

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Persaingan antar perusahaan sekarang ini semakin berat dengan memajukan dan meningkatkan tujuan. Perusahaan harus memiliki banyak cara dalam menangani organisasi sehingga dapat mengikuti perkembangan atau memenuhi sebagian keinginan karyawan. Hasibuan (2006) (dalam Fitriyani, 2013) menjelaskan organisasi merupakan suatu sistem perserikatan formal dari dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. Adanya persaingan dan perubahan pada organisasi diperjelas dalam pernyataan Cummings & Worley (2008) (dalam Maswar, 2012) bahwa saat ini jumlah organisasi yang sedang mengalami perubahan semakin meningkat, agar dapat bertahan dan maju setiap organisasi harus bekerja secara efisien dan responsif terhadap permintaan pasar sehingga mampu menjaga kinerja.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur, dan memanfaatkan pegawai sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan perusahaan (Mangkunegara, 2013). Suparyadi (2015) menjelaskan MSDM menentukan seberapa baik kinerja organisasi itu, seberapa baik strategi organisasi dapat dilaksanakan, dan seberapa jauh tujuan yang telah ditentukan dapat dicapai. Diperkuat dengan pendapat dari Dessler (2011) (dalam Widodo, 2015) menyatakan MSDM adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan dan masalah keadilan. Salah satu kegiatan dalam MSDM adalah menentukan kebutuhan sumber daya manusia bagi organisasi dan menyusun rencana kegiatan untuk dapat memenuhi kebutuhan tersebut.

Sumber Daya Manusia (SDM) dapat menjadi modal utama dalam menunjang keberhasilan organisasi karena keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas SDM apabila dipimpin dan dikelola dengan baik

sehingga kualitas dan kinerjanya akan baik (Widodo, 2015). Suparyadi (2015) menjelaskan karyawan perusahaan diklasifikasikan sebagai salah satu faktor produksi sehingga diperlakukan seperti faktor produksi yang lain misalnya; mesin, bahan baku, atau peralatan kerja yang lain. Kini pandangan itu sudah berubah, karyawan tidak lagi di posisikan sebagai salah satu faktor produksi, tetapi sebagai sumber daya manusia yang mempunyai tugas di samping memiliki kompetensi tertentu juga dapat didayagunakan oleh organisasi untuk mencapai tujuannya; memiliki motivasi, harapan, cita-cita, nilai-nilai, dan sebagainya, yang perlu mendapatkan perhatian oleh para manajer.

Pramana (dalam Nagawati, 2010) menjelaskan bahwa keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan sebelumnya sangat tergantung pada kemampuan sumber daya manusianya. Oleh karena itu, setiap perusahaan perlu memikirkan bagaimana cara untuk mengembangkan sumber daya manusia agar dapat mendorong kemajuan bagi perusahaan dan bagaimana caranya agar karyawan tersebut memiliki produktivitas yang tinggi. Dalam rangka mencapai produktivitas, motivasi diperlukan untuk menjaga dan memelihara persepsi karyawan untuk lebih tanggap terhadap lingkungan motivasional yang diciptakannya. Karyawan akan produktif apabila memiliki potensi dan motivasi tinggi. Daniel (2001) (dalam Ramadhan, 2014) menyatakan karyawan yang mempunyai motivasi tinggi dan kepuasan akan memperlihatkan tanda karyawan bekerja keras untuk mencapai tugas. Dengan motivasi kerja yang tinggi, karyawan akan lebih giat dalam melaksanakan pekerjaannya. Sebaliknya dengan motivasi kerja yang rendah karyawan tidak mempunyai semangat bekerja, mudah menyerah, dan kesulitan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Menurut Steers & Porter (1975) (dalam Wijono, 2010). motivasi dalam bahasa Inggris disebut *motivation* yang berasal dari bahasa latin *movere* yang dimaksud “menggerakkan”. Motivasi didefinisikan oleh Stanford 1968 (dalam Mangkunegara, 2013) bahwa motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia kearah suatu tujuan tertentu. Definisi di atas

