

Studi Deskriptif Mengenai Kepuasan Kerja Karyawan Divisi Produksi PT. X

Description Study About Work Satisfaction PT. X Divison Production Bandung

¹Febrianti Malinda, ²Ali Mubarak

^{1,2}Fakultas Psikologi, Universitas Islam Bandung,

Jl. Tamansari No.1 Bandung 40116

Email :¹febriantimalinda@gmail.com,²mubarakpsi@gmail.com

Abstract. PT. X is consultant construction company. Based on a phenomenon there is reduction achieving target in completing project. Production division employees are employees who are experts in their fields, but their work performance is the opposite. Employees complained about supervision indecisive and unfair, only certain people are able to develop a career in the company, the absence of reward when employees earn achievements, no transparency evaluation, condition of work space is uncomfortable, all the authorities were on the board of directors. This condition give an impact on turnover and attendance often come late. The purpose of this study is to describe the job satisfaction of production division employee PT. X. The method used in this research is descriptive method. Selected subject in this study is production division employee totaling 35 subject. Data collection techniques in this study based on Herzberg theory about two factor theory using aspect of motivator factor and hygiene factor. The result of this study are, 5 employees satisfaction, 7 employees no satisfaction and 23 employees dissatisfaction. Low aspect on motivator factor are recognition and growth, low aspect on hygiene factor are work condition, relationship with supervisor, and status.

Keyword : Satisfaction, Two factor theory, Motivator factor, Hygiene factor

Abstrak. PT. X merupakan perusahaan konsultan pada bidang konstruksi. Berdasarkan fenomena yang terjadi adanya penurunan target keberhasilan pencapaian dalam menyelesaikan proyek. Karyawan divisi produksi merupakan karyawan yang ahli dalam bidangnya, tetapi tampilan kerja yang ditampilkan merupakan sebaliknya. Karyawan mengeluhkan mengenai pengawasan yang dilakukan atasan tidak tegas dan adil, hanya orang-orang tertentu saja yang dapat mengembangkan karir pada perusahaan, tidak adanya *reward* ketika karyawan mendapatkan pencapaian prestasi, tidak adanya evaluasi yang terbuka terhadap karyawan, kondisi ruang kerja yang tidak membuat nyaman karyawan, seluruh kewenangan berada pada pihak direksi. Sehingga berdampak pada *turnover* dan absensi karyawan yang sering datang telat. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran mengenai kepuasan kerja karyawan divisi produksi PT. X. Metoda yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan metoda deskriptif. Subjek penelitian berjumlah 35 orang karyawan divisi produksi. Alat ukur yang digunakan berdasarkan teori Herzberg mengenai *two factor theory* dengan menggunakan aspek-aspek dari *motivator factor* dan *hygiene factor*. Berdasarkan hasil pengolahan data diperoleh, sebanyak 5 orang karyawan merasakan kepuasan, 7 orang karyawan ada pada kondisi tidak adanya kepuasan, dan 23 orang karyawan merasakan ketidakpuasan. Pada *motivator factor* aspek yang rendah yaitu *recognition* dan *growth*, sedangkan pada *hygiene factor* aspek yang rendah yaitu *work condition*, *relationship with supervisor*, dan *status*.

