

## **GAMBARAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM DKI JAKARTA (PAM JAYA) JAKARTA PUSAT**

Septya Puspasari R  
Fakultas Psikologi Universitas Esa Unggul, Jakarta  
Jln. Arjuna Utara Tol Tomang Kebon Jeruk, Jakarta 11510  
septyapuspasari@gmail.com

### **Abstrak**

Dalam usaha memanfaatkan dan mengelola SDM diperlukan manajemen perusahaan yang handal. Oleh karenanya, perusahaan harus memahami kebutuhan yang dapat memberikan kepuasan bagi karyawan. Kepuasan kerja bersumber dari faktor ekstrinsik (Hygiene) dan faktor intrinsik (Motivator) suatu pekerjaan (Herzberg, dalam Munandar 2001). Ketika perusahaan tidak mampu memenuhi faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, maka akan menimbulkan ketidakpuasan kerja bagi karyawan PAM Jaya. Hal ini dapat berdampak negatif pada produktivitas karyawan dan perusahaan.

**Kata Kunci:** kepuasan kerja, karyawan, *hygiene* & motivator

### **Pendahuluan**

Dalam usaha memanfaatkan dan mengelola sumber daya manusia diperlukan manajemen yang baik dalam perusahaan. Oleh karenanya, perusahaan harus mengerti dan memahami setiap hal yang dapat memberikan kepuasan kerja pada karyawan. Ketika dalam suatu perusahaan tidak terpenuhinya faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, maka besar kemungkinan akan menimbulkan ketidakpuasan kerja sehingga dapat menuai berbagai keluhan dari karyawan seperti yang dirasakan oleh karyawan PAM Jaya. Keluhan tersebut dapat bersumber dari kompensasi yang diberikan perusahaan berupa gaji dan tunjangan yang dapat menimbulkan efek ketidakpuasan ketika hal tersebut dirasa tidak terpenuhi secara adil oleh karyawan. Jika dianggap imbalan/gajinya terlampau rendah, besar kemungkinan karyawan akan merasa tidak puas. Namun, jika imbalan/gaji dirasa tinggi atau sesuai dengan harapan karyawan, hal tersebut juga tidak akan menimbulkan kepuasan kerja. Artinya, dengan gaji/imbalan yang sesuai dengan harapan karyawan hanya akan menyehatkan atau memberikan ketenteraman bagi karyawan karena gaji/imbalan sering kali dikaitkan dengan aspek luar diri atau lingkungan pekerjaan.

Selain itu, hubungan interpersonal atasan dengan bawahan juga menjadi suatu hal yang dapat menimbulkan efek ketidakpuasan kerja pada karyawan. Sama halnya dengan pemberian gaji/upah yang tidak sesuai dengan harapan, tidak adanya hubungan/relasi yang terjalin antara atasan dan bawahan dapat juga mengindikasikan ketidakpuasan kerja pada karyawan. Masalah lainnya yaitu karyawan merasa tugas-tugas dari pekerjaannya bersifat rutin sehingga menimbulkan kebosanan, kegagalan dalam

menyelesaikan tugasnya terkait dengan prestasi kerja yang ingin dicapai serta kemajuan yang terkait dengan kebijakan direksi menjadi hal yang dikeluhkan oleh karyawan. Keberadaan kondisi ini dalam suatu pekerjaan akan menggerakkan karyawan pada tingkat motivasi kerja yang kuat sehingga dapat menimbulkan efek kepuasan kerja pada karyawan. Namun sebaliknya, jika kondisi ini tidak dirasakan oleh karyawan, maka karyawan akan menjadi tidak lagi puas.

Berbagai keluhan karyawan tersebut di atas merupakan salah satu bentuk ketidakpuasan kerja terhadap kebijakan perusahaan yang tidak memperlihatkan aspek kesejahteraan dan kebutuhan-kebutuhan lain para karyawannya. Jika hal ini terus berlangsung dalam perusahaan, maka kemungkinan akan berdampak negatif pada produktivitas karyawan dan perusahaan itu sendiri karena tanpa adanya kepuasan kerja, seseorang tidak akan bekerja seperti yang diharapkan sehingga tujuan organisasi tidak akan tercapai.

Mengingat kepuasan kerja menjadi salah satu hal penting dalam diri seorang karyawan maka perusahaan harus menyadari beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Karena dengan kepuasan kerja yang dimiliki oleh karyawan, besar kemungkinan karyawan akan bekerja secara optimal. Sebaliknya, karyawan yang memiliki ketidakpuasan kerja akan sulit untuk mengeksplorasi semua kemampuan yang dimilikinya dengan optimal. Kepuasan kerja yang tinggi sangat mempengaruhi produktivitas yang positif dan dinamis sehingga mampu memberikan keuntungan nyata, tidak hanya bagi perusahaan atau organisasi tetapi juga keuntungan bagi karyawan itu sendiri. Oleh karena itu, kepuasan kerja menjadi menarik

untuk diamati karena memberikan manfaat, baik dari segi individu maupun dari segi kepentingan suatu organisasi atau perusahaan. Namun, hal ini hanya sebatas pemikiran, belum teruji kebenarannya. Dengan alasan tersebutlah penelitian ini dilakukan.

## Metode Penelitian

### Subjek Penelitian

Subjek pada penelitian ini adalah karyawan yang bekerja pada PAM Jaya Jakarta Pusat. Subjek tidak dibatasi oleh jenis kelamin, suku bangsa, status pernikahan, status kepegawaian, pendidikan terakhir dan agama. Jumlah keseluruhan karyawan PAM Jaya Jakarta Pusat adalah 288 karyawan, tidak termasuk dengan dewan direksi dan staff ahli. Sedangkan jumlah subyek penelitian adalah 74 orang. Pengambilan sampel penelitian berdasarkan teknik *proporsional random sampling*.

Gambaran subyek penelitian dapat dilihat berdasarkan usia, jenis kelamin, status pernikahan, pendidikan terakhir, lama kerja, status karyawan, unit kerja/divisi dan gaji. Berdasarkan usia diperoleh data subyek penelitian dengan usia dewasa awal dengan (18-30 tahun), dewasa madya (30-45 tahun) dan dewasa akhir (45-60 tahun). Rentang usia ini dikelompokkan berdasarkan tahap perkembangan dari Santrock (2002). Berdasarkan gambar 1, diketahui subyek yang berusia 18-30 tahun berjumlah 33 karyawan (44,6%), subyek yang berusia 30-45 tahun berjumlah 21 karyawan (28,4%) dan karyawan yang berusia 45-60 tahun berjumlah 20 karyawan (27%). Gambaran selengkapnya dapat dilihat pada gambar 1.

Berdasarkan jenis kelamin, subyek penelitian yang berjenis kelamin laki-laki berjumlah 48 karyawan (64,9%). Sedangkan subjek dengan jenis kelamin perempuan berjumlah 26 karyawan (35,1%).

### Pengukuran

Pengukuran variable kepuasan kerja dilakukan dengan mengukur dimensi *Hygiene factors* serta *motivator factors*. Butir-butir pada kuesioner disusun berdasarkan batasan konseptual dan batasan operasional, dimensi, sub dimensi dan indikator pada kepuasan kerja. Dimensi variable yang kepuasan kerja digunakan berjumlah duadimensi dan terdiri dari 13 sub dimensi.