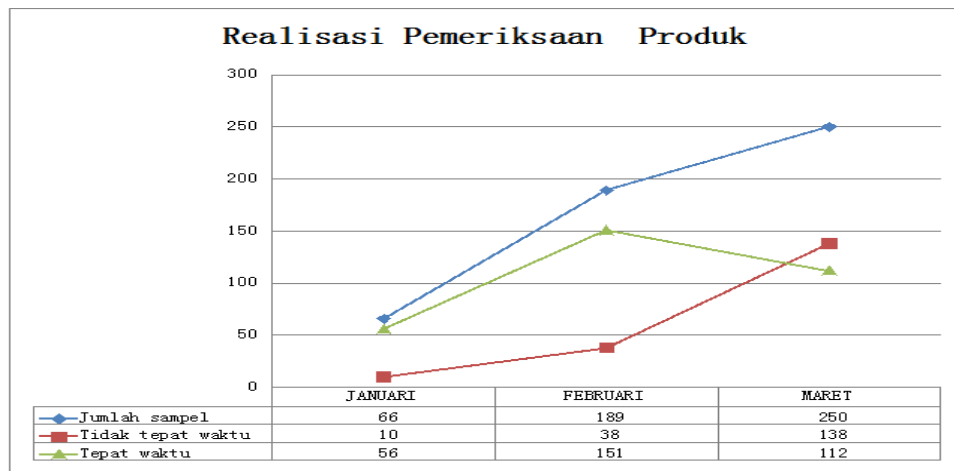
disimpulkan dalam Munandar (2012) bahwa motivasi menjadi bagian yang sangat penting yang mendasari dan mendorong seseorang dalam mencapai tujuan tertentu. Motivasi adalah suatu proses dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah tercapainya tujuan tertentu. Motivasi kerja menurut Maslow yaitu bahwa manusia berada dalam kondisi yang bersinambungan. Jika satu kebutuhan dipenuhi langsung kebutuhan tersebut diganti oleh kebutuhan lain. Maslow juga menekankan bahwa makin tinggi tingkat kebutuhan, makin tidak penting ia untuk mempertahankan hidup (Waluyo, 2013). Selanjutnya Maslow (1954) (dalam Cong, 2013) mengemukakan selain mengembangkan teori kebutuhan hierarki, dalam pernyataannya Maslow menjelaskan bahwa karyawan merasa puas jika kebutuhan dasarnya terpenuhi sebelum kebutuhan yang lebih tinggi terpenuhi. Hubungan dengan lingkungan kerja, menurut McCormick 1985 (dalam Mangkunegara, 2013) mengemukakan bahwa Motivasi kerja sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Definisi di atas disimpulkan bahwa adanya motivasi yang baik dan positif dapat menimbulkan perilaku karyawan menjadi semakin semangat dalam mencapai tujuan dalam pekerjaannya. Handoyo (2013) menjelaskan motivasi kerja adalah dorongan untuk melakukan dan menyelesaikan suatu pekerjaan dengan cepat dan bersemangat, dengan cepat di sini artinya cepat yang berhati-hati. Definisi di atas menjelaskan bahwa setiap mengerjakan pekerjaan harus senang dan selalu bersemangat dalam mengerjakannya.

Setiap perusahaan dalam meningkatkan motivasi kinerja karyawannya ditempuh dengan cara yang tidak mudah, dibutuhkan ketepatan konsep, ketajaman analisis aspek kemanusiaan yang ada serta adanya kerjasama yang berkesinambungan antara perusahaan dengan karyawan (Handoyo, 2013). Salah satu dampak dari individu yang memiliki motivasi rendah yaitu merasa bahwa pekerjaan itu tidak menarik dan membosankan. (Widodo, 2015). Suparyadi (2015) menjelaskan ciri-ciri lain dari karyawan yang tidak termotivasi, antara

lain; kinerjanya rendah karena tidak puas, motivasi rendah, komitmen organisasi rendah, dan selalu menunggu perintah atasan atau suka mangkir. Seseorang yang mempunyai motivasi kerja rendah akan bermalas-malasan dan tidak bersemangat dalam bekerja.