Kata Kunci: Kepuasan kerja, Two factor theory, Motivator factor, Hygiene factor

A. Pendahuluan

Dalam tiga tahun terakhir PT. X mengalami penurunan target dalam keberhasilan menyelesaikan proyek yaitu berada pada 75% merupakan batas rata-rata perusahaan, hal ini disebabkan karena terjadinya peningkatan proyek, dan sumber daya manusia yang ada tidak mencukupi. Pada tahun-tahun sebelumnya perusahaan mendapatkan keberhasilan proyek yaitu berada diatas 80%. Karyawan PT. X dituntut untuk memberikan hasil yang terbaik agar dapat bersaing dengan para kompetitor. Perusahaan menyiapkan berbagai hal untuk mengoptimalkan kemampuan yang dimiliki karyawan, baik karyawan tetap maupun karyawan kontrak. Dalam mendukung hal tersebut karyawan diberikan gaji pokok diatas UMR dan mendapatkan tunjangan, disamping itu seluruh karyawan mendapatkan makan siang dari kantor. Perusahaan memberikan kesempatan karyawan untuk melanjutkan pendidikan ke tingkat yang lebih tinggi. Selain itu karyawan diberikan kesempatan untuk mengajukan dan mengikuti pelatihan-pelatihan yang dirasa dapat meningkatkan kemampuan mereka, setiap karyawan memiliki 40 jam dalam setahun untuk mengikuti pelatihan tersebut. Divisi produksi memiliki 35 orang pegawai, yang memiliki latar belakang pendidikan STM dan Sarjana. Tugas divisi produksi ialah menggambar desain dan menghitung desain gambar yang telah dibuat oleh divisi sebelumnya yaitu arsitek, struktur, elektrik, dan mekanik. Dilihat dari persentase keterlambatan divisi produksi memiliki data persentase tertinggi yaitu 24,18 %, dan jumlah tingkat *turnover* paling tinggi dengan jumlah 16 orang. Dari hasil wawancara kepada karyawan aktif divisi produksi, karyawan keluar dikarenakan mereka mendapatkan pekerjaan baru yang lebih menantang, agar pengalamannya mereka semakin meningkat. Karyawan merasa evaluasi kinerja tidak dilakukan secara terbuka, kesempatan promosi juga diberikan kepada karyawan yang mampu mengambil hati dan dekat dengan atasan, dan dari pihak perusahaan pun tidak memiliki tolak ukur yang jelas mengenai promosi jabatan kepada karyawan. Selain itu, Tidak ada *reward* yang diberikan oleh manager ketika karyawan berhasil mengerjakan proyek besar yang membawa nama perusahaan. Karyawan beranggapan walaupun sudah bekerja dengan ekstra, mereka tidak mendapatkan apapun dan penilaian yang diberikan pun sama saja. Hubungan terhadap atasan, atasan hanya memberikan tugas tanpa memberikan *feedback* kepada karyawan, karyawan merasakan canggung dengan atasannya. Selain itu, kewenangan perusahaan dan karyawan dipegang oleh dewan direksi. Sehingga karyawan merasakan tidak menyenangkan dengan hal-hal tersebut dan performa yang ditampilkan menurun.

Tujuan dari penelitian ini adalah memperoleh data empirik mengenai gambaran kepuasan dan ketidakpuasan kerja karyawan divisi produksi PT. X Bandung sebagai upaya meningkatkan performa kerja karyawan.

B. Landasan Teori

Two factor theory dikemukakan oleh Herzberg (1959) berdasarkan teori ini karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori yaitu *dissatisfiers* atau *hygiene factor* dan *satisfiers* atau *motivator factor*.

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Herzberg, menyimpulkan bahwa jawaban yang diberikan oleh karyawan ketika mereka merasa baik dengan pekerjaan mereka berbeda secara signifikan dari jawaban yang diberikan ketika mereka merasa buruk. Pada karakteristik tertentu cenderung terus menerus berhubungan dengan kepuasan kerja dan karakter lain dengan ketidakpuasan kerja. Aspek *motivation factors* yaitu *achievement*, *recognition*, *work it self*, *responsibility*, *advancement*, dan *growth* berhubungan dengan kepuasan kerja. Sedangkan ketidakpuasan cenderung

dengan faktor ekstrinsik atau *hygiene*, seperti *company policy and administration, supervision, relationship with supervisor, work condition, salary, relationship with peers, personal life, relationship with subordinates, status, dan security*.

Dalam *two factor theory*, terdapat dua kontinum yang berbeda, yang satu merupakan kepuasan dan yang lainnya merupakan ketidakpuasan. Artinya kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan tidak merupakan suatu variabel yang kontinum. *Satisfiers (motivator factor)* ialah faktor yang meliputi *achievement, recognition, work it self, responsibility, advancement, dan growth*. Jika terpenuhinya faktor ini akan menimbulkan kepuasan, sedangkan tidak terpenuhinya faktor ini tidaklah selalu mengakibatkan ketidakpuasan, tetapi dalam kondisi tidak adanya kepuasan. *Dissatisfiers (hygiene factor)* ialah faktor yang meliputi *company policy and administration, supervision, relationship with supervisor, work condition, salary, relationship with peers, personal life, relationship with subordinates, status, dan security*. Perbaikan terhadap kondisi atau situasi ini akan mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan, tetapi tidak akan menimbulkan kepuasan karena ini bukan sumber kepuasan kerja. Menurut *Two factor theory*, kepuasan kerja terjadi apabila terpenuhi faktor *satisfiers (motivator)* dari pekerjaan karyawan, jika faktor ini terpenuhi maka akan menimbulkan kondisi kepuasan (*satisfaction*). Akan tetapi, tidak terpenuhinya faktor *satisfier* belum tentu akan menjadikan karyawan merasakan ketidakpuasan kerja, hanya berada dalam kondisi tidak adanya kepuasan keadaan ini dinamakan *no satisfaction*.

