

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Penelitian tentang kepuasan kerja karyawan sampai saat ini, masih menjadi salah satu topik yang penting dan juga menarik. Hal ini sejalan seperti yang diungkapkan oleh As'ad bahwa kepuasan kerja adalah masalah yang penting karena kajian ini bukan saja dapat memberikan manfaat yang besar bagi kepentingan individu, tetapi juga bagi industri swasta/instansi Pemerintah. Bagi industri swasta atau bahkan instansi Pemerintah, penelitian mengenai kepuasan kerja dilakukan dalam rangka usaha meningkatkan produksi dan efisiensi, melalui perbaikan sikap dan perilaku karyawan. Menyadari sedemikian pentingnya fungsi karyawan dalam organisasi, maka organisasi perlu memberikan perhatian terhadap kepuasan kerja karyawannya<sup>1</sup>.

Sering kali, kita mendengar di media cetak, maupun elektronik bahwa karyawan, apakah itu mereka yang bekerja di organisasi swasta, maupun instansi milik Pemerintah, kepuasan kerja karyawan mereka kurang optimal, walaupun misalnya mereka telah memperoleh kompensasi yang cukup besar, sehingga berbagai cara yang menyimpang, seperti korupsi dilakukannya sebagai jalan akhir.

---

<sup>1</sup> [http://etd.eprints.ums.ac.id/10818/4/BAB\\_I.pdf](http://etd.eprints.ums.ac.id/10818/4/BAB_I.pdf). Diakses Tanggal: 2 agustus 2011.

Untuk itu, organisasi seharusnya memperhatikan dan menyediakan apa yang membuat karyawan mereka puas terhadap pekerjaan mereka.

Motivasi kerja adalah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Perusahaan harus selalu berusaha untuk mendorong dan memotivasi karyawannya agar mereka mempunyai semangat atau motivasi dalam bekerja, sehingga hasil kerjanya dapat lebih baik, baik secara kualitas, maupun kuantitas<sup>2</sup>. Namun, tak dapat dipungkiri pada kenyataannya banyak karyawan yang memiliki motivasi rendah atau menurun<sup>3</sup>. Misalnya, kurangnya fasilitas yang disediakan oleh organisasi. Fasilitas kerja merupakan suatu bentuk pelayanan organisasi terhadap karyawan agar menunjang kinerja dalam memenuhi kebutuhan karyawan, sehingga dapat meningkatkan kepuasan dan produktivitas kerja karyawan<sup>4</sup>. Contohnya, sebuah pengalaman menarik yang diperoleh oleh salah satu guru di SMAN 3 Medan, Drs. M. Rais, MPd, ketika mengikuti sebuah penataran di Bogor. Ia mengaku sangat kecewa dengan perlakuan Pemerintah, khususnya di bidang pendidikan karena merasa Pemerintah saat ini melakukan diskriminasi antara sekolah-sekolah di Pulau Jawa dengan sekolah-sekolah di luar Pulau Jawa. Rais mengaku sebagai utusan dari daerah sangat sedih melihat perlakuan Pemerintah dewasa ini. “Bagaimana tidak sedih, sekolah-sekolah di Jawa, baik di kota, maupun desa telah memiliki fasilitas pendidikan yang

---

<sup>2</sup> Repository.upi.eu/operator/s\_mbs\_012576\_chapter2.pdf. Diakses Tanggal: 3 November 2011

<sup>3</sup> <http://artikelduniakerja.wordpress.com/2009/08/31/penyebab-menurunnya-motivasi-kerja/>. Diakses Tanggal : 16 Januari 2012.

<sup>4</sup> <http://albertkoyongblogspot.com/2011/01/pengaruh-fasilitas-kerja-terhadap.html/> Diakses tanggal : 1 Januari 2012