Fenomena dari kurang adanya motivasi kerja terlihat di PT. Pertiwi Agung. Dari hasil observasi, terdapat beberapa karyawan yang terlihat bosan dengan pekerjaannya dan memilih bermain games, menonton film, bercanda, mengobrol pada saat jam kerja. Hal tersebut berimbas kepada penurunan pencapaian produk di bagian *Quality Control* (QC). Penurunan pencapaian target produk terlihat pada bulan Januari hingga Maret 2016. Meskipun belum termasuk ke dalam taraf mengkhawatirkan, namun penurunan ini perlu dicermati dan ditindaklanjuti. Data penurunan ini akan dijelaskan pada tabel dibawah ini:

Tabel 1.1
Realisasi Pemeriksaan Produk
Departemen QC periode bulan Januari – Maret 2016



Berdasarkan tabel 1.1, maka dapat diketahui bahwa produk tidak dapat tercapai target atau rencana produksi pada bulan Januari terdapat 85% pencapaian produk. Karena cukup banyak karyawan yang mengerjakan pemeriksaan sehingga bulan Januari produk dapat dikatakan tercapai. Lalu

bulan Februari terdapat penurunan 5% dan pemeriksaan tercapai 80% terjadi penurunan dikarenakan adanya hari libur dan mesin yang tidak stabil. Pada bulan Maret pencapaian produk yang tercapai 45%, menurun jauh sebanyak 35%. Hal ini dikarenakan banyaknya jumlah sampel yang masuk juga kurangnya tenaga kerja sehingga menghambat untuk memenuhi produk. Penyebab tidak tercapainya target pencapaian produk pada departemen QC dikarenakan oleh beberapa gangguan antara lain; mesin yang tidak mendukung, adanya hari libur, kurangnya tenaga kerja untuk mengerjakan produk.

Sementara itu di departemen R&D, Produksi indikasi penurunan juga terlihat dari tingkat absensi dan kinerja yang belum sesuai harapan. Meskipun tidak tercantum dalam data kuantitatif, namun sudah mulai dirasakan oleh para manajer yang di wawancarai. Salah satu yang menyatakan adalah manajer R&D bahwa karyawan di bagian ini sering izin untuk cuti haid. Pada kenyataannya karyawan yang tidak pernah izin untuk cuti haid terkadang mengikuti hal tersebut dan tidak masuk bekerja.

Suparyadi (2015) menyatakan bahwa seseorang yang terlihat nampak malas tentu disebabkan oleh faktor tertentu, misalnya; gaji yang diterimanya dinilai tidak pantas atau tidak adil, tidak memiliki keterampilan yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaannya, pekerjaannya membosankan, tidak mendapat perhatian dari atasan, dan lain-lain. Gaji, keterampilan dan perhatian merupakan karakteristik dari sebuah pekerjaan.

Menurut teori karakteristik pekerjaan, sebuah pekerjaan dapat melahirkan tiga keadaan psikologis dalam diri seorang karyawan yakni mengalami makna kerja, memikul tanggungjawab akan hasil kerja serta pengetahuan akan hasil kerja. Akhirnya, ketiga kondisi psikologis ini akan mempengaruhi motivasi kerja secara internal, kualitas kinerja, kepuasan kerja, ketidakhadiran dan perputaran karyawan. Keadaan psikologis kritis ini dipengaruhi oleh dimensi inti dari sebuah pekerjaan yang terdiri dari keragaman keahlian, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi tugas dan umpan balik. Jadi

untuk memperoleh motivasi kerja yang diinginkan maka kepuasan kerja harus ditingkatkan lebih baik (Handoyo, 2013).