Terdapat 4 kuadran, Kuadran I merupakan kelompok *motivator* tinggi dan *hygiene* tinggi dikatakan sebagai *best case scenario* yaitu karyawan yang merasakan terpenuhinya *hygiene factor* maupun *motivator factor*. Karyawan pada situasi ini memiliki sedikit keluhan dan kepuasannya tinggi. Karyawan pada kelompok ini akan dapat bekerja sebaik mungkin dan menampilkan perilaku kerja terbaiknya. Kuadran II merupakan kelompok *motivator* rendah dan *hygiene* tinggi dikatakan sebagai *complacency* (kepuasan secara nominal) tampil sebagai karyawan yang tampak bekerja secara normal. Karyawan pada kelompok ini memandang pekerjaannya sebagai gaji semata akan tetapi mereka tidak akan menampilkan perilaku kerja yang lebih dari normal karena *motivator factor* tidak terpenuhi. Kuadran III merupakan kelompok *motivator* tinggi dan *hygiene* rendah dikatakan sebagai *untapped potential* (potensi yang belum termanfaatkan). Karyawan merasa tidak terpenuhi *hygiene factor* akan tetapi *motivator factor* dirasakan cukup terpenuhi. Karyawan merasa pekerjaannya menarik dan menantang tetapi kondisi kerja yang buruk, hal tersebut membuat karyawan tetap menikmati pekerjaannya tetapi tidak membuat karyawan menikmati pekerjaannya. Karyawan akan bertahan bekerja di perusahaan dan menikmati pekerjaannya karena *satisfiers* yang terpenuhi meskipun masih merasakan ketidakpuasan dalam *hygiene factor*. Kuadran IV merupakan kelompok *motivator* rendah dan *hygiene* rendah dikatakan *poor result* (kelompok dengan hasil terburuk). Kelompok ini merupakan karyawan yang merasakan ketidakpuasan karena tidak terpenuhinya *hygiene factor* maupun *motivator factor*. Karyawan pada kelompok ini akan bekerja kurang maksimal dan menampilkan perilaku kerja yang kurang baik.

C. Hasil Penelitian

Penelitian ini dilakukan kepada 35 orang karyawan divisi produksi PT. X. Hasil ini menunjukkan data mengenai kepuasan kerja karyawan divisi produksi

Tabel 1. kondisi kepuasan seluruh subjek

Kategori	Frekuensi	Persentase
Kepuasan	5	14,3%
Ketidakpuasan	23	65,7%
Kondisi Tidak adanya kepuasan	7	20%
Jumlah	35	100%

Berdasarkan tabel diatas kepuasan kerja menunjukan sebanyak 23 orang karyawan (65,7%) merasakan ketidakpuasan, sedangkan 7 orang (20%) karyawan merasakan kondisi tidak adanya kepuasan, dan 5 orang (14,3%) karyawan merasakan kepuasan. Sehingga dari data tersebut dapat dilihat sebagian karyawan merasakan ketidakpuasan.

Tabel 2. Motivator factor

Kategori	Rentang	Frekuensi	Persentase
Tinggi	166-354	19	54,3%
Rendah	47-165	16	45,7%
Total		35	100

Berdasarkan tabel *motivator factor* karyawan dengan kriteria tinggi yaitu 19 orang (54,3%) dan kriteria rendah 16 sebanyak orang (45,7%) dari seluruh responden penelitian dengan jumlah 35 orang.

Tabel 3. Hygiene factor

Kategori	Rentang	Frekuensi	Persentase
Tinggi	246-421	12	34,3%
Rendah	70-245	23	65,7%
Total		35	100%

Berdasarkan tabel *hygiene factor* karyawan PT. X dengan kriteria tinggi yaitu 12 orang atau 34,3% dan kriteria rendah sebanyak 23 orang atau 65,7% dari seluruh responden penelitian dengan jumlah 35 orang.

Tabel 4. skor aspek *motivator factor*

	<i>Achievement</i>	<i>Recognitif</i>	<i>Work it self</i>	<i>Responsibility</i>	<i>advancement</i>	<i>Growth</i>
Tinggi	16	10	25	17	16	9

Rendah	19	25	10	18	19	26
Jumlah	35	35	35	35	35	35

Aspek *motivator factor* kategori tinggi paling banyak yaitu pekerjaan itu sendiri (*work it self*). Pada kategori rendah paling banyak dirasakan oleh karyawan yaitu *growth* dan *recognitif*.

Tabel 5 skor aspek *hygiene factor*

	<i>Company policy and administration</i>	<i>Super vision</i>	<i>Relation ship with supervisor</i>	<i>Work condition</i>	<i>Salary</i>	<i>Relation ship with peers</i>	<i>Personallife</i>	<i>Relation ship with subordina t</i>	<i>Status</i>	<i>Security</i>
Tinggi	17	14	13	10	28	20	19	11	5	17
Rendah	18	21	22	25	7	15	16	24	30	18
jumlah	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35

Aspek *hygeiene factor* kategori rendah paling banyak yaitu pada status. Sedangkan pada kategori tinggi yang paling banyak yaitu gaji.