memadai, seperti fasilitas jaringan internet,” ungkapnya. Selain itu, Rais menambahkan kalau dilihat dari sarana umum, seperti jalanan menuju sekolah-sekolah telah diaspal semua. Berbeda dengan di Medan, karena masih terlihat banyak jalan rusak yang menuju sekolah. Yang lebih mengejutkan lagi, fasilitas tersebut dilengkapi oleh Pemerintah. Drs. Emiruddin Harahap, salah satu guru SMAN 3 juga mengatakan bahwa alasan siswa di Jawa lebih unggul, daripada siswa dari daerah adalah karena siswa-siswa di Jawa dalam proses belajarnya dilengkapi fasilitas pendidikan yang standar dan memadai<sup>5</sup>. Oleh karena itu, kepuasan optimal pun tidak tercapai dalam hal ini, disebabkan oleh kurang memadainya fasilitas yang disediakan. Selanjutnya, kurangnya motivasi kerja karyawan juga terjadi, contohnya di Dirjen Kekayaan dan Lelang, Kementerian Keuangan, yaitu salah satunya karena adanya pekerjaan yang monoton. Pekerjaan yang anda hadapi dari waktu ke waktu, jam ke jam, menit ke menit dan relatif membosankan tak urung membuat motivasi kerja anda anjlok. Karena anda merasa bahwa apa yang anda kerjakan tidak mengandung sesuatu yang baru. anda seolah-olah sudah mempunyai rekaman terhadap apa saja yang harus anda kerjakan, dan fungsi anda lebih banyak seperti menjadi robot. Akibatnya, kondisi seperti itu lambat laun akan mendatangkan kebosanan pada diri anda dalam melakukan pekerjaan<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup>[http://www.waspada.co.id/index.php?option=com\\_content&view=article&id=926:sarana-prasarana-kurang-memadai-pemerintah-harus-adil&catid=38&Itemid=62](http://www.waspada.co.id/index.php?option=com_content&view=article&id=926:sarana-prasarana-kurang-memadai-pemerintah-harus-adil&catid=38&Itemid=62). Diakses Tanggal : 8 Januari 2011

<sup>6</sup><http://artikelduniakerja.wordpress.com/2009/08/31/penyebab-menurunnya-motivasi-kerja/>. Diakses Tanggal : 16 Januari 2012

Selain itu, lingkungan kerja juga mempengaruhi kepuasan kerja. Lingkungan kerja yang kondusif akan membuat karyawan lebih bergairah kerja. Teman-teman yang kooperatif, bos yang bijak, dan fasilitas kantor yang lengkap membuat anda betah plus semangat bekerja. Sehingga, anda bisa bekerja secara maksimal. Sedangkan, lingkungan kerja yang tidak nyaman, misalnya pendingin udara sering rusak, rekan-rekan yang tidak bersahabat, atau bos yang pilih kasih sangat mempengaruhi menurunnya semangat dan motivasi kerja anda<sup>7</sup>. Lingkungan kerja yang tidak kondusif pun banyak terjadi di perusahaan di Indonesia<sup>8</sup>. Contohnya yang terjadi di Kementerian Keuangan, disebutkan bahwa hampir 90% tenaga honorer yang telah diangkat menjadi CPNS merupakan hasil kolusi dan nepotisme dan juga terjadi karyawan honorer Kemenkeu beberapa ada yang telah di-PHK secara sepihak<sup>9</sup>. Oleh karena lingkungan yang tidak kondusif ini, ada karyawan yang kepuasan kerjanya tidak optimal. Contohnya, pada perusahaan PT. Freeport Indonesia yang berada di Timika Papua, yang mana karyawannya melakukan aksi mogok kerja, karena lingkungan kerja yang tidak kondusif akibat terjadinya *penembakan*, yang dilakukan oleh warga terhadap para karyawan PT. Freeport yang menyebabkan wafatnya 1 orang pekerja tambang. Sehingga, para karyawan melakukan aksi mogok kerja, karena takut menjadi sasaran *penembakan* seperti yang terjadi sebelumnya. Oleh karena adanya lingkungan

---

<sup>7</sup><http://artikelduniakerja.wordpress.com/2009/08/31/penyebab-menurunnya-motivasi-kerja/>. Diakses Tanggal : 16 Januari 2012.

<sup>8</sup> <http://nasional.kompas.com>. Diakses tanggal: 1 Januari 2012

<sup>9</sup><http://www.lowongancpns.org/2011/09/moratorium-pns-di-mata-pegawai-honorer-kemenkeu/>. Diakses Tanggal : 16 Januari 2012.

kerja yang tidak kondusif tersebut, menyebabkan karyawan tidak merasa puas dengan pekerjaannya dan menuntut manajemen PT. Freeport dalam aksi mogok kerja tersebut agar perusahaan harus meningkatkan kesejahteraan karyawannya<sup>10</sup>.

Faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah Kepemimpinan. Mengingat perusahaan terdiri dari orang-orang, maka pimpinan seharusnya dapat menyelaraskan antara kebutuhan-kebutuhan individu dengan kebutuhan organisasi yang dilandasi oleh hubungan manusiawi. Singkatnya, pemimpin yang baik adalah manusiawi dan karismatik dengan cara mereka sendiri, sehingga membuat orang ingin dipimpin oleh anda<sup>11</sup>. Sejalan dengan itu, diharapkan seorang pimpinan mampu memotivasi dan menciptakan kondisi sosial yang menguntungkan setiap karyawan, sehingga tercapainya kepuasan kerja karyawan yang berimplikasi pada meningkatnya produktivitas kerja karyawan. Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan. Umumnya kepuasan dapat ditingkatkan, bila atasan bersifat ramah dan memahami, menawarkan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan, dan menunjukkan suatu minat pribadi pada karyawan mereka<sup>12</sup>. Tetapi kenyataannya, sering kali terjadi hubungan yang kurang harmonis tercipta antara pimpinan dengan bawahannya, disebabkan oleh adanya perilaku pimpinan yang kurang baik pada karyawannya, sehingga berpengaruh pada penurunan kepuasan kerja pegawai.

---

<sup>10</sup><http://bisnis.vivanews.com/news/read/261036-lingkungan-kerja-tidak-kondusif-freeport>. Diakses tanggal 3 Desember 2011

<sup>11</sup><http://id.shvoong.com/business-management/management/2087678-menjadi-pemimpin-manager-yang-baik/#ixzz1j1AYYpXH>. Diakses Tanggal : 8 Januari 2011

<sup>12</sup><http://www.fppsm.utm.my/.../229-hubungan-antara-komunikasi-dalam-organisasi-dengan-kepuasan-kerja-prestasi-kerja-dan-komitmen-kerja.html>. Diakses Tanggal: 6 september 2011

Contohnya, seringkali pemimpin bisnis kecil terlalu ikut campur pada pekerjaan harian karyawan mereka, dan bisnis kecil tumbuh di sekitar kepribadian kuat dari para pemimpinnya, yang acapkali berarti, "sebuah lingkup kerja yang mengajar pegawainya untuk menjadi reaktif ketimbang proaktif". Dalam tempat kerja seperti ini, para pegawai seringkali sulit untuk mengungkapkan isi pikiran mereka. Anda bisa mengambil alih pikiran mereka, tetapi bukan hati mereka, padahal justru hati merekalah yang terpenting<sup>13</sup>. Oleh karena itu, hal ini berpengaruh selanjutnya pada kepuasan karyawan yang tidak optimal tercipta disebabkan perilaku pimpinan yang kurang baik. Juga, terdapat perilaku pemimpin yang kurang baik, seperti melakukan korupsi. Contohnya, yang terjadi di Kementerian Keuangan dalam kasus Pimpinan Gayus Tambunan yang bernama, Bambang Heru Ismiarso, disidangkan di Pengadilan Tindak Pidana Korupsi. "Bambang diidakwa Pasal 2 ayat (1) jo pasal 18 UU Tipikor jo Pasal 55 ayat (1) ke-1 KUHP atau Pasal 3 jo Pasal 18 UU Tipikor jo Pasal 55 ayat (1) ke-1 KUHP," menurut Kepala Kejaksaan Negeri (Kajari) Jaksel, Mashudi. Bambang Heru Ismiarso dinilai terlibat manipulasi pajak pada keberatan pajak dari PT Surya Alam tunggal (SAT)<sup>14</sup>.

Faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah Stress kerja. Stress adalah tekanan/ketegangan yang dihadapi oleh seseorang dan mempengaruhi

---

<sup>13</sup><http://female.kompas.com/read/2010/07/26/19302126/5.Kesalahan.yang.Sering.Dilakukan.Pemimpin.Perusahaan>. Diakses Tanggal : 8 Januari 2011

