

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya (Sutrisno, 2010:3). Dalam sebuah perusahaan, sumber daya manusia yaitu karyawan adalah faktor yang sangat menentukan di dalam menggerakkan aktivitas kerja perusahaan, karena karyawan merupakan alat utama untuk mencapai tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan. Untuk itu perlu adanya suatu usaha untuk mengelola dan memanfaatkan potensi yang dimiliki oleh para karyawannya secara optimal, dalam arti kemampuan potensial dapat terserap sampai ke tingkat produktivitas kerja yang optimal sehingga dapat menunjang aktivitas perusahaan secara lebih efektif dan terkendali.

Tingkat produktivitas kerja yang optimal dapat dicapai apabila perusahaan dan karyawannya dapat bekerja sama dengan baik secara efektif agar dapat mencapai hasil yang optimal, sedangkan untuk mencapai kerja sama yang efektif perusahaan harus dapat memotivasi dan memikirkan bagaimana karyawannya dapat bekerja dengan kemauan yang kuat dan juga semangat yang tinggi pula. Seperti halnya karyawan yang mempunyai tujuan tertentu yang ingin dipenuhi oleh perusahaan, dan sebaliknya perusahaan juga mempunyai suatu tujuan yang pencapaiannya diperlukan

adanya dukungan dari karyawannya. Oleh karena itu, perusahaan harus dapat memotivasi karyawan agar mau melakukan perilaku kerja tertentu yang dapat menunjang pencapaian tujuan dan keberhasilan perusahaan.

Menurut Porter & Lawler (1968) dalam Sedarmayanti (2010:233) motivasi merupakan proses dengan mana perilaku dibangkitkan, diarahkan dan dipertahankan selama berjalannya waktu. Di satu pihak dari segi pasif, motivasi tampak sebagai kebutuhan dan sekaligus pendorong yang dapat menggerakkan semua potensi baik tenaga kerja maupun sumber daya lainnya. Di lain pihak dari segi aktif, motivasi tampak sebagai suatu usaha positif dalam menggerakkan daya dan potensi tenaga kerja agar secara produktif berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya (Sastrohadiwiryono, 2005:268). Jadi dapat disimpulkan bahwa motivasi sangat mempengaruhi karyawan untuk dapat bekerja secara maksimal didalam perusahaan.

Berdasarkan studinya tentang hubungan antara sikap-sikap kerja dan kinerja kerja Herzberg menyatakan bahwa motivasi merupakan sebuah dampak langsung dari kepuasan kerja. Kaitan antara kepuasan dan motivasi tersebut memiliki penganut maupun pengkritiknya. Sekalipun demikian, teori Herzberg memberikan pandangan-pandangan bermanfaat tentang motivasi kerja (Winardi, 2008:87). Herzberg memandang bahwa hakikat manusia, motif dan kebutuhannya sangat bermanfaat untuk digunakan sebagai bahan analisis. Hasil penelitian Herzberg menemukan dua kesimpulan pokok yaitu ada serangkaian kondisi ekstrinsik yaitu keadaan pekerjaan yang menyebabkan rasa tidak puas bagi karyawan apabila kondisi ini tidak baik atau

tidak ada maka karyawan akan mengeluh dan apabila kondisi ini memburuk akan mengakibatkan karyawan tidak tahan bekerja pada organisasi tersebut. Kedua ada serangkaian kondisi instrinsik, yaitu apabila kondisi ini terdapat dalam pekerjaan akan menimbulkan kepuasan kerja karyawan dan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat yang akan menimbulkan prestasi kerja (Sedarmayanti, 2010:236).

Oleh karena itu dibutuhkan manager yang mampu untuk memberikan motivasi kepada karyawannya untuk mengkomunikasikan tujuan perusahaan kepada karyawan didalam organisasi namun juga mampu memberikan masukan kepada karyawan agar memiliki kinerja kerja yang tinggi dan menimbulkan kepuasan kerja pada karyawan.