Pengukuran kepuasan kerja disusun berdasarkan skala Likert yang terdiri dari 4 pilihan respon yang berbeda, yaitu SS (Sangat Sesuai), S (Sesuai), TS (Tidak Sesuai), dan STS (Sangat Tidak Sesuai). Alasan penggunaan 4 pilihan respon adalah untuk menghindari kecenderungan responden memilih jawaban yang di tengah (netral). Cara pemberian nilai

pada pernyataan positif (*favorable*) dimensi *hygiene* dan motivator berlawanan dengan penilaian pada pernyataan negatif (*unfavorable*). Untuk pernyataan positif (*favorable*), pilihan sangat sesuai (SS) diberi nilai 4, pilihan sesuai (S) diberi nilai 3, pilihan tidak sesuai (TS) diberi nilai 2, pilihan sangat tidak sesuai (STS) diberi nilai 1. Untuk pernyataan negatif (*unfavorable*), pilihan sangat sesuai (SS) diberi nilai 1, pilihan sesuai (S) diberi nilai 2, pilihan tidak sesuai (TS) diberi nilai 3, pilihan sangat tidak sesuai (STS) diberi nilai 4.

Skala ini terdiri dari item-item mengenai kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Herzberg dalam teori dua-faktor (*Hygiene & motivator*). Kisi-kisi instrumen pada skala kepuasan kerja yang berisikan item-item yang mencakup indikator-indikator kepuasan kerja. Pada penelitian ini, alat ukur kepuasan kerja pada karyawan di kontruksi berdasarkan indikator-indikator dari teori dua faktor Herzberg yang meliputi faktor *hygiene* dan motivator. Skor total yang diperoleh dari variable kepuasan kerja merupakan seluruh dimensi *hygiene* dan dimensi motivator yang dikemukakan oleh Herzberg dalam teori dua-faktor (dalam, Munandar 2001). *Hygiene factors* yaitu, faktor-faktor yang berada di sekitar pelaksanaan pekerjaan, meliputi; gaji (*salary*), kondisi kerja (*working condition*), kebijakan (*company policy*), pengawasan (*supervision*), hubungan interpersonal (*interpersonal relation*), keamanan kerja (*Job security*) dan status. Sementara itu, *motivator factors* yaitu, faktor-faktor yang berhubungan dengan isi pekerjaan atau yang terkandung dalam pekerjaan itu sendiri, meliputi, tanggung jawab (*responsibility*), pekerjaan itu sendiri (*the work it self*), prestasi (*achievement*), kemajuan (*advancement*), penghargaan (*recognition*) dan kemungkinan untuk mengembangkan diri (*the possibility to growth*).

Dari hasil pengujian dengan menggunakan SPSS versi 15.0 for windows, pada dimensi *hygiene factors* dan *motivator factors* diperoleh nilai koefisien dengan menggunakan teknik *Alpha Cronbach ( )* sebesar 0,941 dengan jumlah item valid sebanyak 48 item.

### Prosedur

Pengambilan data dengan penyebaran kuesioner yang dilakukan pada tanggal 29 Desember 2010. Penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner lengkap yang terdiri dari terdiri dari 4 bagian, yaitu (a) pengantar kuesioner, (b) data isian subjek, yang berisi pertanyaan mengenai identitas pribadi subjek yang kemungkinan dapat mempengaruhi hasil penelitian. Data pribadi itu antara lain: usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir, status pernikahan, lama kerja, unit kerja/devisi, jabatan, besar

penghasilan perbulan, (c) Petunjuk pengisian kuesioner, (d) data utama, yang berisi butir-butir pertanyaan atau pernyataan dari variabel penelitian yaitu kepuasan kerja. Peneliti mendatangi subjek pada masing-masing unit kerja yang terdapat di perusahaan dan meminta kesediaan waktu untuk mengisi kuesioner.

Setelah memberikan intruksi singkat, peneliti membagikan kuesioner kepada karyawan yang sudah di tentukan peneliti berdasarkan perhitungan jumlah secara proporsional pada masing-masing unit kerja/divisi di perusahaan. Kemudian penulis menjelaskan petunjuk-petunjuk pengisian kuesioner langkah demi langkah. Peneliti mengawasi proses pengisian kuesioner sampai selesai, memberikan penjelasan secara individual kepada yang mengacungkan tangan dan mengumpulkan kembali seluruh kuesioner yang telah diisi.

## Hasil Penelitian

### Gambaran Kepuasan Kerja Karyawan

Gambaran kepuasan kerja, terbagi menjadi dua dimensi yaitu, *hygiene* dan motivator. Hal tersebut dikarenakan, teori yang digunakan dalam penelitian ini berdasarkan pada teori dua faktor Herzberg yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja bukanlah bedimensi satu, tetapi merupakan kontinum dual yang dapat ditarik 2 garis lurus yang tidak berkaitan satu sama lain. Hasil rata-rata pada skor *hygiene factors* yang diperoleh adalah 68,73 ( $s=8,773$ ). Diketahui bahwa karyawan yang memiliki kepuasan kerja tinggi (Tidak Lagi Tidak Puas) sebanyak 19 (54,2%) karyawan dan sebanyak 16 (45,7%) karyawan yang memiliki kepuasan kerja rendah (Tidak Puas), maka hasil yang diperoleh cenderung lebih banyak pada kondisi Tidak Lagi Tidak Puas. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan cenderung merasakan terpenuhinya faktor-faktor diluar pekerjaannya. Artinya, karyawan dalam melakukan pekerjaannya lebih banyak bersumber dari adanya faktor *Hygiene* yang besar kemungkinan membuat mereka merasa nyaman terhadap kondisi yang berhubungan dengan konteks pekerjaannya seperti; hubungan interpersonal, kondisi kerja, keamanan dalam bekerja dan pengawasan atasan. Terpenuhinya faktor *hygiene* tersebut tidak memotivasi karyawan secara kuat serta tidak menjadikan mereka puas tetapi karyawan akan menjadi 'Tidak Lagi Tidak Puas' (Herzberg, dalam Munandar 2001). Hal tersebut akan 'menyehatkan' dan memberikan ketentraman kepada karyawan dalam bekerja sehingga dapat mengurangi emosi negatif dalam melakukan pekerjaan.

Hasil rata-rata skor *motivator factors* yang diperoleh adalah 62,20 ( $s=7,050$ ). Diketahui bahwa karyawan yang memiliki kepuasan kerja tinggi

(Puas) sebanyak 39 (75%) karyawan dan sebanyak 13 (25%) karyawan memiliki kepuasan kerja rendah (Tidak Lagi Puas), maka hasil yang diperoleh yaitu, karyawan yang memiliki kepuasan kerja tinggi lebih banyak dibandingkan dengan karyawan yang memiliki kepuasan kerja rendah. Karyawan yang memiliki kepuasan kerja tinggi tersebut adalah mereka yang merasa senang dengan pekerjaan yang dilakukan dan mengaitkan faktor motivator tersebut ke diri mereka sendiri. Artinya, karyawan yang termasuk dalam kategori ini adalah karyawan yang merasa 'Puas' dalam bekerja yaitu karyawan yang merasa senang dalam melakukan pekerjaannya yang meliputi tugas-tugas pekerjaan, tanggung jawab dalam pekerjaan, adanya umpan balik yang dapat meningkatkan prestasi kerja serta kemungkinan untuk mengembangkan diri sehingga karyawan akan lebih termotivasi dalam melakukan pekerjaannya.