<sup>14</sup><http://www.antaraneews.com/berita/260878/pimpinan-gayus-disidangkan-di-pengadilan-tipikor>. Diakses Tanggal : 16 Januari 2012

emosi, pikiran, serta kondisi keseluruhan dari orang tersebut. Stress dalam lingkungan kerja, sampai dengan batas yang dapat ditolerir bisa memberikan suatu rangsangan sehat, guna mendorong individu-individu dalam suatu organisasi untuk memberikan tanggapan positif terhadap tantangan-tantangan yang dihadapinya, sehingga mereka terpacu untuk mengerahkan segala sumber daya yang dimiliki dalam rangka memenuhi tugas dan tanggung jawabnya. Pada kondisi yang sebaliknya, yakni stress yang berlebihan atau sudah tidak mampu lagi ditolerir oleh seorang individu, akan menimbulkan dampak yang tidak sehat karena individu tersebut kehilangan kemampuan untuk mengendalikan dirinya secara utuh, akibatnya ia tidak mampu lagi mengambil keputusan-keputusan yang tepat dan bahkan terkadang perilakunya ikut terganggu, dan mungkin terjadi sakit secara fisik, putus asa, sering absen, dan lain-lain, sehingga kepuasan kerja tidak tercapai secara optimal<sup>15</sup>. Permasalahan stres kerja yang tinggi pun sering terjadi pada karyawan diberbagai perusahaan, sehingga berpengaruh pada menurunnya tingkat kepuasan kerja. Contohnya pada perusahaan PT. Tirta Jaya. Perusahaan ini, kurang menyediakan fasilitas pelatihan bagi karyawannya, padahal cukup banyak pekerjaan sulit yang harus dikerjakan oleh karyawan mereka, dan masing-masing dari mereka mengerjakan pekerjaan tersebut sendiri, tanpa bantuan dari karyawan lainnya, ataupun tanpa fasilitas pelatihan yang memadai agar dapat membantu mereka menyelesaikan pekerjaan sulit tersebut dengan baik, sehingga meningkatkan stress pada karyawan. Tingkat kemampuan tiap karyawan dalam

---

<sup>15</sup> <http://venynsiasikapkerjadankepuasankerja.blogspot.com/>. Diakses Tanggal : 23 Agustus 2011.

mengelola stress kerja tidaklah sama, sehingga karyawan dalam hal ini tidak puas dengan pekerjaan yang dilakukannya<sup>16</sup>. Selanjutnya, stress kerja yang cukup tinggi juga terjadi, contohnya di Dirjen Kekayaan dan Lelang, Kementerian Keuangan. Seorang karyawan di Dirjen ini mengantakan bahwa stress kerja terjadi salah satunya diakibatkan oleh adanya beban kerja yang berlebih. PNS (pegawai negeri sipil) dewasa ini banyak kali mengalami stres kerja. Banyak faktor penyebab stres kerja karyawan yang tak terkendali atau stres merusak antara lain: perlakuan tidak adil dalam promosi jabatan, kompensasi/perlakuan yang tidak adil, adanya kolusi, korupsi dan nepotisme (KKN), lemahnya pengetahuan manajerial seorang pemimpin yang terpilih karena hasil KKN bukan berdasarkan kemampuan atau analisis kelayakan seseorang menjadi pemimpin. Kondisi lainnya yang juga menyebabkan stres kerja, seperti: tugas yang terlalu banyak, supervisor yang kurang pandai, terbatasnya waktu dalam mengerjakan pekerjaan. Akibatnya karyawan dikejar waktu untuk menyelesaikan tugas yang ditetapkan atasan<sup>17</sup>.

Faktor lainnya yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah kompensasi. Mangkunegara menyebutkan kompensasi sebagai imbalan, merupakan keseluruhan paket keuntungan, sehingga organisasi bisa membuat sesuatu yang bermanfaat bagi anggotanya, serta diikuti bagaimana prosedur imbalan

---

<sup>16</sup> <http://lib.atmajaya.ac.id/default.aspx?tabID=61&src=k&id=82749> Diakses tanggal : 7 Januari 2011

<sup>17</sup> <http://www.batukar.info/komunitas/blogs/stres-kerja-pns>. Diakses Tanggal : 16 Januari 2012.