Permasalahan mengenai kepuasan dan motivasi kerja sering dirasakan oleh karyawan, permasalahan tersebut terjadi pada PT. Pertiwi Agung bahwa terdapat fenomena permasalahan motivasi yang berkaitan erat dengan fenomena permasalahan kepuasan kerja. Hal ini memperlihatkan bahwa adanya kekurangan karyawan atas pekerjaan mereka yang menyebabkan mereka menjadi tidak termotivasi. Hasil wawancara dengan manajer dan supervisi pada departemen *Quality Control (QC)* dan *Research & Development (R&D)* hari Kamis, 07 April 2016. Terdapat empat fenomena yang menunjukkan karyawan merasa kurang puas dan mempengaruhi motivasi kerjanya. Fenomena yang didapatkan antara lain; Fenomena pertama berkaitan dengan masalah sosial, karyawan merasa tidak nyaman dengan lingkungan kerja. Karena atasan tidak dapat mengontrol emosi dan tidak dapat memberikan kepercayaan kepada bawahannya. Itu artinya bahwa interaksi antara atasan dengan bawahan tidak berhubungan dengan baik. Hal ini menyebabkan karyawan terhambat dalam bekerja karena takut bertanya pada atasan. Fenomena ke dua supervisor menyatakan beberapa karyawan “mengobrol dan bercanda” saat jam kerja, kondisi karyawan yang seperti ini tidak menjadi masalah dengan pekerjaannya. Tetapi di sisi lain hal tersebut menjadikan masalah oleh karyawan lain karena perilakunya yang senang mengobrol, tertawa di area kerja bahkan membuat pegawai yang lain menjadi tidak nyaman saat bekerja dan sulit konsentrasi karena terganggu dengan obrolan dan tertawa dari karyawan tersebut. Sebagai supervisi di bagian tersebut sudah melakukan teguran dan memberikan peringatan untuk tidak mengobrol, bercanda pada saat bekerja, tetapi setelah ditegur karyawan tidak mendengarkan bahkan mengulangnya kembali;

Fenomena lainnya ke tiga mengenai masalah keselamatan dan keamanan, karyawan tidak nyaman jika diberikan *shift 3* (malam hari). Karena beberapa karyawan sulit dalam mengatur waktunya antara kuliah dengan bekerja. Berbagai kondisi saat karyawan diberikan *shift 3* ada yang selalu

mengeluh setiap berangkat bekerja, kurang bersemangat bahkan ada yang memutuskan untuk tidak berangkat bekerja; Fenomena ke empat terkait pengharagaan, tidak ada pengembangan karir dan pengembangan wawasan terkait pekerjaan. Fenomena permasalahan mengenai kepuasan dan mempengaruhi motivasi kerja menimbulkan bermacam-macam perilaku karyawan seperti; absensi buruk, izin tidak masuk bekerja. Jika karyawan masuk bekerja dengan rasa mengeluh maka pekerjaan yang diberikan akan terganggu dan tidak dapat tercapai.

Spector (1997), menjelaskan kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang mengenai pekerjaan mereka dan aspek-aspek yang berbeda yang berkaitan dengan pekerjaan mereka. Perasaan tersebut berkisar mengenai kesukaan (kepuasan) atau ketidaksukaan (ketidakpuasaan) seseorang terhadap pekerjaannya. Menurut Davis 1985 (dalam Mangkunegara, 2013) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami pegawai dalam bekerja. Howell dan Dipboye 1986 (dalam Munandar, 2012) memandang kepuasan kerja sebagai hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak sukanya tenaga kerja terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya. Suparyadi (2015) mengemukakan bahwa kepuasan kerja karyawan merupakan sikap karyawan terhadap pekerjaannya yang mana hal ini dapat memengaruhi kinerja seseorang karyawan.

Spector (1997) (dalam Maswar, 2012) mengemukakan salah satu efek dari ketidakpuasan kerja dapat mempengaruhi kesehatan fisik dan psikologis seseorang sehingga individu tidak dapat bekerja secara lancar dan efektif. Spector juga mengatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh pada cara pandang seseorang secara menyeluruh terhadap kehidupannya. Hal ini disebabkan karena pekerjaan sudah menjadi bagian dari kehidupan, sehingga meningkatnya kepuasan kerja karyawan juga dapat berpengaruh pada kondisi emosional dan psikologis seseorang (Spector, 1997 dalam Maswar, 2012). Dampak perilaku dari ketidakpuasan yaitu terhadap produktivitas, ketidakhadiran, dan keluarnya pegawai dan dampaknya terhadap kesehatan