### Gambaran Kepuasan Kerja Karyawan Berdasarkan Usia

Pada dimensi *hygiene*, karyawan pada usia dewasa awal (18-30 tahun) terdapat sebanyak 9 karyawan (25,7%) berada pada kondisi 'Tidak Lagi Tidak Puas' (TLTP) dan 8 (22,9%) karyawan di kondisi 'Tidak Puas' (TP), pada usia dewasa madya, karyawan yang berada di kondisi 'Tidak Lagi Tidak Puas' (TLTP) sebanyak 7 karyawan (20%) dan 5 karyawan (14,3%) berada di kondisi 'Tidak Puas' (TP). Sedangkan dari 6 karyawan di usia dewasa akhir, masing-masing 3 (8,6%) karyawan berada pada kondisi 'Tidak Lagi Tidak Puas' (TLTP) dan 'Tidak Puas' (TP). Pada dimensi motivator karyawan yang berada pada kondisi 'Puas' diketahui bahwa karyawan yang berusia dewasa awal, dewasa madya, dewasa akhir memiliki persentase yang sama yaitu 13 karyawan (25,0%). Sedangkan, karyawan yang berada pada kondisi 'Tidak Lagi Tidak Puas', terdapat 6 karyawan (11,5%) berusia dewasa awal, 4 (7,7%) karyawan berusia dewasa madya, dan 3 (5,8%) karyawan berusia dewasa akhir.

### Gambaran Kepuasan Kerja Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin

Pada dimensi *hygiene*, karyawan yang berada pada kondisi 'Tidak Lagi Tidak Puas' pada jenis kelamin laki-laki berjumlah 13 karyawan (37,1%), jenis kelamin perempuan berjumlah 6 karyawan (17,1%). Sedangkan karyawan yang berada pada kondisi 'Tidak Puas' berjenis kelamin laki-laki berjumlah 12 karyawan (34,3%), jenis kelamin perempuan berjumlah 4 karyawan (11,4%). Sementara itu, pada dimensi motivator, karyawan yang berada pada kondisi 'Puas' yang berjenis kelamin laki-laki berjumlah 24 karyawan (46,2%), jenis ke-

lamin perempuan berjumlah 6 karyawan (11,6%). Sedangkan karyawan yang berada pada kondisi 'Tidak Lagi Puas' berjenis kelamin laki-laki berjumlah 7 karyawan (13,5%), jenis kelamin perempuan berjumlah 6 karyawan (11,5%).

### **Gambaran Kepuasan Kerja Berdasarkan Status Pernikahan**

Pada dimensi *Hygiene*, karyawan yang berstatus menikah, terdapat 13 karyawan (37,1%) serta 6 karyawan yang berstatus belum menikah (17,1%) yang berada pada kondisi 'Tidak Lagi Tidak Puas'. Sedangkan dari 16 karyawan yang berada pada kondisi 'Tidak Puas', terdapat 11 karyawan (31,1%) yang berstatus menikah dan 5 karyawan (14,3%) yang berstatus belum menikah. Sementara itu, pada dimensi motivator. Terdapat 29 karyawan (55,8%) yang berstatus menikah dan 10 (19,2%) berstatus belum menikah berada pada kondisi 'Puas', sedangkan dari 13 karyawan yang berada pada kondisi 'Tidak Lagi Puas', terdapat 9 karyawan (17,3%) yang berstatus menikah dan 4 (7,7%) yang berstatus belum menikah.

### **Gambaran Kepuasan Kerja Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

Pada dimensi *hygiene* diketahui bahwa karyawan yang berada pada kondisi 'Tidak Lagi Tidak Puas' banyak ditemukan pada karyawan dengan tingkat pendidikan S1 yaitu berjumlah 11 karyawan (31,4%), diikuti dengan karyawan pada tingkat SMA 5 karyawan (14,3%), pendidikan SMP berjumlah 2 karyawan (5,7%), S2 berjumlah 1 karyawan (2,9%), dan sama sekali tidak ditemukan pada tingkat pendidikan D3. Sedangkan kondisi 'Tidak Puas' ditemukan lebih banyak pada karyawan dengan pendidikan S1 berjumlah 13 karyawan (37,1%), diikuti oleh karyawan yang pada tingkat pendidikan SMA, D3 dan S2 yang masing-masing berjumlah 1 karyawan (2,9%) dan sama sekali tidak ditemukan pada karyawan dengan tingkat pendidikan SMP. Sementara itu, pada dimensi motivator diketahui bahwa karyawan yang berada pada kondisi 'Puas' banyak ditemukan pada karyawan dengan tingkat pendidikan S1 yaitu berjumlah 25 karyawan (48,1%), diikuti dengan karyawan pada tingkat SMA 10 karyawan (19,2%), pendidikan SMP berjumlah 2 karyawan (3,8%), pendidikan D3 dan S2 yang masing-masing berjumlah 1 karyawan (1,9%). Sedangkan kondisi 'Tidak Lagi Puas' banyak ditemukan pada karyawan dengan pendidikan S1 berjumlah 7 karyawan (13,5%), diikuti oleh karyawan yang pada tingkat pendidikan SMA yang berjumlah 4 karyawan (7,7%), pendidikan D3 berjumlah 2 karyawan (3,8%) dan sama sekali tidak

ditemukan pada karyawan dengan tingkat pendidikan SMP dan S2.

### **Gambaran Kepuasan Kerja Karyawan Berdasarkan Lama Kerja**

Pada dimensi *Hygiene* diketahui bahwa karyawan yang memiliki lama kerja 1-4 tahun, terdapat 8 karyawan (62,9%) yang di kondisi 'Tidak Lagi Tidak Puas', 9 karyawan (17,1%) yang berada di kondisi 'Tidak Puas'. Sedangkan, karyawan yang memiliki lama kerja 5-8 tahun, terdapat 7 karyawan (20,0%) yang berada pada kondisi 'Tidak Lagi Tidak Puas' dan 3 karyawan (8,6%) berada pada kondisi 'Tidak Puas'. Karyawan yang memiliki masa kerja 9-12 tahun tidak ditemukan karyawan berada pada kondisi 'Tidak Lagi Tidak Puas' namun, terdapat 2 karyawan (5,7 %) pada kondisi 'Tidak Puas'. Karyawan yang memiliki masa kerja 13-16 tahun, terdapat masing-masing 1 karyawan (2,9%) yang di kondisi 'Tidak Lagi Tidak Puas' dan 'Tidak Puas'. Karyawan yang memiliki lama kerja 17-20 tahun, terdapat 2 karyawan (5,7%) yang berada pada kondisi 'Tidak Lagi Tidak Puas' dan 1 karyawan (2,9%) berada pada kondisi 'Tidak Puas'. Karyawan yang memiliki lama kerja >21 tahun, terdapat 1 karyawan (2,9%) yang berada pada kondisi 'Tidak Lagi Tidak Puas' dan 2 karyawan (5,7%) berada pada kondisi 'Tidak Puas'. Sementara itu, pada dimensi motivator diketahui bahwa karyawan yang memiliki lama kerja 1-4 tahun, terdapat 16 karyawan (30,8%) yang di kondisi 'Puas', 4 karyawan (7,7%) yang berada di kondisi 'Tidak Lagi Puas'. Sedangkan karyawan yang memiliki lama kerja 5-8 tahun, terdapat 8 karyawan (15,4%) yang berada pada kondisi 'Puas' dan 4 karyawan (7,7%) berada pada kondisi 'Tidak Lagi Puas'. Karyawan yang memiliki masa kerja 9-12 tahun tidak ditemukan karyawan berada pada kondisi 'Puas' dan terdapat 1 karyawan (1,9 %) pada kondisi 'Tidak Lagi Puas'. Dan karyawan yang memiliki masa kerja 13-16 tahun, terdapat 5 karyawan (9,6%) yang di kondisi 'Puas' dan tidak dimukun karyawan yang berada pada kondisi 'Tidak Lagi Puas'. Sedangkan karyawan yang memiliki lama kerja 17-20 tahun, terdapat 3 karyawan (5,8%) yang berada pada kondisi 'Puas' dan 1 karyawan (1,9%) berada pada kondisi 'Tidak Lagi Puas'. Dan karyawan yang memiliki lama kerja >21 tahun, terdapat 7 karyawan (13,5%) yang berada pada kondisi 'Puas' dan 3 karyawan (5,8%) berada pada kondisi 'Tidak Lagi Puas'.