didistribusikan<sup>18</sup>. Kompensasi merupakan salah satu bagian dari fungsi manajemen sumber daya manusia yang paling sulit dan membingungkan karena bersifat sangat kompleks dan sangat berarti baik bagi pegawai, maupun organisasi. Besarnya kompensasi yang diberikan kepada karyawan mencerminkan status, pengakuan, dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang dinikmati pegawai bersama keluarganya. Jika balas jasa yang diterima pegawai semakin besar, berarti semakin tinggi jabatannya, statusnya semakin baik dan pemenuhan kebutuhan yang akan dinikmati semakin banyak pula. Dengan demikian kepuasan kerjanya juga semakin baik<sup>19</sup>. Tetapi, sebaliknya, masih cukup banyak perusahaan yang kurang baik memberikan kompensasi kepada karyawannya. Contohnya, yang terjadi pada Garuda. Beberapa saat yang lalu, Pilot Garuda melakukan demo, menuntut kenaikan kompensasi dari perusahaan, yang mana terdapat perbedaan kompensasi antara pilot lokal dengan pilot asing di Garuda, sehingga berpengaruh pada penurunan kepuasan kerja mereka yang pada berujung pada demo mogok terbang<sup>20</sup>. Selanjutnya, mengenai kompensasi contohnya, di Dirjen Pelayanan Kekayaan dan Lelang Jakarta, Kementerian Keuangan. Penerimaan Gaji (Kompensasi) yang diterima oleh karyawan di kantor ini, bahkan direktorat lainnya di Kementerian Keuangan lebih rendah dibandingkan dengan gaji (kompensasi) yang diterima oleh karyawan Dirjen Pajak, Kementerian Keuangan.

---

<sup>18</sup> <http://kabar-pendidikan.blogspot.com/2011/05/pengertian-kompensasi.html>. Diakses Tanggal : 8 Januari 2011

<sup>19</sup> <http://intanghina.wordpress.com/2008/05/31/pengaruh-kompensasi-terhadap-kepuasan-kerja-karyawan-2/>. Diakses Tanggal : 23 Agustus 2011.

<sup>20</sup> <http://ekonomi.kompasiana.com/bisnis/2011/07/28/menelaah-alasan-pilot-garuda-mogok/> Diakses tanggal : 7 Januari 2012

Gaji karyawan Dirjen Pajak pun jauh melampaui rata-rata gaji yang diterima oleh PNS dari Kementerian/Lembaga lain. Semua itu tidak terlepas dari adanya tunjangan tambahan yang disebut TKT (Tunjangan Kegiatan Tambahan) di Direktorat Pajak<sup>21</sup>.

Jadi, kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor-faktor seperti: motivasi kerja, lingkungan pekerjaan, kepemimpinan, stress kerja, dan kompensasi.

Berdasarkan masalah-masalah yang dipaparkan diatas, maka peneliti tertarik untuk meneliti mengenai masalah kompensasi.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka dapat diidentifikasi beberapa masalah yang mempengaruhi kepuasan kerja sebagai berikut :

1. Rendahnya motivasi kerja karyawan
2. Lingkungan kerja yang kurang memadai
3. Kepemimpinan yang kurang baik
4. Stress kerja yang tinggi
5. Rendahnya kompensasi yang diberikan oleh karyawan.

---

<sup>21</sup> <http://setagu.net/kementerianlembaga/tabel-tunjangan-tambahan-pegawai-dirjen-pajak>. Diakses Tanggal : 16 Januari 2012

### **C. Pembatasan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah diuraikan dan agar dalam pembahasan tidak terlalu meluas, maka masalah dalam penelitian ini peneliti batasi masalah pada “Hubungan antara kompensasi dengan kepuasan kerja pada karyawan Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Jakarta III, Kementerian Keuangan Republik Indonesia”.

### **D. Perumusan Masalah**

Berdasarkan pembatasan masalah yang telah diuraikan diatas maka masalah dapat dirumuskan sebagai berikut : “Apakah terdapat hubungan antara kompensasi dengan kepuasan kerja pada karyawan Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Jakarta III, Kementerian Keuangan Republik Indonesia?”

### **E. Kegunaan Penelitian**

Dari penelitian yang akan dilaksanakan, peneliti berharap agar hasil penelitian ini dapat berguna bagi :

#### 1. Peneliti

Untuk menambah wawasan, pengetahuan dan keterampilan tentang organisasi dan masalah kompensasi dengan kepuasan kerja karyawan.

#### 2. Organisasi/Perusahaan

Dapat memberikan masukan untuk pemahaman yang lebih mendalam mengenai bagaimana konsep dan cara pengelolaan sumber daya manusia yang lebih positif dan efektif, demi eksistensi organisasi ke depannya.

3. Universitas Negeri Jakarta

Untuk dijadikan bahan bacaan ilmiah dan dijadikan referensi bagi peneliti lainnya tentang kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

4. Karyawan

Dengan adanya penelitian ini dapat menjadikan bahan masukan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan yang lebih baik.

5. Perpustakaan

Untuk menambah koleksi bacaan dan meningkatkan wawasan berfikir.