(Munandar, 2013). Sedangkan menurut Robbins 1996 (dalam buku Widodo, 2015) ketidakpuasan kerja pada tenaga kerja atau karyawan dapat diungkapkan ke dalam berbagai macam cara misalnya; selain meninggalkan pekerjaan, karyawan dapat mengeluh, membangkang, mencuri barang milik organisasi, menghindari sebagian dari tanggung jawab pekerjaan mereka. Tanda-tanda bahwa di suatu organisasi atau perusahaan mempunyai masalah dengan anggota atau karyawannya adalah jumlah absen karyawan bertambah, sering terjadi absen pada seseorang, ada absen yang sulit bisa diterima, masuk kantor terlambat, pulang kantor lebih cepat, sering ribut antar karyawan, mengabaikan atau mencelakakan karyawan lain, pengambilan keputusan dan perilaku yang buruk, terjadinya kecelakaan yang tidak biasa, bertambah pemborosan dan kerusakan alat, terlibat masalah pelanggaran hukum, dan penampilan yang semakin buruk (Widodo, 2015). Dampak ketidakpuasan yang dirasakan karyawan PT. Pertiwi Agung terlihat bahwa karyawan *resign* dengan alasan mendapatkan pekerjaan di perusahaan yang baru yang sesuai dengan keinginannya, tingkat ketidakhadiran absensi yang buruk, seluruh karyawan mengeluh dengan setiap ketentuan perusahaan.

Berdasarkan fenomena motivasi kerja dan fenomena permasalahan yang berkaitan kepuasan dan motivasi di atas, bahwa terdapat kecocokan antara variabel tersebut. Selain fenomena mengenai motivasi kerja di tambahkan mengenai fenomena permasalahan kepuasan kerja dan mempengaruhi motivasi kerja peneliti juga memamparkan fenomena mengenai kepuasan kerja. Fenomena mengenai kepuasan kerja juga terjadi pada karyawan PT. Pertiwi Agung. Masalah yang terapat pada karyawan berkaitan dengan aspek pada teori Spector. Fenomena pertama mengenai Gaji, bahwa gaji karyawan lama sama seperti gaji karyawan baru; Fenomena ke dua karyawan merasa tidak adil terkait dengan prosedur operasional, karena pemberian surat peringatan (SP) untuk karyawan yang datang terlambat 3 kali dalam satu bulan itu tidak berlaku pada karyawan yang mengikuti jemputan. Karyawan lain yang tidak mengikut jemputan merasa kecewa dengan peraturan tersebut;

Fenomena lainnya ke tiga terkait tunjangan, bahwa di perusahaan ini tidak memberikan tunjangan makan dan transport kepada karyawan. Selanjutnya fenomena ke empat berkaitan dengan promosi, jenjang karir dan pengembangan kemampuan diri di perusahaan ini sulit; Fenomena lainnya ke lima *turnover*, terjadi karyawan keluar di bulan yang sama pada satu departemen penyebabnya karena karyawan tidak suka diberikan *shift* 3, mendapatkan peluang yang baik di perusahaan yang baru; Fenomena ke enam mengenai absensi, banyak karyawan yang absensi buruk dengan berbagai alasan, seperti: cuti haid, ijin pulang cepat, datang terlambat, dan mangkir. Fenomena dan hasil wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa karyawan di PT. Pertiwi Agung merasa kurang puas terhadap gaji, prosedur operasional, tunjangan, promosi.

Penelitian ini dikatikan dengan beberapa penelitian terdahulu yang kurang lebih sama dalam pembahasannya antara lain, pertama “Hubungan Kepuasan Kerja dengan Motivasi Kerja pada Karyawan Bank BTPN Madiun”. Mempunyai hubungan dan arah hubungan antara kedua variabel adalah positif (Handoyo, 2013); ke dua “Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada Kantor Dinas Peternakan dan Perikanan Kabupaten Sidenreng Rappang” diketahui bahwa terdapat pengaruh dan korelasi bersifat positif tetapi mempunyai hubungan yang lemah (Rahmawati, 2012); penelitian lainnya ke tiga “Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja” diketahui hasil penelitian ini terdapat pengaruh dan mempunyai hubungan yang signifikan (Andrew, 2013).

