

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menghasilkan beberapa kesimpulan dan saran. Adapun saran yang disampaikan ditujukan kepada peneliti lain dan kepada karyawan divisi HR di PT. 'X' Jakarta.

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan pengolahan data dan pembahasan hasil mengenai kepuasan kerja pada karyawan divisi HR di PT. 'X' Jakarta, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat 36 (72%) karyawan merasakan ketidakpuasan kerja di divisi HR PT. 'X' Jakarta. sementara sebanyak 14 (28%) karyawan sisanya merasakan kepuasan kerja di divisi HR PT. 'X'.
2. Berdasarkan 20 aspek pada 14 karyawan, aspek-aspek yang paling paling dirasakan puas oleh karyawan divisi HR di PT. 'X' Jakarta yaitu aspek *Ability Utilization* (100,0%), *Achievement* (92,9%), *Activity* (100,0%), *Independence* (85,7%), *Moral values* (100,0%), *Creativity* (85,7%), *Social Service* (92,9%), *Variety* (85,7%), *Advancement* (85,7%), *Company Policies and Practices*

(92,9%), *Compensation* (92,9%), *Recognition* (92,9%), *Supervision Technical* (85,7%) dan *Co-Worker* (92,9%).

3. Pada 36 karyawan (72%) yang merasakan ketidakpuasan kerja, maka aspek kepuasan kerja yang paling dirasakan tidak puas oleh karyawan divisi HR di PT. 'X' Jakarta adalah *Supervision-human Relation* (89,9%), *Responsibility* (88,9%), *Variety* (72,2%), *Social Status* (83,3%), dan *Social Status* (83,3%)
4. Berdasarkan usia, maka usia 20-30 tahun adalah merupakan usia yang paling banyak merasakan ketidakpuasan kerja (68%).
5. Berdasarkan jabatan, maka jabatan staff adalah merupakan jabatan yang paling banyak dirasakan ketidakpuasan kerja (68%).

5.2. Saran

5.2.1 Saran Teoretis

1. Bagi rekan-rekan mahasiswa yang berminat meneliti lebih lanjut mengenai kepuasan kerja, disarankan untuk meneliti faktor lain yang berhubungan dengan kepuasan kerja, seperti budaya organisasi.

5.2.2 Saran Praktis

1. Untuk pihak divisi HR PT. 'X', agar dapat lebih memperhatikan aspek-aspek yang dirasakan paling tidak memuaskan pada karyawan, yaitu *Supervision-human Relation, Responsibility, Variety, Social Status*, dan *Supervision Technical*.
2. Untuk pihak divisi HR PT. 'X', agar dapat mempertahankan serta meningkatkan aspek-aspek yang sudah terpuaskan pada karyawan, yaitu *Ability Utilization, Achievement, Activity, Independence, Moral values, Creativity, Social Service, Variety, Advancement, Company Policies and Practices, Compensation, Recognition, Supervision Technical, dan Co-Worker*.

**STUDI DESKRIPTIF MENGENAI KEPUASAN KERJA PADA KARYAWAN
DIVISI *HUMAN RESOURCES* (HR) DI PT. 'X' JAKARTA**

Bambang Adriono

Dra. Fifie Nurofia, M.M., *Psik.* dan Cakrangadinata, M.Psi., *Psik.*

Fakultas Psikologi Universitas Kristen Maranatha, Bandung

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui gambaran mengenai tingkat kepuasan kerja dan aspek-aspeknya pada karyawan divisi HR PT. 'X' Jakarta. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan teknik pengambilan data survei. Penelitian ini dilaksanakan pada 50 orang karyawan divisi HR PT. 'X' Jakarta, di mana terbagi dalam 2 jabatan yaitu, officer dan staff. Rentang usia dari karyawan divisi HR PT. 'X' Jakarta itu sendiri dari usia 20-50 tahun dan di bagi 7 departemen.

Alat ukur yang digunakan disusun peneliti berdasarkan teori Work Adjustment dari Rene V. Dawis dan Lloyd H. Lofquist tahun 1984, yaitu MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire). Kuesioner ini terdiri dari 100 item dan menjangkau 20 aspek kepuasan kerja. Korelasi Rank Spearman didapat angka validitas berkisar antara 0,33 sampai 0,92, yang artinya semua pertanyaan dinyatakan valid. Perhitungan reliabilitas menunjukkan hasil nilai reliabilitas seluruh variabel yang sedang diteliti koefisien reliabilitas lebih besar dari 0,600 yang artinya item-item dalam alat tes MSQ memiliki realibilitas yang tinggi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari 20 aspek kepuasan kerja, karyawan divisi HR lebih banyak merasa tidak puas. Tabulasi silang kepuasan kerja dengan jabatan didapat hasil bahwa jabatan yang banyak memberikan respon ketidakpuasan kerja yaitu pada jabatan staf.