### **Gambaran Kepuasan Kerja Karyawan Berdasarkan Status Kepegawaian**

Pada dimensi *Hygiene*, karyawan yang berada pada kondisi 'Tidak Lagi Tidak Puas', jumlah tersebut hanya terdapat pada karyawan yang berstatus tetap. Sedangkan dari 16 karyawan yang berada pada kondisi 'Tidak Puas', terdapat 15 karyawan (42,9%) yang berstatus kepegawaian tetap dan 1 karyawan (2,9%) yang berstatus kepegawaian kontrak. Pada dimensi *motivator*, terdapat 37 karyawan (71,2%) yang berstatus kepegawaian tetap dan 2 (3,8%) berstatus kepegawaian kontrak berada pada kondisi 'Puas', sedangkan dari 13 karyawan yang berada pada kondisi 'Tidak Lagi Tidak Puas' terdapat 10 karyawan (19,2%) yang berstatus kepegawaian tetap dan 3 karyawan (5,8%) yang berstatus kepegawaian kontrak.

### **Gambaran Kepuasan Kerja Berdasarkan Unit Kerja/Divisi**

Pada dimensi *Hygiene* karyawan yang berada pada kondisi 'Tidak Lagi Tidak Puas' lebih banyak divisi SPI 7 (20,0%) karyawan dan 2 (5,7%) berada pada kondisi 'Tidak Puas', pada divisi teknik dan pelayanan terdapat 3 (8,6%) pada kondisi 'Tidak Lagi Tidak Puas' dan 9 (25,7%) karyawan berada pada kondisi 'Tidak Puas' namun, sedangkan 2 karyawan yang bekerja pada divisi bina program terdapat 2 (5,7%) karyawan yang berada pada kondisi 'Tidak Puas' dan tidak ada karyawan yang berada pada kondisi 'Tidak Lagi Tidak Puas' pada divisi bina program, 3 (8,6%) karyawan bagian akutansi berada pada kondisi 'Tidak Lagi Tidak Puas' dan 1 (2,9%) karyawan berada pada kondisi 'Tidak Puas', 2 karyawan yang berkerja pada divisi investatsi masing-masing 1 (2,9%) karyawan berada pada kondisi 'Tidak Lagi Tidak Puas' dan 'Tidak Puas', dan pada divisi Administrasi umum terdapat 5 (14,3%) karyawan pada kondisi 'Tidak Lagi Tidak Puas' dan 1 (2,9%) karyawan berada pada kondisi 'Tidak Puas'. Pada dimensi *motivator*, karyawan yang berada pada kondisi 'Puas' lebih banyak pada karyawan yang bekerja di bagian SPI 18 (34,6%) dan 2 (3,8%) karyawan berada di kondisi 'Tidak Lagi Tidak Puas', sedangkan 1 karyawan yang bekerja pada divisi bina program terdapat 1 (1,9%) karyawan yang berada pada kondisi 'Puas' dan tidak ada karyawan yang berada pada kondisi 'Tidak Lagi Tidak Puas' pada divisi bina program, dari 5 karyawan yang bekerja pada divisi akutansi terdapat 3 (5,8%) karyawan yang berada pada kondisi 'Puas' dan 2 (3,8%) berada pada kondisi 'Tidak Lagi Tidak Puas', 4 karyawan yang berkerja pada divisi Investasi masing-masing 2 (3,8%) karyawan berada pada kondisi 'Puas' dan 'Tidak Lagi Tidak Puas', dari 8 karyawan di bagian teknik

pelayanan terdapat 5 (9,6%) di kondisi 'Puas' dan 3 (5,8%) di kondisi 'Tidak Lagi Tidak Puas' dan pada divisi adm. umum terdapat 10 (19,2%) karyawan pada kondisi 'Puas' dan 2 (3,8%) karyawan berada pada kondisi 'Tidak Lagi Tidak Puas'.

### **Gambaran Kepuasan Kerja Karyawan Berdasarkan Gaji**

Pada dimensi *Hygiene* diketahui bahwa dari 19 karyawan yang mendapat gaji lebih dari Rp.3,6 juta, terdapat 10 karyawan (28,6%) yang di kondisi 'Tidak Lagi Tidak Puas' dan 9 karyawan (25,7%) yang berada di kondisi 'Tidak Puas'. Sedangkan dari 8 karyawan yang mendapat gaji Rp.2,6-3,5 juta, terdapat masing-masing 4 karyawan (11,4%) yang berada pada kondisi 'Tidak Lagi Tidak Puas' dan 'Tidak Puas'. Begitu juga dari 4 karyawan yang mendapat gaji < Rp.1-1,5 juta, terdapat masing-masing 2 karyawan (5,7%) yang berada pada kondisi 'Tidak Lagi Tidak Puas' dan 'Tidak Puas'. Dan dari 4 karyawan yang mendapat gaji Rp.1,6-2,5 juta, terdapat 3 karyawan (8,6%) yang di kondisi 'Tidak Lagi Tidak Puas', 1 karyawan (2,9%) yang berada di kondisi 'Tidak Puas'. Sementara itu, pada dimensi *motivator* diketahui bahwa dari 29 karyawan yang mendapat gaji lebih dari Rp.3,6 juta, terdapat 24 karyawan (46,2%) yang di kondisi 'Puas', 5 karyawan (9,6%) yang berada di kondisi 'Tidak Lagi Tidak Puas'. Sedangkan dari 12 karyawan yang mendapat gaji Rp.2,6-3,5 juta, terdapat masing-masing 7 karyawan (13,5%) yang berada pada kondisi 'Puas' dan 5 karyawan (9,6%) berada di kondisi 'Tidak Lagi Tidak Puas'. Dari 7 karyawan yang mendapat gaji < Rp.1-1,5 juta, terdapat 4 karyawan (7,7%) yang berada pada kondisi 'Puas' dan 3 karyawan (5,8%) berada pada kondisi 'Tidak Puas'. Dan dari 4 karyawan yang mendapat gaji Rp.1,6-2,5 juta, terdapat 4 karyawan (7,7%) yang di kondisi 'Puas' dan tidak ada sama sekali berada di kondisi 'Tidak Puas'.

### **Gambaran Subdimensi dominan**

Subdimensi yang dominan pada dimensi *Hygiene* yang diketahui melalui analisis z-score diperoleh hasil subdimensi dengan karyawan yang paling banyak pada kondisi Tidak Lagi Tidak Puas adalah gaji 5 karyawan (26,3%). Sedangkan, hasil subdimensi dominan pada kondisi Tidak Puas adalah pengawasan dengan 6 karyawan (37,5%). Sementara itu, pada dimensi *motivator*, kesempatan untuk maju (*Advancement*) merupakan faktor yang sering muncul dan dikemukakan oleh karyawan sebagai kriteria kepuasan kerja sebanyak 11 karyawan (28,2%). Sedangkan, hasil subdimensi dominan pada kondisi Tidak Lagi Tidak Puas adalah Prestasi dengan 5 karyawan (38,4%).