Menurut Handoko (1992) dalam Sutrisno (2010:75) mengemukakan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka. Masalah kepuasan kerja bukanlah hal yang sederhana dalam arti konsepnya maupun dalam arti analisisnya, karena kepuasan kerja mempunyai konotasi yang beraneka ragam. Karena tidak sederhana, banyak faktor yang perlu mendapat perhatian dalam menganalisis kepuasan kerja seseorang. Sebagian besar teori mengenai kepuasan menekankan bahwa kepuasan tenaga kerja ditentukan oleh perbandingan yang dibuatnya antara apa yang diterima dan berapa yang seharusnya diterima oleh tenaga kerja. Apabila tenaga kerja menerima kurang dari yang seharusnya mereka terima, mereka merasa tidak puas, demikian juga sebaliknya. Ketidakpuasan tenaga kerja atas kompensasi yang mereka terima hanya dapat dikurangi dengan memberikan kompensasi lebih tinggi atau

menambah tenaga kerja baru untuk membantu tenaga kerja yang bersangkutan (Sastrohadiwiryono, 2005:192). Menurut Hanggraeni (2012:141) Sistem kompensasi ini harus dikelola secara serius dan tepat oleh perusahaan. Apabila tidak dikelola dengan baik maka akan mengakibatkan *pay dissatisfaction* yaitu perasaan ketidakpuasan karyawan atas balas jasa yang diterimanya.

Stringer, *et al.* (2011:163) berpendapat bahwa *pay satisfaction* berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi ekstrinsik, hal ini didukung oleh pendapat Locke, *et al.* (1980) dalam Stringer, *et al.* (2011:163) yang menyebutkan bahwa "*pay is a powerful lever to influence extrinsic motivation*", berdasarkan kutipan ini dapat diartikan besar besarnya penghasilan karyawan yang diterima mempengaruhi motivasi ekstrinsik. Menurut teori Herzberg dalam Ivancevich (2005:125) juga mengungkapkan bahwa gaji juga merupakan salah satu faktor penentu dalam *hygiene factors (extra job factors)*.

Stringer, *et al.* (2011:164) berpendapat bahwa *pay satisfaction* berpengaruh negatif signifikan terhadap motivasi intrinsik (Stringer *et al.*, 2011:164) hal ini juga didukung oleh beberapa pendapat dari beberapa penulis dalam kutipannya "*a number of authors argue that money is a poor motivator and can actually impede intrinsic motivation, such as reducing creativity and innovation*". Hal ini dapat diartikan bahwa beberapa penulis berpendapat bahwa uang adalah motivator yang buruk dan dapat menurunkan motivasi intrinsik seperti menurunkan kreativitas dan inovasi. Gagne dan Deci (2005) dan Kunz dan Pfaff (2002) dalam Stringer, *et al.* (2011:164) berpendapat bahwa "*...pay (extrinsic motivation) can erode intrinsic motivation, and*

this turn reduces performance” ini dapat diartikan bahwa pendapatan/gaji dapat mengikis motivasi intrinsik dan hal ini dapat menurunkan kinerja.

Herzberg's (2003) dalam Stringer, *et al.* (2011:164) berpendapat bahwa teori *motivation hygiene* yaitu teori yang mengidentifikasikan motivasi intrinsik seperti pencapaian, pengakuan serta pekerjaan itu sendiri dan *hygiene factor* yang mana lebih mengarah kepada ekstrinsik motivasi seperti administrasi perusahaan, supervisi dan gaji merupakan faktor pendukung dari kepuasan kerja karena faktor-faktor motivasi ini adalah hal-hal yang dibutuhkan karyawan untuk aktualisasi diri. Hal ini mendukung pendapat dari Moynihan dan Pandey (2007) dan Wright dan Kim (2004) dalam Stringer, *et al.* (2011:164) ” *in relation to extrinsic motivation, a positive association with job satisfaction has also been found*” yaitu bahwa motivasi ekstrinsik berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja telah ditemukan, dan ini juga mendukung pendapat dari Stringer, *et al.* (2011:164) bahwa motivasi ekstrinsik mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Stringer, *et al.* (2011:165) berpendapat bahwa motivasi intrinsik mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, hal ini didukung dengan teori dari Gagne and Deci (2005) dalam Stringer, *et al.* (2011:165) ”*supportive work environments, which encourage intrinsic motivation, will result in increased job satisfaction and more effective performance*”, yaitu lingkungan kerja yang mendukung, yang mana akan mempengaruhi motivasi intrinsik, akan menghasilkan peningkatan kepuasan kerja dan kinerja yang lebih efektif. Yang mana dapat diartikan bahwa lingkungan kerja merupakan salah satu faktor motivasi intrinsik yang