Kesimpulan yang dapat diambil dari hasil penelitian ini, karyawan divisi HR PT. 'X' Jakarta lebih banyak memberikan respon ketidakpuasan kerja. Saran untuk penelitian lain, adalah untuk meneliti faktor lain yang berhubungan dengan kepuasan kerja, seperti budaya organisasi. Saran untuk PT. 'X' untuk dapat mempertahankan serta meningkatkan aspek-aspek yang sudah terpuaskan oleh karyawan divisi HR dan memperhatikan aspek-aspek yang kurang terpuaskan oleh karyawan divisi HR.

ABSTRACT

This study was conducted to determine the picture of the level of job satisfaction and its aspects on HR division employees of PT. 'X' Jakarta. This research uses descriptive method with data collection survey. The research was conducted on 50 employees of PT HR division. 'X' jakarta, which is divided into two positions, namely, officers and staff. The age range of the HR division employees of PT. 'X' jakarta itself from the age of 20-50 years and in the 7 departments.

Measuring instruments used by researchers compiled Work Adjustment theory of Rene V. Dawis and Lloyd H. Lofquist 1984, the MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire). This questionnaire consists of 100 items and capture 20 aspects of job satisfaction. Spearman Rank Correlation validity of the figures obtained ranged from 0.33 to 0.92, which means that all the questions declared invalid. The reliability calculation shows the results of reliability values all variables being studied reliability coefficient greater than 0.600, which means those items in assay MSQ has a high reliability.

The results showed that of the 20 aspects of job satisfaction, employee HR division more dissatisfied. Cross-tabulation of job satisfaction with the post office got the result that a lot of job dissatisfaction responded that the office staff.

The conclusion that can be drawn from the results of this study, the HR division employees of PT. 'X' Jakarta more job dissatisfaction response. Suggestions for other studies, is to examine other factors associated with job satisfaction, such as organizational culture. Suggestions for PT. 'X' to be able to maintain and improve the

aspects that have been satisfied by the HR division employees and pay attention to aspects that are less satisfied by the HR division employees.

I. Pendahuluan

Pada era globalisasi seperti sekarang ini, tuntutan akan mobilitas semakin tinggi. Dengan kondisi seperti itu, tentunya kendaraan bermotor menjadi salah satu alternatif untuk dapat mendukung mobilitas masyarakat yang cukup tinggi, khususnya di kota-kota besar. Salah satu alternatif kendaraan bermotor yang dapat digunakan untuk mendukung mobilitas adalah sepeda motor.

Sepeda motor adalah sebuah kendaraan yang dapat dengan lincah menembus kemacetan di jalan raya. Oleh karena itu, sepeda motor mendapat julukan kendaraan antimacet. Sepenuh apapun jalanan oleh kendaraan bermotor, sepeda motor selalu bisa mendapatkan celah untuk melewati kendaraan lain dan terbebas dari kemacetan. Jumlah pengendara sepeda motor di Indonesia pun semakin meningkat dari tahun ke tahun. Populasi sepeda motor di Jakarta dilaporkan naik 300 persen dalam empat tahun terakhir. Berdasarkan data Polda Metro Jaya, sampai dengan Mei 2010, jumlah sepeda motor di Jakarta tercatat 8 juta unit, nyaris hampir sama dengan total jumlah penduduk Jakarta.

Untuk mendukung kebutuhan masyarakat akan sepeda motor tersebut, perusahaan otomotif khususnya yang bergerak di bidang perakitan sepeda motor semakin menunjukkan persaingan yang ketat. Melihat begitu ketatnya persaingan yang terjadi, menyebabkan semakin kompleksnya permasalahan yang dihadapi oleh pihak perusahaan-perusahaan tersebut, khususnya terkait sumber daya manusia. Cascio (Novliadi, 2007) menegaskan bahwa manusia merupakan sumber daya yang sangat penting dalam bidang industri dan organisasi. Sumber daya manusia pula yang menjadi penentu kesuksesan atau kegagalan suatu perusahaan.