## Hasil dan Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan berdasarkan usia, karyawan berusia dewasa awal dan madya berada pada kondisi Tidak Lagi Tidak Puas yaitu, mereka yang merasakan terpenuhinya faktor-faktor *hygiene* dalam pekerjaannya. Karyawan tersebut rata-rata masih baru bekerja dalam perusahaan dan sudah memiliki status kepegawaian yang memberikan kenyamanan dalam bekerja sehingga kemungkinan besar hal tersebut yang menghindari mereka dari ketidakpuasan. Pada karyawan dewasa akhir yang berada pada kondisi ini merasa nyaman dengan lingkungan kerja dan suasana kekeluargaan yang terjalin di perusahaan sehingga mereka lebih menikmati dengan kondisi kerja dan hubungan interpersonal dengan karyawan lain di perusahaan. Sementara itu, di lain pihak juga terdapat karyawan yang berusia dewasa awal, dewasa madya dan akhir yang berada pada kondisi Tidak Puas. Karyawan dewasa awal pada kondisi ini adalah mereka yang merasa bahwa lingkungan kerja yang kurang mendukung serta ketidaksesuaian jabatan yang dimilikinya. Karyawan dewasa madya pada kondisi ini karena mereka yang merasa bahwa kurang adanya kemampuan yang baik dari seorang atasan untuk memimpin dan membimbing karyawan sehingga kemungkinan besar menyebabkan ketidakpuasan. Sedangkan, karyawan dewasa akhir yang berada pada kondisi Tidak Puas karena merasa sudah mendekati masa pensiun, dimana kesempatan bagi mereka untuk dipromosikan semakin sedikit dan mereka lambat laun akan digeser dari posisinya untuk memberi kesempatan kepada karyawan yang lebih muda. Ketiga rentang usia tersebut juga terdapat pada kondisi Puas. Karyawan usia dewasa muda merasa bahwa karyawan tersebut dapat mengembangkan karir yang dimiliki dengan evaluasi yang diterima atas hasil kerja yang dilakukan. Karyawan usia dewasa madya dan dewasa akhir juga berada pada kondisi Puas, kemungkinan besar terjadi karena karyawan dewasa madya sudah dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja dan pekerjaan yang dilakukan sehingga kemungkinan besar menyebabkan keahlian dan keterampilan yang dimilikinya berkembang. Karyawan dewasa akhir juga sudah merasa nyaman dengan apa yang didapat dan dikerjakan dalam perusahaan sehingga mereka akan lebih banyak menikmati setiap pekerjaan yang dilakukan. Sementara itu, bagi karyawan yang berada pada kondisi Tidak Lagi Puas rata-rata juga berada pada ketiga rentang usia tersebut. Hal tersebut terjadi karena pekerjaan yang dilakukan tidak sesuai dengan harapannya sehingga tidak menyebabkan mereka mengarah pada kepuasan kerja, merasa tidak termotivasi dengan umpan balik

yang diberikan atasan dan merasa bahwa tidak diberikan evaluasi atas hasil kerja. Kemungkinan besar beberapa karyawan tersebut tidak merasakan terpenuhinya faktor motivator sebagai pendorong mereka dalam bekerja.

Berdasarkan Jenis kelamin, diketahui bahwa karyawan laki-laki dan perempuan sama-sama cenderung berada pada kondisi Tidak Lagi Tidak Puas. Pada karyawan laki-laki, kemungkinan besar terjadi karena mereka merasa adanya kesempatan memiliki jabatan yang sesuai dengan pendidikan yang dimiliki serta gaji yang dirasa cukup untuk menafkahi keluarganya karena rata-rata karyawan tersebut sudah memiliki istri dan anak. Pada karyawan perempuan, kemungkinan besar terjadi karena karyawan tersebut merasa kondisi fisik lingkungan kerja yang bersih dan rapih sehingga karyawan merasa tenang dan nyaman dengan ruangan dan lingkungan kerja di perusahaan tempat mereka bekerja. Sedangkan, di lain pihak juga terdapat beberapa karyawan laki-laki dan perempuan yang berada pada kondisi Tidak Puas. Kaum laki-laki selalu mengejar cita-cita dengan segala macam cara sarana dan daya upaya sehingga karena sifatnya itu, karyawan laki-laki cenderung tidak puas dengan apa yang didapatkannya. Sama halnya dengan laki-laki, karyawan perempuan juga memiliki keinginan yang sama untuk meraih cita-cita yang diinginkan dalam pengembangan karir yang dimiliki sehingga mereka juga cenderung tidak puas dengan apa yang sudah didapatkannya saat ini. Pada dimensi motivator, diketahui bahwa karyawan laki-laki dan perempuan juga sama-sama berada pada kondisi Puas. Pada karyawan perempuan, kemungkinan besar terjadi karena perempuan bukanlah pencari nafkah utama, sehingga mereka tidak cukup terbebani dengan tuntutan pekerjaannya. Pada karyawan laki-laki, karyawan tersebut merasa puas dengan pekerjaan dan penghargaan yang diterimanya sehingga karyawan akan lebih termotivasi dalam melakukan pekerjaannya. Sedangkan, terdapat juga beberapa karyawan laki-laki dan perempuan yang berada pada kondisi Tidak Lagi Puas. Karyawan perempuan yang berada pada kondisi ini merasa bahwa mereka tidak diberi kewenangan dalam menyelesaikan tugas yang dilakukan. Sementara itu, pada karyawan laki-laki yang berada pada kondisi ini karena mereka merasa tidak mendapat kesempatan untuk mengembangkan diri dalam perusahaan.

Kepuasan kerja berdasarkan status pernikahan, dapat diketahui bahwa karyawan yang memiliki status menikah dan belum menikah sama-sama cenderung berada pada kondisi Tidak Lagi Tidak Puas dan Puas. Karyawan tersebut merasakan terpenuhinya faktor-faktor yang terdapat pada *hygiene* dan motivator. Bagi karyawan yang berstatus me-

nikah, kemungkinan besar karena karyawan yang bersangkutan telah memiliki tanggung jawab yang lebih besar untuk menghidupi keluarga. Karyawan tersebut menyatakan bahwa adanya rasa aman terhadap jaminan hari tua dan keluarga, serta fasilitas dan tunjangan kesehatan untuk keluarga merupakan salah satu hal yang meningkatkan kepuasan karyawan yang sudah menikah. Sedangkan, bagi karyawan yang berstatus belum menikah pada kondisi ini kemungkinan besar karyawan rata-rata berusia masih muda dan berada pada fase pencapaian prestasi dan sedang membangun karirnya sehingga mereka merasa umpan balik yang diterima dapat sangat dibutuhkan mereka untuk meningkatkan prestasi dalam bekerja dan menyelesaikan setiap pekerjaan dengan baik. Di lain pihak, terdapat beberapa karyawan yang sudah menikah dan belum menikah cenderung mengarah pada kepuasan kerja rendah. Mereka berada pada kondisi 'Tidak Puas' dan 'Tidak Lagi Puas'. Bagi karyawan yang belum menikah, kemungkinan besar karena karyawan yang bersangkutan merasa masih mempunyai kesempatan mendapatkan pilihan posisi yang lebih baik, mereka tidak merasa terbebani karena mereka masih belum memiliki tanggungan keluarga yang harus mereka biayai seperti seorang istri dan anak-anak mereka serta karyawan yang belum menikah rata-rata berusia muda, mereka cenderung masih melakukan percobaan dengan pekerjaan mereka. Sedangkan, karyawan yang sudah menikah, kemungkinan besar terjadi karena mereka merasa kurang adanya pengawasan yang diberikan oleh atasan dalam membimbing karyawan serta tidak adanya kemajuan karir dalam perusahaan. Hal tersebut yang menjadikan mereka tidak puas dalam bekerja sehingga mereka menjadi tidak nyaman dan tidak termotivasi secara kuat untuk melakukan pekerjaan.

Kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh pendidikan yang dimiliki oleh seorang karyawan. Diketahui dari hasil penelitian bahwa karyawan yang memiliki tingkat pendidikan SMP dan SMA cenderung lebih banyak ditemukan pada kondisi Tidak Lagi Tidak Puas. Kemungkinan besar karyawan tersebut merasakan keberadaan faktor-faktor *hygiene* seperti lingkungan kerja yang dirasa nyaman dalam perusahaan. Sedangkan, karyawan yang berada pada kondisi Tidak Puas banyak ditemukan pada karyawan dengan tingkat pendidikan D3 dan S1. Karyawan tersebut merasa tidak nyaman dengan penghasilan dan jabatan yang dimilikinya saat ini karena besar kemungkinan mereka merasa adanya ketidaksesuaian jabatan dengan pendidikan yang dimiliki sehingga jika hal tersebut tetap dibiarkan maka akan berdampak kurang baik bagi karyawan sehingga mereka tidak akan bekerja dengan baik. Karyawan yang memiliki tingkat pendidikan SMP, SMA, S1

dan S2 berada pada kondisi Puas. Besar kemungkinan karyawan tersebut merasa adanya penghargaan yang diterima terkait dengan keahlian yang dimiliki serta kemajuan pada keterampilan yang dimilikinya sehingga mereka merasa lebih termotivasi dan dapat mengembangkan hal positif yang ada pada dirinya. Sedangkan, karyawan yang berada pada kondisi Tidak Lagi Puas yaitu karyawan yang berpendidikan terakhir D3. Karyawan tersebut merasa tidak adanya tanggung jawab yang diberikan dalam menyelesaikan tugas dan menganggap pekerjaan yang dilakukan bukanlah suatu pekerjaan yang penting bagi perusahaan.

Berdasarkan lama kerja karyawan, juga dapat diketahui bahwa bahwa kondisi Tidak Lagi Tidak Puas terdapat karyawan yang memiliki lama kerja 1-8 tahun dan 17-20 tahun. Hal tersebut terjadi karena karyawan tersebut telah beradaptasi dengan baik, baik dengan lingkungan kantor maupun dengan rekan sekerjanya. Mereka juga tidak mengalami hambatan yang berarti dalam melaksanakan pekerjaannya. Sedangkan, karyawan yang memiliki lama kerja 9-12 tahun dan >21 tahun cenderung berada pada kondisi Tidak Puas. Karyawan yang berada pada masa kerja tersebut berada pada tahap dimana karyawan mulai menerapkan pengetahuan dan keterampilan yang diperolehnya pada masa sebelumnya, secara nyata dalam kehidupan sehari-hari sesuai dengan bidang keahlian dan profesinya. Kemungkinan besar hal tersebut yang tidak dimiliki oleh karyawan tersebut sehingga mereka menjadi tidak puas dan menyebabkan mereka banyak mengeluh. Hal tersebut terjadi karena besar kemungkinan karyawan tidak merasakan terpenuhinya faktor-faktor *hygiene* seperti pengawasan yang diberikan oleh atasan serta kebijakan-kebijakan yang terdapat dalam perusahaan. Sementara itu diketahui pula bahwa karyawan yang memiliki lama kerja 1-8 tahun, 13 - >21 tahun berada pada kondisi Puas. Hal tersebut besar kemungkinan terjadi karena karyawan yang berada pada kondisi ini merasakan terpenuhinya faktor motivator yang dapat memotivasi mereka dalam bekerja seperti halnya, tanggung jawab yang terdapat dalam pekerjaannya serta penghargaan yang layak dari perusahaan yang diterima atas hasil kerja yang dilakukan. Sedangkan, karyawan yang berada pada kondisi Tidak Lagi Puas ditemukan pada karyawan yang memiliki masa kerja 9-12 tahun. Karyawan yang berada pada kondisi ini mereka yang merasa tidak adanya kesempatan untuk kemajuan karir dan tidak mendapat tanggung jawab dalam melakukan pekerjaan.

Hal yang juga harus diperhatikan dalam kepuasan kerja karyawan adalah status kepegawaian yang dimiliki karyawan. Dari hasil penelitian dapat

diketahui bahwa karyawan yang berstatus kepegawaian tetap mengarah pada kepuasan kerja tinggi sehingga mereka berada pada kondisi Tidak Lagi Tidak Puas dan Puas. Kemungkinan besar karyawan tersebut merasakan terpenuhinya faktor-faktor *hygiene* dan motivator dalam bekerja, seperti status kepegawaian yang dimilikinya, gaji yang dirasa relatif mencukupi kebutuhannya sehingga hal tersebut memberikan rasa aman dan nyaman kepada mereka dalam bekerja serta karyawan yang berstatus kepegawaian tetap memiliki kesempatan untuk maju dalam perusahaan dan mereka juga memiliki tanggung jawab dari pekerjaannya sehingga kemungkinan besar mereka lebih termotivasi dalam melakukan pekerjaannya. Sedangkan, bagi karyawan yang memiliki status kepegawaian kontrak memiliki kepuasan kerja rendah sehingga mereka berada pada kondisi 'Tidak Puas' dan 'Tidak Lagi Puas'. Karyawan tersebut merasa kurang nyaman dengan status kepegawaiannya saat ini karena setiap seseorang yang bekerja mempunyai keinginan untuk mendapatkan status kepegawaian yang tetap dan jabatan yang sesuai dengan kemampuannya dan hal tersebut yang belum dimiliki oleh karyawan bertatus kepegawaian kontrak. Selain itu, gaji yang mereka terima setiap bulannya serta mungkin juga berkaitan dengan kebijakan perusahaan pada karyawan yang berstatus kontrak yang mungkin berbeda dengan karyawan berstatus kepegawaian tetap.

Selain itu, kepuasan kerja karyawan juga dapat dipengaruhi berdasarkan unit kerja/divisi yang terdapat pada perusahaan. Karyawan di bagian Akuntansi keuangan, Adm. Umum dan SPI berada pada kondisi 'Tidak Lagi Tidak Puas'. Karyawan yang berada dalam kategori 'Tidak Lagi Tidak Puas' adalah mereka yang merasa terpenuhinya faktor-faktor *hygiene* seperti kebijakan perusahaan, pengawasan yang diberikan oleh atasan serta suasana kekeluargaan di perusahaan. Sedangkan, pada bagian Bina program dan Teknik pelayanan berada dalam kondisi Tidak Puas. Hal tersebut kemungkinan besar terjadi karena karyawan di bagian Bina Program dan Teknik Pelayanan tidak merasakan terpenuhinya faktor-faktor *hygiene* diluar diri mereka. Artinya, karyawan yang berada pada kondisi Tidak Puas adalah karyawan yang merasa kondisi kerja dan alat-alat yang diperlukan untuk bekerja dirasa kurang memberikan kenyamanan. Apabila hal tersebut tetap dibiarkan, maka akan memberikan dampak yang kurang baik bagi karyawan dan kemungkinan itu menjadikan mereka banyak mengeluh dalam melakukan pekerjaan. Sementara itu, rata-rata karyawan di semua bagian berada pada kondisi Puas. Hal itu terjadi karena besar kemungkinan mereka merasakan keberadaan faktor-faktor yang berhubungan dengan isi pekerjaannya.

Mereka merasa sudah berada pada pekerjaan yang nyaman, sehingga mereka dapat menjalankan tugas-tugas pekerjaannya dengan sebaik mungkin. Keberadaan kondisi ini dalam suatu pekerjaan akan mendorong seseorang untuk memenuhi kebutuhan tingkat atasnya dan meningkatkan motivasi kerja yang kuat. Hal tersebut yang merupakan penyebab seseorang merasa puas dalam pekerjaannya. Sedangkan, di lain pihak juga terdapat juga beberapa karyawan di bagian akutansi keuangan, teknik pelayanan, adm. Umum dan SPI berada di kondisi Tidak Lagi Puas. Kemungkinan besar terjadi karena karyawan tersebut merasa ketidakhadiran faktor-faktor motivator dalam pekerjaan mereka, namun hal itu tidak akan menimbulkan ketidakpuasan berlebihan namun, karyawan menjadi Tidak Lagi Puas.