Tabel 6. Kuadran kepuasan kerja

Motivator dan Hygiene	Frekuensi	Persentase
Motivator tinggi Hygiene tinggi	5	14,3%
Motivator rendah Hygiene tinggi	7	20%
Motivator tinggi Hygiene rendah	14	40%
Motivator rendah Hygiene rendah	9	25,7%
TOTAL	35	100%

Berdasarkan tabel terdapat 5 (14,3%) orang karyawan merasa *motivator* tinggi dan *hygiene* tinggi, terdapat 7 (20%) orang karyawan kelompok *motivator* rendah

dengan *hygiene* tinggi, sedangkan 14 (40%) orang karyawan kelompok *motivator* tinggi dengan *hygiene* rendah, dan karyawan kelompok *motivator* rendah dengan *hygiene* rendah terdapat 9 (25,7%) orang karyawan karyawan.

D. Simpulan

Secara keseluruhan dari 35 orang karyawan terdapat 5 orang karyawan merasakan kepuasan kerja, 23 orang karyawan merasakan ketidakpuasan kerja, dan 7 orang karyawan merasakan kondisi tidak adanya kepuasan. Pada *motivator factor* terdapat 19 karyawan atau 54,3% karyawan merasakan *motivator factor* tinggi dan 16 karyawan atau 45,7% merasakan *motivator factor* rendah. Aspek yang dirasakan oleh karyawan tinggi yaitu *work it self*, *responsibility*, *advancement*, dan *achievement*. Sedangkan aspek yang dirasakan rendah adalah *recognitif* dan *growth*. Pada *hygiene factor* terdapat 17 karyawan atau 48,6% karyawan yang merasakan *hygiene factor* tinggi dan 18 karyawan atau 51,4% merasakan *hygiene factor* rendah. Pada *hygiene factor* aspek yang dirasakan karyawan tinggi yaitu *salary*, *relationship with peers* dan *personal life*. Sedangkan aspek dirasakan oleh karyawan rendah mencakup *status*, *work condition*, dan *relationship with supervisor*. Secara demografi, karyawan yang memiliki kepuasan kerja terdapat pada usia rentang 24 hingga 28 tahun, dengan latar belakang pendidikan sarjana, memiliki masa kerja kurang dari 1 tahun hingga 2 tahun, berstatus belum menikah, status karyawan dalam perusahaan adalah kontrak, dan pendapatan yang mereka terima 3.000.000 hingga 5.000.000. karyawan yang memiliki ketidakpuasan terdapat pada rentang usia 30 hingga 40, dengan latar belakang pendidikan stm maupun sarjana, memiliki masa kerja 1 hingga 5 tahun dan 6 hingga 10 tahun, berstatus menikah dan belum menikah, status karyawan dalam perusahaan adalah kontrak dan tetap, gaji yang didapat lebih dari 5.000.000.

Daftar Pustaka

- Davis, John W.& Keith Davis. (1985). *Perilaku Dalam Organisasi* eds.7, Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, James H. Donnelly, Jr., Robert Konopaske. (2006). *Organizations : Behavior, Stucture, Processes*. International twelve edition. New York : McGraw-Hill, Inc.
- Luthans, Fred. (1995). *Organizational Behavior* seventh edition. Singapore : Penertbit McGraw-Hill Inc.
- Noor, Hasanuddin. (2009). *Psikometri : Aplikasi dalam Penyusunan Instrumen Pengukuran Perilaku*. Bandung : Fakultas Psikologi Universitas Islam Bandung.
- Ruthankoon, R & Olu Ogunlana, Stephen.(2003). *Testing Herzberg's two-factor theory in the Thai construction industry*.2016.06.002. Proquest Journal
- Robins, Stephen P & Judge, T. (2015). *Perilaku organisasi*, Edisi 16. Jakarta : Penerbit Salemba Empat.
- Sugiyono. (2014). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung : Penerbit Alfabeta.
- Wexley, Kenneth., Ph.D., & Gary A Yukl, Ph.D.(2005). *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personal*. Homewood, Jakarta : Penerbit Rineka Cipta.
- http://www.kppu.go.id/docs/Positioning_Paper/konstruksi.pdf Diakses pada 12 Desember 2015
- <http://www.bps.go.id> Diakses pada 12 Desember 2015
- <http://www.republika.co.id> Diakses pada 12 Desember 2015.