PT. 'X' sebagai pelopor industri sepeda motor di Indonesia saat ini memiliki 3 (tiga) fasilitas pabrik perakitan. Dengan keseluruhan fasilitas ini, PT. 'X'

memiliki kapasitas produksi 4,2 juta unit sepeda motor setiap tahunnya untuk memenuhi permintaan pasar sepeda motor di Indonesia yang terus meningkat. Guna menunjang kebutuhan serta kepuasan pelanggannya, saat ini PT. 'X' didukung oleh 1600 showroom, 3800 layanan service, serta 6500 gerai suku cadang yang siap melayani jutaan pengguna sepeda motor di seluruh Indonesia.

Hingga saat ini, jumlah karyawan PT. 'X' sendiri berjumlah sekitar 18.000 orang, jumlah tersebut belum termasuk 130 vendor dan supplier serta ribuan jaringan lainnya, yang memberikan dampak ekonomi berantai yang luar biasa. Untuk dapat menghasilkan sarana transportasi yang sesuai dengan harapan dan kebutuhan masyarakat Indonesia, tentunya diperlukan pengelolaan terhadap jumlah karyawan yang sedemikian besar.

Di PT. 'X', pengelolaan terhadap karyawan dari sejak masuk melalui proses *recruitment*, pengembangan kompetensi yang dimiliki karyawan, serta pengelolaan terkait hal-hal yang menjadi hak dan kewajiban karyawan, menjadi tanggung jawab divisi HR PT. 'X'. Hal ini menunjukkan pentingnya peranan divisi HR PT. 'X' sebagai fungsi *supporting* bagi fungsi lainnya di perusahaan, khususnya bagian Produksi dan Marketing yang merupakan *core business* dari PT. 'X'.

Karyawan divisi HR PT. 'X' saat ini hanya berjumlah kurang lebih 150 orang, yang tersebar ke tiga pabrik. Hal ini menyebabkan *loading* pekerjaan masing-masing karyawan divisi HR PT. 'X' cukup tinggi dengan permasalahan yang cukup beragam, dalam operasional kesehariannya. Melihat jauhnya perbandingan antara jumlah karyawan divisi HR PT. 'X' dengan total jumlah karyawan di PT. 'X' secara keseluruhan, maka pengelolaan terhadap kepuasan kerja dari karyawan divisi HR PT. 'X' menjadi hal yang penting untuk diperhatikan.

Kepuasan kerja dari karyawan divisi HR di PT. 'X' sendiri dapat dilihat dari dua puluh faktor yang menjadi tolak ukur kepuasan kerja. Kedua puluh faktor tersebut yaitu *ability utilization* (pemanfaatan kemampuan), *activity* (aktivitas), *achievement* (prestasi), *authority* (otoritas), *independence* (kemandirian), *moral*

values (nilai moral), *responsibility* (tanggung jawab), *security* (keamanan), *creativity* (kreativitas), *social service* (pelayanan sosial), *social status* (status sosial), *variety* (variasi), *advancement* (kemahiran), *company policies and practices* (kebijakan perusahaan), *compensation* (imbalan), *recognition* (pengakuan), *supervision-human relation* (hubungan dengan atasan), *supervision technical* (kemampuan teknikal atasan), *working condition* (kondisi kerja), *co-worker* (rekan kerja) (Rene V. Dawis dan Lloyd H. Lofquist, 1984).

Berdasarkan survey awal yang dilakukan oleh peneliti terhadap 8 (delapan) orang karyawan divisi HR di PT. 'X' Jakarta, diketahui bahwa 5 (lima) orang di antaranya merasa kurang puas terhadap pekerjaannya saat ini. Salah satu penyebabnya adalah kurangnya kedekatan secara personal dengan atasan, sehingga karyawan merasa sungkan untuk menyampaikan *progress* kerjanya kepada atasan apabila tidak ditanya. Selain itu kurangnya arahan dan bimbingan dari atasan ketika karyawan menghadapi kesulitan dalam menjalankan pekerjaannya semakin mempertegas jarak antar atasan-bawahan.