Hal lain yang juga dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah gaji. Kepuasan kerja karyawan berdasarkan gaji dapat diketahui bahwa beberapa karyawan yang mendapat gaji Rp.1,6-2,5 juta dan > Rp.3,6 juta berada pada kondisi Tidak Lagi Tidak Puas. Kemungkinan besar hal itu terjadi karena karyawan merasakan terpenuhinya faktor *hygiene* seperti halnya, status kepegawaian dan gaji yang dimilikinya. Karyawan tersebut merasa tenang dan nyaman dalam bekerja meskipun belum merasa terpuaskan. Sedangkan, terdapat juga beberapa karyawan yang memiliki gaji < RP 1 juta sampai > RP. 3,6 juta berada pada kondisi Tidak Puas. Kemungkinan besar karena karyawan tersebut merasa kecilnya gaji yang diterima karyawan tiap bulan, dibandingkan dengan banyaknya beban kerja yang dilakukan. Menurut Herzberg (dalam Ashar, 2001) karyawan yang menganggap gajinya rendah, maka karyawan tersebut akan merasa tidak puas. Sementara itu, beberapa karyawan yang mendapat gaji <Rp. 1 juta sampai dengan > Rp. 3,6 juta berada pada kondisi Puas. Kemungkinan besar dugaan karena karyawan tersebut merasa sudah mendapat imbalan yang sesuai dengan banyaknya pekerjaan yang dilakukan. Disamping itu juga karena kebutuhan dasar telah terpenuhi dan akan mendorong individu untuk berusaha memenuhi kebutuhan lain yang lebih tinggi lagi (Maslow dalam Hurlock, 2004) seperti, penghargaan yang diberikan atas prestasi kerja yang dilakukan, keterampilan dan keahliannya berkembang serta mendapat umpan balik pada setiap hasil kerjanya. Karyawan yang berada pada kondisi Puas adalah mereka yang merasa nyaman menjadi bagian dalam perusahaan itu dan mereka juga sudah mendapatkan kebutuhan yang cukup untuk dirinya dalam melakukan pekerjaan. Sedangkan, terdapat karyawan yang memiliki gaji Rp. 1-1,5 juta, Rp. 2,6 sampai < Rp. 3,6 juta berada pada kondisi Tidak Lagi Puas.

Kondisi tersebut tidak menjadikan mereka merasa tidak puas yang berlebihan namun, mereka menjadi tidak lagi puas. Hal tersebut terjadi kemungkinan besar karena mereka tidak merasakan keberadaan faktor motivator dalam isi pekerjaan mereka seperti, pekerjaan yang dilakukannya dalam sehari-hari.

Subdimensi dominan pada dimensi *Hygiene* yang diketahui bahwa pada kondisi Tidak Lagi Tidak Puas adalah gaji (*Salary*) dan subdimensi dominan pada kondisi Tidak Puas adalah pengawasan (*Supervision*). Gaji adalah balas jasa yang dapat dinilai dengan uang dan kecenderungan diberikan secara tetap. Gaji merupakan masalah yang sangat penting karena merupakan dorongan utama seseorang menjadi karyawan. Gaji juga mempunyai pengaruh yang besar terhadap semangat dan kegairahan kerja. Dengan gaji yang diterimanya, karyawan berkeinginan dapat memenuhi kebutuhan minimalnya dahulu, misalnya kebutuhan sandang pangan dan papan. Karyawan merasa gaji yang diterima setiap bulan sesuai dengan apa yang dikerjakan dan sesuai dengan keinginannya sehingga hal tersebut menjadikan karyawan Tidak Lagi Tidak puas. Karyawan akan merasa nyaman dan tertram dalam melakukan pekerjaan meskipun mereka belum merasa terpuaskan akan hal tersebut. Sementara itu, pengawasan merupakan subdimensi dominan pada kondisi Tidak Puas. Artinya, karyawan lebih banyak merasa tidak puas karena tidak adanya pengawasan atasan dalam memberikan bimbingan kepada karyawan dalam bekerja. Pengawasan menggambarkan bagaimana cara atasan dalam memimpin bawahannya. Hendaknya seorang atasan berpengalaman (kemampuan dalam memimpin dan membimbing karyawan), simpatik, mampu melatih dan mendorong karyawan untuk memberikan bimbingan dan pengarahan pada karyawannya serta komunikasi antara atasan dan bawahan harus bersifat bebas sehingga dapat mengungkapkan secara jujur dan tanpa takut kepada atasan. Keberadaan faktor tersebut tidak menyebabkan seseorang menjadi lebih produktif dalam bekerja dan tidak menimbulkan kepuasan kerja secara berlebihan, karyawan akan menjadi tidak lagi tidak puas (*not dissatisfied*) sehingga kondisi tersebut hanya akan 'menyehatkan' bagi karyawan. Tetapi jika faktor tersebut tidak terpenuhi maka akan menimbulkan ketidakpuasan pada karyawan (*dissatisfied*) sehingga akan menyebabkan karyawan menjadi tidak nyaman dalam melakukan pekerjaannya.

Subdimensi dominan pada dimensi motivator yang diketahui pada kondisi Puas adalah kesempatan untuk maju (*Advancement*). Adanya kesempatan untuk maju (*Advancement*) dalam perusahaan merupakan faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja bila faktor tersebut dirasakan oleh kar-

yawan. Kemajuan (*Advancement*) merupakan perubahan nyata dalam status atau posisi seseorang dalam perusahaan, dimana seseorang menempati posisi yang lebih tinggi dari sebelumnya. Dengan memberikan penghargaan pada loyalitas dan prestasi kerja dalam bentuk promosi, akan mendorong motivasi karyawan. Artinya, karyawan akan merasa termotivasi dalam bekerja dan menimbulkan kepuasan kerja apabila diberikan peluang yang nyata untuk naik pada posisi yang lebih tinggi dari sebelumnya. Sementara itu, subdimensi dominan pada kondisi Tidak Lagi Puas adalah Prestasi (*Achievement*). Prestasi (*Achievement*) adalah keberhasilan atau kegagalan seseorang dalam menyelesaikan tugas serta dapat melihat hasil pekerjaannya sendiri. Agar prestasi kerja dapat maksimal maka perlu diberikan umpan balik (*feedback*) untuk perbaikan dan menciptakan lingkungan kerja yang menarik dan menantang. Pemberian umpan balik guna meningkatkan prestasi kerja tersebut yang tidak dirasakan oleh beberapa karyawan sehingga mereka akan merasa tidak adanya umpan balik terhadap hasil kerja yang dilakukannya sehingga menyebabkan mereka menjadi Tidak Lagi Puas (*not satisfied*).

## Kesimpulan

Dari hasil pengolahan data diketahui bahwa secara umum karyawan PAM Jaya cenderung lebih banyak berada pada kondisi Tidak Lagi Puas dibandingkan kondisi Tidak Puas. Hal tersebut berarti, karyawan merasakan terpenuhinya faktor *hygiene* yaitu mereka merasa nyaman terhadap kondisi-kondisi yang berhubungan dengan konteks dari pekerjaannya yang meliputi hubungan interpersonal, kondisi kerja, keamanan dalam bekerja dan pengawasan atasan. Sementara itu, pada faktor motivator karyawan lebih banyak berada pada kondisi Puas dibandingkan dengan kondisi Tidak Lagi Puas. Hal tersebut berarti, karyawan merasa senang dengan pekerjaan yang dilakukannya dan mengaitkan faktor motivator ke diri mereka sendiri dan merasa senang dalam melakukan pekerjaannya yang meliputi tugas-tugas pekerjaan, tanggung jawab dalam pekerjaan, umpan balik guna meningkatkan prestasi kerja serta kemungkinan untuk mengembangkan diri. Hasil pengolahan data berdasarkan data penunjang, dapat diketahui bahwa kepuasan kerja karyawan PAM Jaya berdasarkan usia, jenis kelamin dan status pernikahan tidak terdapat perbedaan kepuasan kerja karena karyawan tersebut rata-rata berada pada kondisi yang terdapat pada dimensi *Hygiene* dan motivator. Namun, berdasarkan data penunjang yang lainnya didapatkan perbedaan kondisi yang dimiliki karyawan.