Schermerhorn, Hunt & Osborn (1997); Robbins, (2001) (dalam Cong, 2013) menyatakan kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang. Sedangkan motivasi adalah proses memuaskan kebutuhan yang berbeda dari yang diharapkan karyawan. Oleh karena itu, perusahaan harus menyadari dan menganalisis karyawan yang unik dari kebutuhan setiap individu. Perusahaan memiliki tugas yang sulit dalam mewujudkan kinerja karyawan di atas tingkatnya saat ini. Mereka harus meningkatkan perhatian

karyawan terhadap target organisasi dan mengarahkan perilaku mereka terhadap pencapaian target perusahaan.

Kepuasan kerja dengan motivasi kerja memiliki hubungan yang kuat antar keduanya. Hackman dan Oldham (1976) (dalam Munandar, 2012) menyatakan bahwa faktor-faktor penentu kepuasan kerja yang terdapat pada ciri-ciri instrinsik pekerjaan seperti, keragaman keterampilan, jati diri tugas, tugas yang penting, otonomi, dan pemberian balikan dikembangkan dalam model karakteristik kerja dari motivasi kerja. Mereka mengasumsikan ciri-ciri pekerjaan menimbulkan tiga *Critical Psychology States*, yaitu: (1). Motivasi kerja internal yang tinggi, (2). Unjuk kerja yang bermutu tinggi, (3). Kepuasan kerja yang tinggi dengan pekerjaan, dan (4). Angka kemangkiran dan keluaran pegawai yang rendah. Terkait dengan hubungan kepuasan kerja dengan motivasi kerja, maka menurut Stanton 1981 (dalam buku Mangkunegara, 2013) mendefinisikan bahwa suatu motif adalah kebutuhan yang di stimulasi yang berorientasi kepada tujuan individu dalam mencapai rasa puas.

Berdasarkan pemaparan teori dan data tentang motivasi kerja dan kepuasan kerja, maka peneliti tertarik untuk membahas mengenai **Hubungan Antara Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja di PT. Pertiwi Agung.**

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka peneliti merumuskan masalah sebagai berikut :

- a. Adakah hubungan antara variabel kepuasan kerja dan motivasi kerja di PT. Pertiwi Agung?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka penelitian bertujuan untuk mengetahui hubungan antara kepuasan kerja dan motivasi kerja di PT. Pertiwi Agung.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi beberapa pihak antara lain:

1.4.1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini dapat memberikan manfaat sebagai tambahan referensi untuk penelitian selanjutnya khususnya penelitian yang berkaitan dengan kepuasan kerja dan motivasi kerja.

1.4.2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Karyawan, penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi mengenai kepuasan kerja dan motivasi kerja
- b. Bagi Perusahaan, penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dan mampu memberikan kontribusi kepada pihak perusahaan menentukan arah kebijakan pihak manajemen dalam rangka meningkatkan motivasi kerja karyawan dengan memperhatikan variabel yang meliputi kepuasan kerja.
- c. Bagi Peneliti, dapat digunakan sebagai referensi dalam membuat dan mengembangkan penelitian yang relevan berkaitan dengan kepuasan kerja dan motivasi kerja.

1.5. Uraian Keaslian Penelitian

Penelitian yang akan diteliti ini sama seperti penelitian terdahulu yang membahas mengenai hubungan kepuasan kerja dengan motivasi kerja pada karyawan Bank BTPN Cabang Madiun. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah dari tempat penelitian sebelumnya yaitu di Bank BTPN Cabang Madiun, penelitian saat ini di perusahaan farmasi dan subyek

yang diteliti untuk penelitian ini karyawan dari berbagai departemen. Dalam penelitian terdahulu subyek pada karyawan tetap sebanyak 40 orang dan penelitian ini menggunakan sebanyak 100 orang. Tempat penelitian juga berbeda, penelitian sebelumnya di Madiun dan penelitian saat ini di Cikarang Barat Kabupaten Bekasi.