Penyebab lain yang dikeluhkan karyawan divisi HR PT. 'X' yang merasa kurang puas terhadap pekerjaannya adalah kurangnya kejelasan mengenai prosedur kenaikan pangkat. Karyawan merasa hasil kerjanya selama bertahun-tahun kurang dihargai karena hingga saat ini belum dipromosikan untuk dapat menjalankan tuntutan tugas atau tanggung jawab yang lebih tinggi.

Sumber daya manusia memiliki karakteristik yang beraneka ragam, dan dibutuhkan penanganan khusus untuk meningkatkan kepuasan kerja dalam rangka peningkatan hasil kerjanya. Kepuasan kerja sangat mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas hariannya di organisasi. Karyawan yang tidak puas dalam bekerja akan terlihat tidak bersemangat dalam menyelesaikan tugasnya, yang akhirnya mempengaruhi kualitas hasil kerja. Kondisi ini jika dibiarkan terus menerus dalam jangka waktu singkat akan membawa perusahaan ke dalam keterpurukan.

Oleh karena itu, kepuasan dari para karyawan menjadi hal penting yang perlu mendapat perhatian khusus. Apabila tidak diperhatikan maka bukan tidak mungkin masalah besar akan timbul seiring dengan berjalannya waktu. Seperti yang saat ini sedang terjadi, banyak karyawan yang mangkir dari pekerjaannya. Selain itu, dalam satu tahun terakhir beberapa karyawan mengundurkan diri dengan berbagai alasan seperti tidak betah di lingkungan kerjanya, melanjutkan studi, maupun alasan lain yang sifatnya pribadi. Hal ini dapat dilihat pula dari data yang diperoleh mengenai jumlah karyawan yang mengundurkan diri dari perusahaan.

Berdasarkan data dari divisi HR PT. 'X', dapat terlihat adanya tingkat keluar masuk karyawan yang cukup tinggi di divisi tersebut. Berikut data keluar masuk karyawan pada tahun 2012:

Bulan	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Ag	Se	Ok	No	De	Total
Masuk	0	0	0	1	1	1	1	2	1	0	0	0	7
Keluar	1	2	3	0	0	1	3	2	0	0	0	0	12

Angka keluar masuk karyawan yang tinggi akan merugikan perusahaan karena perusahaan harus mengeluarkan biaya untuk mencari karyawan pengganti dan mengadakan pelatihan bagi karyawan tersebut. Hal ini menjadi salah satu indikasi bahwa karyawan yang ada memiliki kepuasan kerja yang rendah. Berdasarkan hasil exit interview, diketahui bahwa 7 (tujuh) dari 12 (dua belas) karyawan yang keluar di tahun 2012, mengundurkan diri dengan alasan sulit bekerja sama dengan atasan. 3 (tiga) orang di antaranya mengeluhkan atasan yang cenderung mengabaikan anak buah, 3 (tiga) orang lainnya merasa tuntutan atasan terlalu berat namun tidak disertai bimbingan dan arahan untuk

menyelesaikan tugas, sedangkan 1 (satu) orang lainnya merasa kurang memiliki hubungan interpersonal yang baik dengan atasan sehingga komunikasi yang terjalin menjadi sangat terbatas.

Dari hasil survey awal yang dilakukan peneliti terhadap 8 orang karyawan divisi HR PT. 'X', diketahui bahwa sebanyak 3 orang (37,5%) karyawan merasa puas apabila terdapat kebijakan perusahaan seperti peraturan dan prosedur kerja yang jelas, 5 orang (62,5%) menyatakan puas apabila mendapat supervisi dan arahan yang jelas mengenai pencapaian target dalam bekerja seperti diberikannya umpan balik selama proses kerja berjalan, 6 orang (75%) merasa puas jika memiliki rekan kerja yang dapat memahami dan bekerja sama dengan baik, 5 orang (62,5%) menyatakan pentingnya hubungan interpersonal yang baik dengan atasan, 6 orang (75%) menyatakan pentingnya kenaikan insentif dari apa yang sudah diterima saat ini, 3 orang (37,5%) menyatakan keamanan dalam bekerja merupakan hal yang terpenting, dan 8 orang (100%) menganggap lingkungan/kondisi kerja lah yang memegang peran penting dalam menentukan puas tidaknya seseorang dalam bekerja.

Melihat adanya perbedaan kepuasan kerja dan alasan akan ketidakpuasan tersebut pada karyawan PT. 'X' khususnya di divisi HR, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut guna mengetahui kepuasan kerja yang dimiliki karyawan divisi HR PT. 'X' Jakarta.

