales dari sisi administratif maupun operasional.

Dalam hal perhatian perusahaan terhadap konteks *human capital*, manajemen PT. SBT memberikan beberapa kompensasi dan imbalan seperti gaji, tunjangan transportasi, tunjangan makan dan insentif. Gaji dalam hal ini adalah gaji pokok dengan nilai terendah sesuai dengan Upah Minimum yang ditentukan pemerintah. Tunjangan transportasi dan tunjangan makan diberikan terkait dengan jumlah kehadiran. Sedangkan insentif disesuaikan dengan *revenue* (pendapatan) dan pencapaian target yang didapatkan setiap bulannya oleh masing-masing karyawan, atau timnya. Insentif ini hanya berlaku untuk divisi Sales dan After Sales. Kompensasi lain yang perusahaan berikan adalah tunjangan jabatan, tunjangan hari raya (THR), tunjangan kesehatan, asuransi, jaminan ketenagakerjaan (BPJS), bonus akhir tahun, pensiun dan lain-lain.

Selain dalam bentuk kompensasi dan imbalan di atas, perusahaan juga memberikan sarana dan fasilitas kerja seperti seragam kerja, alat kerja yang sesuai jenis pekerjaan, ruang kantor yang representatif, mobil operasional. Kebijakan lain dari manajemen PT. SBT untuk menunjang sumber daya manusia meliputi sistem kerja, pelatihan, jenjang karir, kesempatan promosi, rekreasi, *medical check up* rutin.

Namun demikian sekalipun kompensasi, imbalan, sarana, fasilitas kerja serta kebijakan telah diberikan oleh perusahaan kepada karyawan, permasalahan *turnover* karyawan tetap saja timbul di PT. SBT. *Turnover* merupakan tingkah laku meninggalkan organisasi atas keinginan sendiri

maupun organisasi (Robins; 2009). Selama tiga tahun terakhir dari 2013 sampai 2015, departemen HRD telah memproses pemutusan hubungan kerja (PHK) karyawan sebanyak 1225 orang. Karyawan yang berhenti bekerja pada divisi Sales mencapai 1129 orang, pada divisi Admin-Supporting sebesar 57 orang dan divisi After Sales sebanyak 39 orang. Mayoritas karyawan yang keluar dari PT. SBT dikarenakan beberapa hal yaitu tidak *achieved* target mencapai 70%, dan mengundurkan diri sebanyak 22%. Selain dua hal tersebut alasan PHK lainnya dikarenakan habis kontrak, indisipliner, kasus, melanjutkan *study*, sakit, pensiun serta ada yang tanpa pemberitahuan sama sekali.

Alasan PHK karena tidak *achieved* target umumnya terjadi pada posisi wiraniaga, seperti dijelaskan di atas bahwa wiraniaga mempunyai target penjualan. Produktivitas dibawah target selama masa evaluasi membuat seorang wiraniaga harus di putus hubungan kerja. Robbin (dalam Priansa; 2014) menyatakan bahwa produktivitas kerja pegawai mengarah pada kepuasan kerja.

Sedangkan berdasarkan data HRD yang diperoleh melalui *form exit interview*, karyawan yang memilih mengundurkan diri dari PT. SBT mayoritas dikarenakan mendapat pekerjaan lain yang menarik dengan memperoleh gaji (kompensasi) yang lebih tinggi. Dalam penelitiannya Martini dan Waluyo (2014) menyatakan kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Penelitian yang mengkaji tentang kepuasan kerja dalam dunia industri telah banyak dilakukan. Pratiwi dan Himam (2014) menemukan betapa pentingnya faktor-faktor intrisik pegawai diantaranya kepuasan kerja. Singarimbun (2011) meneliti tentang kepuasan kerja pegawai berdasarkan jenis

kelamin, bahwa kepuasan kerja pegawai laki-laki mayoritas berada dalam kategori tinggi sebesar 96,25%, sedangkan perempuan hanya 50%. Tahun 2014, Sundari, Yusuf dan Priyatama meneliti di sebuah perusahaan dengan hasil terdapat hubungan positif antara ketidakamanan kerja dan ketidakpuasan kerja dengan intensi *turnover*.

Masalah *turnover* di PT. SBT telah menjadi perhatian khusus manajemen untuk dapat diminimalisir dampak negatifnya. Salah seorang manager divisi Sales menyatakan '*turnover* di PT. SBT khususnya wiraniaga sangat merugikan perusahaan'. Sebab setiap seseorang keluar kerja, pegawai pengganti mesti direkrut, diberikan training serta memerlukan waktu dan biaya untuk menjadi berpengalaman di bidangnya.

Garnita & Suana (2013) dalam penelitiannya menggambarkan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap *turnover* karyawan divisi penjualan. Begitu juga dengan kondisi yang terjadi di PT. SBT, divisi Sales mengarah kepada tingkat kepuasan kerja yang rendah, sedangkan kedua divisi lainnya masih baik. Dengan melihat perbedaan *turnover* pegawai yang signifikan tersebut, peneliti berasumsi bahwa terdapat perbedaan kepuasan kerja yang signifikan antara divisi satu dan lainnya pada PT. SBT.

Berdasarkan latar belakang masalah yang diuraikan di atas dan ketertarikan peneliti terhadap psikologi industri, peneliti tertarik melakukan penelitian di PT. SBT untuk mengetahui perbedaan tingkat kepuasan kerja pada masing-masing divisi. Berhubungan dengan hal tersebut maka peneliti mengangkat sebuah judul penelitian yaitu "Perbedaan Kepuasan Kerja Antar Divisi Pada PT. SBT"

1.2. Identifikasi Masalah

Alasan-alasan yang mendorong penulis untuk memilih judul penelitian diatas maka dapat diidentifikasi permasalahan sebagai berikut :

1. Adanya kecenderungan perbedaan kepuasan kerja antara pegawai pada divisi satu dan divisi lainnya.
2. Disisi lain analisa mengenai perbedaan kepuasan kerja dirasa cukup penting dan perlu untuk dibahas dan diteliti oleh ilmu psikologi lebih mendalam sebagai pengembangan Psikologi Industri & Organisasi.

1.3. Rumusan Masalah

Permasalahan yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah “Apakah terdapat perbedaan kepuasan kerja yang signifikan antar divisi di PT. SBT?”

1.4. Tujuan Penelitian

Dalam pelaksanaan penelitian ini penulis mempunyai tujuan yang hendak dicapai yaitu untuk memperoleh kesimpulan tentang perbedaan kepuasan kerja antara divisi satu dan lainnya di PT. SBT.

1.5. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis
 - a. Sebagai sarana untuk mengembangkan pengetahuan mengenai perbedaan kepuasan kerja pegawai antara divisi di perusahaan otomotif (dealer mobil) secara umum.

- b. Untuk mengembangkan wawasan mengenai perbedaan kepuasan kerja pegawai antara divisi di PT. SBT.

2. Manfaat Praktis

- a. Sebagai bahan masukan kepada manajemen PT. SBT agar mampu mengambil langkah-langkah tepat dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja, sehingga kebijakan perusahaan menjadi lebih tepat sasaran.
- b. Memberikan motivasi kepada pegawai dan khususnya untuk diri sendiri untuk selalu meningkatkan *performance* agar lebih dapat stabil dan terarah dalam upaya mencapai kepuasan kerja.