berpengaruh terhadap peningkatan kepuasan kerja dan mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Oleh karena itu dalam persaingan global saat ini peningkatan kualitas hidup khususnya karyawan dari perbankan sangatlah penting untuk dilakukan. PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Tbk, saat ini sedang berkembang pesat didalam dunia perbankan dan fenomena yang terjadi saat ini adalah kepuasan kerja karyawan yang kurang meningkat secara signifikan. Apabila dilihat lebih dalam, banyak karyawan yang mengeluhkan ketidakpuasan terhadap kebijakan dari perusahaan. Setelah dilakukan wawancara dengan pihak Branch Operation Manager PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Tbk, banyak faktor yang menyebabkan ketidakpuasan yang timbul dari karyawan antara lain kecilnya tingkat kenaikan gaji pada karyawan setiap tahunnya, ketidaksesuaian kompensasi dibandingkan dengan pekerjaan yang dilakukan, rasa jenuh yang timbul karena terlalu lama di satu posisi tanpa adanya rotasi karyawan, lambatnya promosi yang terjadi pada karyawan terutama pada karyawan yang telah bekerja lebih dari 3 tahun.

Dengan latar belakang masalah tersebut maka dilakukan penelitian dengan mengambil judul “ Pengaruh *Pay Satisfaction* Terhadap Kepuasan Kerja dengan Motivasi Ekstrinsik dan Motivasi Intrinsik sebagai Variabel Intervening pada Karyawan *Operation* di PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional, Tbk di area Surabaya”.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas maka perumusan masalah yang dapat disusun adalah sebagai berikut :

1. Apakah *pay satisfaction* mempunyai pengaruh langsung signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan *operation* di PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional, tbk?
2. Apakah *pay satisfaction* memiliki pengaruh tidak langsung signifikan terhadap kepuasan kerja melalui motivasi ekstrinsik sebagai variabel intervening pada karyawan *operation* di PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional, tbk?
3. Apakah *pay satisfaction* memiliki pengaruh tidak langsung signifikan terhadap kepuasan kerja melalui motivasi intrinsik sebagai variabel intervening pada karyawan *operation* di PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional, tbk?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh langsung signifikan *pay satisfaction* terhadap kepuasan kerja karyawan *operation* di PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional, tbk.
2. Untuk mengetahui pengaruh tidak langsung signifikan *pay satisfaction* terhadap kepuasan kerja melalui motivasi ekstrinsik sebagai variabel

intervening pada karyawan *operation* PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional, tbk.

3. Untuk mengetahui pengaruh tidak langsung signifikan *pay satisfaction* terhadap kepuasan kerja melalui motivasi intrinsik sebagai variabel intervening karyawan *operation* PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional, tbk.

1.4. Manfaat Penelitian

Dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

- a. Bagi badan yang bersangkutan

Untuk mengetahui dan mencegah ketidakpuasan kerja karyawan dengan membantu pihak manajemen melakukan pembenahan terhadap manajemen sumberdaya manusia sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja bagi karyawannya.

- b. Bagi peneliti

dapat menambah wawasan pengetahuan pada umumnya dan manajemen sumberdaya manusia pada khususnya terutama pada hal yang berkaitan dengan kepuasan kerja pada karyawan.

1.5. Sistematika Skripsi

Secara keseluruhan peneliti ini dibagi menjadi lima bab yaitu:

Bab I : Pendahuluan

Menguraikan tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika skripsi.

Bab II : Tujuan Kepustakaan

Bab ini meliputi landasan teori yang menguraikan teori-teori mengenai pengelolaan sumber daya manusia yang mendasari peneliti mengadakan pemecahan masalah yang dihadapi perusahaan khususnya mengenai faktor-faktor *pay satisfaction* dalam hubungannya tidak langsung dengan kepuasan kerja melalui motivasi ekstrinsik dan motivasi intrinsik sebagai variabel intervening.

Bab III: Metode Penelitian

Bab ini menguraikan metode penelitian yang digunakan peneliti meliputi pendekatan penelitian, jenis penelitian dan masalah yang akan diteliti, penjelasan tentang jenis dan sumber data, prosedur pengumpulan data maupun teknik analisis.

Bab IV: Hasil dan Pembahasan

Bab ini menguraikan hasil-hasil penelitian yang dilakukan peneliti didahului dengan gambaran umum perusahaan meliputi sejarah perusahaan dan

pembahasan mengenai hasil-hasil penelitian berdasarkan temuan data dan faktor yang diperoleh di lapangan.

Bab V : Simpulan dan Saran

Bagian pertama bab ini merupakan simpulan yang ditarik berdasarkan pembahasan yang dilakukan dalam bab sebelumnya. Bagian kedua adalah saran-saran yang diajukan untuk memecahkan permasalahan yang dihadapinya.