II. Metodologi Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui gambaran mengenai tingkat kepuasan kerja dan aspek-aspeknya pada karyawan divisi HR PT. 'X' Jakarta. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan teknik pengambilan data survei. Penelitian ini dilaksanakan pada 50 orang karyawan divisi HR PT. 'X' Jakarta, di mana terbagi dalam 2 jabatan yaitu, officer dan staff. Rentang usia dari karyawan divisi HR PT. 'X' Jakarta itu sendiri dari usia 20-50 tahun dan di bagi 7 departemen.

Alat ukur yang digunakan disusun peneliti berdasarkan teori Work Adjustment dari Rene V. Dawis dan Lloyd H. Lofquist tahun 1984, yaitu MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire). Kuesioner ini terdiri dari 100 item dan menjangkau 20 aspek kepuasan kerja.

III. Hasil Penelitian

Pada bagian ini akan disajikan hasil yang diperoleh dari pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner kepada 50 orang karyawan divisi HR di PT. 'X' Jakarta beserta deskripsinya.

Tabel 4.1.2 Persentase Kepuasan Kerja

Variabel	Kategori	Frekuensi	Persentase
<i>Kepuasan Kerja</i>	Puas	14	28,00%
	Tidak Puas	36	72,00%
Total		50	100%

Tabel diatas memberikan gambaran mengenai kepuasan karyawan divisi HR di PT. 'X' Jakarta. Dari hasil penelitian diketahui bahwa sebanyak 36 personel (72%) tidak puas dengan pekerjaannya dan 14 personel (28%) sisanya puas dengan pekerjaannya.

4.1.3 Kepuasan Kerja Berdasarkan Aspek

Tabel 4.1.3.1 Tabulasi silang Kelompok kepuasan kerja dengan Aspek Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja (14 Responden)	Aspek
-------------------------------	-------

%	Frekuensi		
100,0%	14	Puas	<i>Ability Utilization</i>
0,0%	0	Tidak Puas	
100,0%	14	Puas	<i>Activity</i>
0,0%	0	Tidak Puas	
92,9%	13	Puas	<i>Achievement</i>
7,1%	1	Tidak Puas	
64,3%	9	Puas	<i>Authority</i>
35,7%	5	Tidak Puas	
85,7%	12	Puas	<i>Independence</i>
14,3%	2	Tidak Puas	
100,0%	14	Puas	<i>Moral values</i>
0,0%	0	Tidak Puas	
50,0%	7	Puas	<i>Responsibility</i>
50,0%	7	Tidak Puas	
50,0%	7	Puas	<i>Security</i>
50,0%	7	Tidak Puas	
85,7%	12	Puas	<i>Creativity</i>

14,3%	2	Tidak Puas	
92,9%	13	Puas	<i>Social Service</i>
7,1%	1	Tidak Puas	
64,3%	9	Puas	<i>Social Status</i>
35,7%	5	Tidak Puas	
85,7%	12	Puas	<i>Variety</i>
14,3%	2	Tidak Puas	
85,7%	12	Puas	<i>Advancement</i>
14,3%	2	Tidak Puas	
92,9%	13	Puas	<i>Company Policies and Practices</i>
7,1%	1	Tidak Puas	
92,9%	13	Puas	<i>Compensation</i>
7,1%	1	Tidak Puas	
92,9%	13	Puas	<i>Recognition</i>
7,1%	1	Tidak Puas	
64,3%	9	Puas	<i>Supervision-human Relation</i>
35,7%	5	Tidak Puas	
85,7%	12	Puas	<i>Supervision Technical</i>

14,3%	2	Tidak Puas	<i>Working Condition</i>
64,3%	9	Puas	
35,7%	5	Tidak Puas	
92,9%	13	Puas	<i>Co-Worker</i>
7,1%	1	Tidak Puas	

Dari 14 responden (Tabel 4.1.3.1) terdapat 14 aspek yang paling besar dirasakan puas oleh karyawan divisi HR di PT. 'X' Jakarta. yaitu *Ability Utilization* (100,0%), *Achievement* (92,9%), *Activity* (100,0%), *Independence* (85,7%), *Moral values* (100,0%), *Creativity* (85,7%), *Social Service* (92,9%), *Variety* (85,7%), *Advancement* (85,7%), *Company Policies and Practices* (92,9%), *Compensation* (92,9%), *Recognition* (92,9%), *Supervision Technical* (85,7%), dan *Co-Worker* (92,9%).