Subdimensi dominan dari *hygiene* adalah gaji (*Salary*) dan pengawasan (*Supervision*). Gaji

yang diterima karyawan PAM Jaya membuat karyawan tersebut berada pada kondisi Tidak Lagi Tidak Puas. Artinya, karyawan PAM Jaya merasa gaji yang diterima setiap bulan sesuai dengan apa yang dikerjakan dan sesuai dengan keinginannya sehingga hal tersebut menjadikan karyawan Tidak Lagi Tidak puas. Sementara itu, subdimensi yang membuat karyawan pada kondisi Tidak Puas adalah pengawasan (*Supervision*). Artinya, karyawan PAM Jaya lebih banyak merasa tidak puas karena tidak adanya pengawasan atasan yang memberikan bimbingan kepada karyawan dalam bekerja. Sedangkan, subdimensi yang dominan pada dimensi motivator adalah subdimensi kemajuan karir (*Advancement*). Artinya, dengan adanya peluang yang nyata untuk naik pada posisi yang lebih tinggi dari sebelumnya dalam perusahaan akan menyebabkan karyawan merasa puas dan akan termotivasi secara kuat dalam bekerja. Sementara itu, subdimensi yang membuat karyawan paling banyak pada kondisi Tidak Lagi Puas adalah prestasi (*Achievement*). Artinya, karyawan PAM Jaya merasa tidak adanya umpan balik terhadap hasil kerjanya sehingga mengakibatkan mereka tidak dapat meningkatkan prestasi kerjanya dalam perusahaan.

#### Daftar Pustaka

- Admin, "Pekerja Gugat Diskriminasi Tunjangan di PAM Jaya", <http://www.hukumonline.com/berita/baca/h020934/pekerja-gugat-diskriminasi-tunjangan-di-pam-jaya>, diakses tanggal 19 Oktober 2010
- Admin., "Kamus Pengertian Karyawan", [www.wikipedia.or.id](http://www.wikipedia.or.id), diakses tanggal 15 Oktober 2010 jam
- Anoraga, Pandji, "Psikologi Kerja", PT. Rineka Cipta, Jakarta, 1992
- Anoraga, Pandji, "Psikologi Kerja edisi baru", PT. Rineka Cipta, Jakarta, 2006
- Arikuto, Suhasimi, "Prosedur Penelitian; Suatu Pendekatan Praktik (edisi V)", PT. Rineka Cipta, Jakarta, 2002
- As'ad, Moh, "Seri Umum Sumber Daya Manusia : Psikologi Industri", Liberty, Yogyakarta, 1995
- Azwar, Saifuddin, "Penyusunan Skala Psikologi", Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2008
- Azwar, Saifuddin, "Sikap manusia, Teori dan Pengukurannya", Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 1999
- Dyanti, "Perbedaan Kepuasan Kerja antara Dosen Tetap dengan Dosen Tidak Tetap Universitas Indonusa Esa Unggul". Skripsi tidak dipublikasikan. Fakultas Psikologi Universitas Esa Unggul, Jakarta, 2007
- Fz, "Dirut PAM Jaya Dinilai Arogan". <http://www.berita8.com/news.php?>, diakses tanggal 19 Oktober 2010
- H. Isman, William, "Kamus Lengkap Bahasa Indonesia", Citra Umbara, Bandung, 1996
- Hartono, Rudy, "Gambaran Komitmen Organisasi pada Karyawan PT. Sinar Inti Elektrindo Raya", Sripsi tidak dipublikasikan. Fakultas Psikologi Universitas Esa Unggul, Jakarta, 2009
- Haryani, Indrie, "Analisis kepuasan kerja karyawan PT. Summarecon Agung, Tbk berdasarkan teori 2 faktor Herzberg", Tesis tidak dipublikasikan, Program Pasca Sarjana Bidang Ilmu Administrasi dan Pengembangan SDM. Universitas Indonesia, Jakarta, 2009
- Hayati, Nandie, "Semangat kerja karyawan Bank 'X' Bagian Back Office" [http://www.gunadarma.ac.id/library/articles/graduate/psychology/2010/Artikel\\_10505139.pdf](http://www.gunadarma.ac.id/library/articles/graduate/psychology/2010/Artikel_10505139.pdf), diakses tanggal 6 Oktober 2010
- Jewell & Siegall, "Psikologi Industry, Organisasi Modern" edisi 2. (Alih bahasa: Pudjaatmaka)", Arcan, Jakarta, 1998
- Mangkunegara, A, "Psikologi Perusahaan", Triguna Karya, Bandung, 1993
- Mendrofa, Novanolo, "Perbedaan Kepuasan Kerja Guru Pegawai Negeri Sipil, Guru Tidak Tetap dan Guru Honorer di sekolah Dasar Negeri Kecamatan Taman Sari Jakarta Barat", Skripsi tidak dipublikasikan. Fakultas Psikologi Universitas Esa Unggul, Jakarta, 2010
- Munandar, Ashar Sunyoto, "Psikologi Industri dan Organisasi", UI-Press, Jakarta, 2001

- Notoatmojo, S, "Metodelogi Penelitian Kesehatan, edisi revisi", Alfabeta, Bandung, 2002
- Nisfiannoor, Muhammad, "Pendekatan Statistika Modern Untuk Ilmu Sosial", Salemba Humanika, Jakarta, 2008
- Ramkur, "Herzberg Two-factor Theory". <http://www.ramkur.com/herzbergs-two-factor-theory.html>, diakses tanggal 25 Oktober 2010
- Rivai dan Sagala, E. J, "Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori Praktik edisi 2", PT. Raja Grafindo Persada, Rajawali Press, Jakarta, 2009
- Santrock, John W, "Life Span Development Jilid II", Erlangga, Jakarta, 2002
- Sophiah, "Perilaku Organisasional", Andi Offset, Yogyakarta, 2008
- Suara Merdeka, "Pendidikan" <http://suamerdeka.com/Udinus-Miliki-Doktor-di-Bidang-Ekonomi>, diakses tanggal 19 Oktober 2010
- Sugiyono, "Metode Penelitian Bisnis", Alfabeta CV, Bandung, 2008
- Sukandar, "Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi pada Karyawan PT. "X" Jakarta", Skripsi tidak dipublikasikan. Fakultas Psikologi Universitas Esa Unggul, Jakarta, 2007
- Tiastuti, Windu dan Amirullah, "Karyawan PAM Jaya Gugat Perusahaan Rekanan" <http://www.indosiar.com/fokus/26102/karyawan-pam-jaya-gugat-perusahaan-rekanan>, diakses tanggal 19 Oktober 2010
- Wangsa, Andreas, "Sikap Remaja Gereja "X" terhadap Abortus Provocantos". Skripsi tidak dipublikasikan. Fakultas Psikologi Universitas Esa Unggul, Jakarta, 2010
- Wibowo, "Manajemen Kinerja edisi kedua" PT. Raja Grafindo Persada: Liberty, Yogyakarta, 2007
- Winarsunu, Thulus, "Statistik dalam Penelitian Psikologi dan Pendidikan edisi revisi", UMM Pres, Malang, 2007
- Yulianto, Aries, "Diktat Pengantar Psikometri", Diktat tidak dipublikasikan. Fakultas Psikologi Universitas Esa Unggul, Jakarta, 2005