Tabel 4.1.3.2 Tabulasi silang Kelompok ketidakpuasan dengan Aspek Kepuasan Kerja

Ketidakpuasan kerja (36 Responden)		Aspek	
%	Frekuensi		
44,4%	16	Puas	<i>Ability Utilization</i>
55,6%	20	Tidak Puas	
97,2%	35	Puas	<i>Activity</i>
2,8%	1	Tidak Puas	

41,7%	15	Puas	<i>Achievement</i>
58,3%	21	Tidak Puas	
25,0%	9	Puas	<i>Authority</i>
75,0%	27	Tidak Puas	
61,1%	22	Puas	<i>Independence</i>
38,9%	14	Tidak Puas	
80,6%	29	Puas	<i>Moral values</i>
19,4%	7	Tidak Puas	
11,1%	4	Puas	<i>Responsibility</i>
88,9%	32	Tidak Puas	
52,8%	19	Puas	<i>Security</i>
42,2%	17	Tidak Puas	
33,3%	12	Puas	<i>Creativity</i>
66,7%	24	Tidak Puas	
61,1%	22	Puas	<i>Social Service</i>
38,9%	14	Tidak Puas	
16,7%	6	Puas	<i>Social Status</i>
83,3%	30	Tidak Puas	

27,8%	10	Puas	<i>Variety</i>
72,2%	26	Tidak Puas	
41,7%	15	Puas	<i>Advancement</i>
58,3%	21	Tidak Puas	
36,1%	13	Puas	<i>Company Policies and Practices</i>
63,9%	23	Tidak Puas	
47,2%	17	Puas	<i>Compensation</i>
52,8%	19	Tidak Puas	
38,9%	14	Puas	<i>Recognition</i>
61,1%	22	Tidak Puas	
11,1%	4	Puas	<i>Supervision-human Relation</i>
89,9%	32	Tidak Puas	
16,7%	6	Puas	<i>Supervision Technical</i>
83,3%	30	Tidak Puas	
47,2%	17	Puas	<i>Working Condition</i>
58,8%	19	Tidak Puas	
52,8%	19	Puas	<i>Co-Worker</i>
47,2%	17	Tidak Puas	

Dari 36 responden (Tabel 4.1.3.2) terdapat 5 aspek yang paling besar dirasakan tidak puas oleh karyawan divisi HR di PT. 'X' Jakarta yaitu *Supervision-human Relation* (89,9%), *Responsibility* (88,9%), *Variety* (72,2%), *Social Status* (83,3%), dan *Supervision Technical* (83,3%).

IV. Pembahasan

Karyawan yang syarat-syaratnya mengenai lingkungan kerja terpenuhi oleh PT. 'X' Jakarta disebut pekerja yang puas. Sedangkan karyawan yang syarat-syaratnya mengenai lingkungan kerja tidak terpenuhi oleh PT. 'X' Jakarta disebut pekerja yang tidak puas. Berdasarkan hasil pengolahan data dari penelitian terhadap 50 karyawan divisi HR PT. 'X' Jakarta, diperoleh bahwa sebanyak 36 karyawan (72%) tidak puas dengan pekerjaannya dan 14 karyawan (28%) sisanya puas dengan pekerjaannya (tabel 4.1.2). Ini menggambarkan bahwa 36 karyawan (72%) yang bekerja di PT. 'X' Jakarta merasa bahwa PT. 'X' Jakarta kurang memenuhi syarat-syarat yang dimiliki karyawan mengenai lingkungan pekerjaan, sehingga mereka menjadi tidak puas terhadap pekerjaan mereka. Sementara, 14 karyawan (28%) lain yang bekerja di PT. 'X' Jakarta merasa bahwa PT. 'X' Jakarta telah memenuhi sebagian besar syarat-syarat yang dimiliki karyawan mengenai lingkungan pekerjaan, sehingga mereka menjadi puas terhadap pekerjaan mereka.

Menurut *Work Adjustment*, terdapat 20 aspek (David J. Weiss, Rene V. Dawis, George W. England, dan Lloyd H. Lofquist, 1967) yang menjadi tolak ukur kepuasan kerja personel. Aspek-aspek tersebut yaitu *Ability Utilization, Activity, Achievement, Authority, Independence, Moral values, Responsibility, Security, Creativity, Social service, Social status, Variety, Advancement, Company policies and practices, Compensation, Recognition, Supervision-human relation, Supervision technical, Working Condition*, dan *Co-Worker*.

Berdasarkan hasil data terhadap aspek-aspek kepuasan kerja (tabel 4.1.3.1 dan 4.1.3.2), diperoleh bahwa semua karyawan puas pada aspek-aspek *Ability Utilization*,

Activity, dan *Moral values*. Pada aspek *Ability Utilization*, karyawan mendapat kesempatan untuk memanfaatkan kemampuan atau skill yang dimiliki dalam pekerjaannya dengan yang tersedia di Divisi HR PT. 'X', Pada aspek *Activity*, karyawan mendapat kesempatan untuk selalu sibuk dalam pekerjaan dengan yang tersedia di Divisi HR PT. 'X', pada aspek *Moral values*, karyawan mendapat kesempatan untuk melakukan sesuatu yang sesuai dengan hati nurani dengan yang tersedia di Divisi HR PT. 'X'.

Berdasarkan hasil data terhadap aspek-aspek kepuasan kerja (tabel 4.1.3.1 dan 4.1.3.2) pula, diperoleh bahwa semua karyawan tidak puas pada aspek *Supervision-human relation*, karyawan tidak merasa puas dalam cara pimpinan menumbuhkan perhatian dan dukungan kepada anak buahnya dengan yang tersedia di Divisi HR PT. 'X', pada aspek *Responsibility*, karyawan seringkali tidak mendapat kesempatan untuk mengambil keputusan berdasarkan pertimbangannya sendiri dalam pekerjaannya dengan yang tersedia di Divisi HR PT. 'X', pada aspek *Variety*, karyawan merasa kurang mendapat kesempatan melakukan hal yang beragam dalam pekerjaannya dengan yang tersedia di Divisi HR PT. 'X', pada aspek *Social status*, karyawan merasa kurang mendapatkan kesempatan untuk status yang diperoleh karena jabatannya dengan yang tersedia di Divisi HR PT. 'X', pada aspek *Supervision technical*, karyawan merasa atasan kurang mampu dalam membagi tugas dan petunjuk dengan yang tersedia di Divisi HR PT. 'X'.

Berdasarkan hasil tabulasi silang kepuasan kerja dengan usia (lampiran tabel 3.4), karyawan divisi HR PT. 'X' yang berusia 20-30 tahun (68%), merasakan kepuasan kerja yang lebih rendah. Hal ini sejalan dengan teori Davis dan Newstrom (2002), karyawan yang lebih muda cenderung kurang puas karena berpengharapan tinggi, kurang penyesuaian dan berbagai sebab lain. Jadi bisa dikatakan bahwa usia mempengaruhi kepuasan kerja karyawan divisi HR PT. 'X'.

Berdasarkan hasil tabulasi silang kepuasan kerja dengan jabatan (lampiran tabel 3.4), karyawan divisi HR PT. 'X' dengan jabatan sebagai staf (68%) merasakan kepuasan kerja yang lebih rendah dibandingkan dengan karyawan divisi HR PT. 'X' dengan jabatan sebagai officer (32%). Hal ini sejalan dengan teori Davis dan Newstroom (2002), karyawan dengan pekerjaan pada tingkat lebih tinggi cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Mereka biasanya memperoleh gaji dan kondisi kerja lebih baik, dan pekerjaan yang dilakukan memberi peluang untuk merasa lebih puas. Jadi bisa dikatakan bahwa jabatan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan divisi HR PT. 'X'.

Berdasarkan hasil tabulasi silang kepuasan kerja dengan departemen (lampiran 3.4), karyawan divisi HR PT. 'X' pada departemen PDR (6%) merasakan kepuasan kerja yang lebih rendah dibandingkan dengan karyawan divisi HR PT. 'X' pada departemen PSE (24%). Hal ini tidak sejalan dengan teori Davis dan newstroom (2002), karyawan yang bekerja pada ukuran organisasi yang lebih besar menunjukkan bahwa kepuasan kerja cenderung menurun. Jadi dalam hal ini bisa dikatakan jumlah anggota departemen tidak mempengaruhi kepuasan kerja karyawan divisi HR PT. 'X'.

V. Kesimpulan

Berdasarkan pengolahan data dan pembahasan hasil mengenai kepuasan kerja pada karyawan divisi HR di PT. 'X' Jakarta, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat 36 (72%) karyawan merasakan ketidakpuasan kerja di divisi HR PT. 'X' Jakarta. sementara sebanyak 14 (28%) karyawan sisanya merasakan kepuasan kerja di divisi HR PT. 'X'.
2. Berdasarkan 20 aspek pada 14 karyawan, aspek-aspek yang paling dirasakan puas oleh karyawan divisi HR di PT. 'X' Jakarta yaitu aspek *Ability Utilization* (100,0%), *Achievement* (92,9%), *Activity* (100,0%), *Independence*

(85,7%), *Moral values* (100,0%), *Creativity* (85,7%), *Social Service* (92,9%), *Variety* (85,7%), *Advancement* (85,7%), *Company Policies and Practices* (92,9%), *Compensation* (92,9%), *Recognition* (92,9%), *Supervision Technical* (85,7%) dan *Co-Worker* (92,9%).

3. Pada 36 karyawan (72%) yang merasakan ketidakpuasan kerja, maka aspek kepuasan kerja yang paling dirasakan tidak puas oleh karyawan divisi HR di PT. 'X' Jakarta adalah *Supervision-human Relation* (89,9%), *Responsibility* (88,9%), *Variety* (72,2%), *Social Status* (83,3%), dan *Social Status* (83,3%)
4. Berdasarkan usia, maka usia 20-30 tahun adalah merupakan usia yang paling banyak merasakan ketidakpuasan kerja (68%).
5. Berdasarkan jabatan, maka jabatan staff adalah merupakan jabatan yang paling banyak dirasakan ketidakpuasan kerja (68%).

Saran Teoretis

1. Bagi rekan-rekan mahasiswa yang berminat meneliti lebih lanjut mengenai kepuasan kerja, disarankan untuk meneliti faktor lain yang berhubungan dengan kepuasan kerja, seperti budaya organisasi.

Saran Praktis

1. Untuk pihak divisi HR PT. 'X', agar dapat lebih memperhatikan aspek-aspek yang dirasakan paling tidak memuaskan pada karyawan, yaitu *Supervision-human Relation*, *Responsibility*, *Variety*, *Social Status*, dan *Supervision Technical*.
2. Untuk pihak divisi HR PT. 'X', agar dapat mempertahankan serta meningkatkan aspek-aspek yang sudah terpuaskan pada karyawan, yaitu *Ability Utilization*, *Achievement*, *Activity*, *Independence*, *Moral values*, *Creativity*, *Social Service*, *Variety*, *Advancement*, *Company Policies and Practices*, *Compensation*, *Recognition*, *Supervision Technical*, dan *Co-Worker*.

DAFTAR PUSTAKA

- Davis, K & Newstrom, J. 1994. *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta : Erlangga.
- Friedenberg, Lisa. 1995. *Psychological Testing: Design, Analysis, and Use*. Massachusetts : Allyn and Bacon.
- Gulo, W. 2002. *Metodologi Penelitian*. Jakarta : PT. Gramedia Widia Sarana Indonesia.
- Lloyd H. Lofquist & Rene V. Dawis. 1969. *Adjustment to Work : A Psychological View of man's Problem in a Work-Oriented Society*.
- Robbins, Stephen. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi kesepuluh. San diego State University : Prentice-Hall.
- Sulistyo, Joko. 2010. *6 hari jago spss 17*. Yogyakarta.
- Sugiyono, Prof., Dr. 2009. *Statistik untuk penelitian*, Bandung : Penerbit Alfabeta.
- Sudjana, Prof., DR., MA., MSC. 2005. *Metoda Statistika*. Edisi ke-6. Bandung : Penerbit Tarsito.
- Yulk, A. Gary & Wexley, N. Kenneth. 1984. *Organizational Behaviour and Personnel Psychology*. Rivised Edition.

DAFTAR RUJUKAN

- Arifin Susanto, Felix. 2012. Studi deskriptif mengenai kepuasan kerja pelaksana langsung / *Front officer* bagian service pada PT."X" di Bandung. Skripsi Sarjana. Bandung: Program Sarjana Fakultas Psikologi Universitas Kristen Maranatha.
- Panduan Penulisan Skripsi Sarjana Edisi Revisi II – Agustus 2007. Bandung : Fakultas Psikologi Universitas Kristen Maranatha.